

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho

**REPRESENTAÇÃO SOCIAL DA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO INDIVIDUAL PARA OS PROCURADORES
DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

EDRISE CAMPOS

Belo Horizonte

2010

EDRISE CAMPOS

**REPRESENTAÇÃO SOCIAL DA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO INDIVIDUAL PARA OS PROCURADORES
DO ESTADO DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada no ***Curso de Especialização em Gestão Pública*** – VI PROAP da Fundação João Pinheiro, como requisito parcial para obtenção do certificado de especialista.

Orientadora: Cláudia Beatriz Machado Monteiro de Lima Nicácio.

Belo Horizonte
2010

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho, especialmente à minha orientadora *Cláudia Beatriz*, pela paciência, perseverança e estímulo.

À funcionária do Departamento de Pessoal da Advocacia-Geral do Estado, *Dalva*, pela presteza nas informações por mim solicitadas.

Ao meu *marido*, *colegas de classe* e *professores*, pela dedicação e compreensão, durante o período da realização do curso, em que me encontrava grávida.

Por último, à *Viviane Ferreira Bittar*, pela correção gramatical e estrutural deste trabalho.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é investigar a Representação Social da Avaliação de Desempenho Individual para os Procuradores do Estado de Minas Gerais, instituída pelo Governo de Minas Gerais, no programa denominado “Choque de Gestão”. O referencial teórico da pesquisa centra-se na teoria de Representação Social, no estudo da Avaliação de Desempenho no Brasil, no Estado de Minas Gerais e no órgão analisado - a Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais. Trata-se de uma pesquisa de natureza *quantitativa*, classificada como *descritiva*. Desenvolveu-se por meio da aplicação de um questionário estruturado, em que os Procuradores do Estado, além de responderem às questões propostas, manifestaram suas opiniões sobre a Avaliação de Desempenho Individual a que são submetidos. A partir da análise de dados, pôde-se averiguar a representação social negativa dos pesquisadores sobre o processo de Avaliação de Desempenho implementado no Estado. Constatou-se, no entanto, ser ela positiva, quando se consideram seus objetivos.

Palavras-chave: Representação Social. Avaliação de Desempenho Individual. Procurador do Estado.

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate the Social Representation of the Individual Performance Evaluation established by the Government of Minas Gerais, in a program called "Management Shock" for the prosecutors of the State of Minas Gerais. The theoretical reference is based on the theory of Social Representation, in the study of Performance Evaluation in Brazil, in Minas Gerais and in the Solicitor-General Office of the State of Minas Gerais, the public office which was analyzed. The method has a quantitative basis, which is classified as descriptive. The work was developed through the procedure of field research and data collection, conducted by means of a structured questionnaire, in which the state prosecutors have expressed their opinion on the Evaluation of Individual Performance which they are submitted. By analysis from the data, one can verify the social representation that the prosecutors have of the Performance Evaluation implemented in the State, concluding that it is negative for the process, but positive with regard to the goals.

Key-words: Social Representation. Individual Performance. Evaluation the State Attorney.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	13
2.1 Meritocracia	13
2.2 Conceito	14
2.3 Histórico da Avaliação de Desempenho	15
2.4 Métodos de Avaliação de Desempenho	17
2.4.1 <i>Escalas Gráficas</i>	17
2.4.2 <i>Escolha Forçadas</i>	18
2.4.3 <i>Pesquisa de Campo</i>	18
2.4.4 <i>Métodos dos incidentes críticos</i>	19
2.4.5 <i>Comparação aos pares</i>	19
2.4.6 <i>Frases descritivas</i>	20
2.4.7 <i>Avaliação por Objetivos ou Administração por Objetivos</i>	20
2.4.8 <i>Avaliação de Desempenho por Competências</i>	22
2.4.9 <i>Avaliação 360º</i>	23
2.5 Críticas e Elogios à Avaliação de Desempenho	24
2.6 Histórico da Avaliação de Desempenho na Administração Pública	29
3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (ADI) NO ÂMBITO	36
DO ESTADO DE MINAS GERAIS	
3.1 ADI na Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais - AGE	49

4 REPRESENTAÇÃO SOCIAL	53
5 ADVOCACIA GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS (AGE/MG).....	58
6 METODOLOGIA	63
7 ANÁLISE DE DADOS.....	66
7.1 Ingresso em exercício na AGE.....	67
7.2 Frequência da avaliação individual	68
7.3 Imagem da Avaliação de Desempenho	68
7.4 Sentimento com relação a ADI.....	71
7.5 ADI e a melhoria do desempenho profissional.....	72
7.6 Compartilhamento de resultados ou de percepções sobre a avaliação de Desempenho entre os colegas	73
7.7 Admissibilidade do avaliado em tirar nota inferior a 70 pontos	75
7.8 Sentimento da chefia ao avaliar o subordinado	76
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
APÊNDICE	87
NOTAS.....	91

LISTA DE FIGURAS

Figura 5.1 - Organograma da Estrutura da Advocacia-Geral do Estado de.....	62
Minas Gerais	

LISTA DE QUADROS

Quadro 3.1 - Exemplo de fatores descritivos combinados à escala gráfica	42
no critério “qualidade do trabalho”	
Quadro 3.2 - Critérios de avaliação por grupo, com o respectivos pesos	43
e indicadores	
Quadro 3.3 - Exemplo de aplicação da metodologia dos servidores efetivos,	44
de função pública, ocupantes de cargo comissionado ou	
detentores de função gratificada	

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 - Servidores avaliados por intervalo de pontuação - 2005.....	46
Gráfico 3.2 - Resultado da avaliação de desempenho na AGE.....	51
Gráfico 7.1 – Imagem da ADI.....	70
Gráfico 7.2 – Desempenho do Servidor Público.....	73
Gráfico 7.3 – Comunicação dos Servidores	75

1 INTRODUÇÃO

A administração pública brasileira deu os primeiros passos em busca de sua organização, a partir da chamada lei do reajustamento de 1936 (Lei nº 284, de 28/10/36) que, dentre muitas inovações, lançou as bases de uma administração de pessoal racional, institucionalizando o sistema do mérito. Para o ingresso na função pública, adotou-se o sistema de concurso. Além disso, foram fixadas as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos.

Em decorrência dessa lei e tendo em vista os princípios nela estabelecidos, foi, então, aprovado o regulamento das promoções, o qual instituiu a avaliação de desempenho dos funcionários da administração pública federal (Decreto nº 2.290, de 25/03/38).

Keinert (1994) afirma que o próprio DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público - criado em 1938 para ser o “braço administrativo” do governo Getúlio Vargas, tinha na racionalização e no treinamento técnico sua grande orientação. A fim de cumprir essa tarefa, o DASP deu início a um movimento de profissionalização do funcionalismo público, implantando não só um sistema de ingresso competitivo, mas também critérios de promoção por merecimento. É interessante mencionar que o conceito do governo na época era o de que “governar é administrar”.

Desde 1824, prevê-se algum sistema que tenha o mérito como ponto de partida para o ingresso no serviço público, pelo menos, em termos de formulação jurídica (BARBOSA, 1996).

A avaliação de desempenho é, na verdade, um dos modos existentes do sistema meritocrático (SOUZA, 2005), dentre os quais podemos citar outras modalidades, como o concurso público, o vestibular e o currículo, por exemplo.

Esse tipo de avaliação já foi implementado no Brasil diversas vezes, embora tenham surgido inúmeras críticas a seu respeito (BARBOSA, 1996; SOUZA, 2005), as quais serão abordadas oportunamente. A última implementação da avaliação de

desempenho ocorreu durante o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, ao longo da reforma da Administração Pública, legalizada na Emenda Constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998. Ocorrida em vários países, como é o caso do Brasil, essa reforma foi orientada por uma mudança de paradigma - de administração burocrática para gerencial - tendo como princípio basilar a busca da eficiência.

O Governo do Estado de Minas Gerais, em 2003, conduzido pela lógica gerencial e considerando a necessidade de se criar um mecanismo capaz de auferir a eficiência no serviço público, implementou a Avaliação de Desempenho Individual do servidor público – ADI.

A chamada cultura do desempenho é, então, garantida a partir da criação do Estado avaliador. A avaliação de desempenho individual (ADI) figura como elemento estratégico no quadro de ações a serem implantadas no Estado, em direção a já citada reestruturação administrativa. Trata-se de um processo de avaliação que, além de apresentar mecanismos de premiação e punição, estabelece um modelo de gestão de recursos humanos baseado no sistema meritocrático (SILVA; DIAS; BERNARDI, 2005).

Esse novo instituto jurídico foi previsto no § 3º do art. 31 da Constituição Estadual, tendo sido instituído pela Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, e regulamentado pelo Decreto nº 43.672, de 4 de dezembro de 2003, Situa-se na concepção do projeto de governo denominado “Choque de Gestão”. Assim, para fins de promoção e progressão nas carreiras, além das formas já instituídas, estabeleceu-se o sistema da ADI, a que se submetem, anualmente, todos os servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo e os detentores de função pública, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo.

O Projeto Estruturador “Choque de Gestão” parte de três perspectivas. A primeira, orientada para o estabelecimento de um novo padrão de gestão de pessoas, com a instituição da avaliação de desempenho dos servidores. A segunda, visando ao estabelecimento de um novo arranjo institucional com modelo de gestão, por meio

de uma avaliação de desempenho institucional, realizada a partir da celebração de Acordo de Resultados e da adoção de formas inovadoras de relacionamento entre os setores público, público não-estatal e privado, como a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público - OSCIP - e as Parcerias Público Privadas – PPP. E, finalmente, a terceira perspectiva, orientada para a implementação de uma política de governo eletrônico, com o objetivo de aproximar o Governo da sociedade, promovendo a universalização do acesso aos serviços, a transparência das suas ações, a integração de redes e o alto desempenho de seus sistemas (SILVA; DIAS; BERNARDI, 2005).

Em 26 de dezembro de 2005, foi elaborada a resolução conjunta da SEPLA-AGE, nº 5.818, publicada em 28 de dezembro de 2005, alterada pela Resolução Conjunta SEPLAG-AGE Nº. 6.059, de 3 de julho de 2006, na qual disciplinou-se a metodologia e os procedimentos da ADI dos servidores estáveis integrantes da carreira de Procurador do Estado e Advogados Autárquicos estáveis, ocupantes de cargo de provimento efetivo, ainda que estivessem ocupando cargo de provimento em comissão ou em exercício de função gratificada.

Transcorridos seis anos da implementação da avaliação de desempenho, torna-se necessário verificar qual a representação social que a mesma apresenta para os servidores a ela submetidos.

No que envolve o tópico representação social, o referencial teórico desta análise baseia-se nos estudos desenvolvidos por Serge Moscovici.

O objetivo geral do presente estudo, portanto, é analisar a representação social da avaliação de desempenho individual para os Procuradores do Estado da Advocacia Geral do Estado - AGE.

São objetivos específicos:

- Abordar os conceitos de representação social e de avaliação de desempenho expostos pelos estudiosos;

- Verificar o significado de avaliação de desempenho para os Procuradores de Estado da Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais;
- Avaliar os efeitos provocados pela AD na atuação do servidor.

O trabalho proposto estruturou-se em oito seções, organizadas da seguinte forma:

A primeira seção destina-se à introdução do tema.

A segunda seção apresenta o estudo teórico sobre a avaliação de desempenho. Subdivide-se nos itens: meritocracia, conceito de avaliação de desempenho, histórico da avaliação de desempenho, métodos de avaliação de desempenho, críticas e elogios à AD e histórico da avaliação de desempenho na administração pública.

A terceira seção compreenderá o estudo teórico da avaliação de desempenho individual, no âmbito do Estado de Minas e na Advocacia Geral do Estado.

A quarta seção trata da abordagem teórica acerca da representação social.

Na quinta seção apresenta-se a Advocacia Geral do Estado - AGE, com sua criação, missão e estrutura.

A sexta seção trata da metodologia utilizada para a conclusão do trabalho. Realizou-se, para tanto, uma pesquisa quantitativa, por meio de questionários. E a interpretação de dados, por sua vez, foi feita mediante a análise de conteúdo.

A sétima seção estrutura-se com a análise de dados, a partir das respostas obtidas.

E, finalmente, na última seção, conclui-se o trabalho.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.1 Meritocracia

Desde a Constituição de 1824, prevê-se algum sistema que tenha o mérito como ponto de partida para o ingresso no serviço público. Segundo Barbosa (1996, p. 59), do ponto de vista formal e jurídico, a sociedade brasileira, de um modo geral, e o serviço público, de forma particular, encontram-se, sem dúvida alguma, organizados como um sistema meritocrático, tanto para o ingresso quanto para a mobilidade no seu interior.

Na prática, entretanto, o Brasil não é uma sociedade ideologicamente meritocrática. Primeiro, porque outros critérios - como relações pessoais, de parentesco, de posição social e de antiguidade - são utilizados, em concomitância com princípios meritocráticos, na inserção de pessoas no interior da nossa estrutura social. Segundo, porque o significado do termo desempenho e a noção de sua importância, relativamente aos valores anteriores, não são os mesmos para todos os grupos (BARBOSA, 1996).

Anastasia (2009, p.5), ao escrever sobre a Moralidade na formação do povo brasileiro, cita importantes trechos que revelam a prática recorrente do Antigo Regime em Portugal – a chamada economia do dom – que acabou por internalizar-se e consolidar-se na política brasileira. A começar pelo final da carta, primeiro documento oficial do Brasil, produzida pelo escrivão da frota de Pedro Álvares Cabral, Pero Vaz de Caminha:

E pois que, Senhor, é certo que neste cargo que levo como em outra qualquer coisa que do vosso serviço for, Vossa Alteza há de ser em mim muito bem servida, a ela peço que por me fazer singular mercê mande vir da ilha de São Tomé, Jorge Dosoiro, meu genro, o que dela receberei em muita mercê.

O clientelismo era geral. Altos funcionários vinham servir no Brasil, trazendo mulher, filhos, parentes, afilhados, escravos, criados, amigos e protegidos de modo geral.

Todos ávidos de cargos e, bons cargos, naturalmente. Esse comportamento levou Padre Vieira a afirmar:

Vota o conselheiro no parente, porque é parente; vota no amigo, porque é amigo; vota no recomendado, porque é recomendado; e os mais dignos e beneméritos, porque não têm amizade, nem parentesco, nem valia, ficam de fora. Acontece isso muitas vezes? Queira Deus que alguma vez deixe de ser assim. (ANASTASIA, 2009, p. 10)

Nesse sentido, o Supremo Tribunal Federal - STF¹ publicou a súmula vinculante nº 13, a qual proibiu o nepotismo no serviço público brasileiro. O nepotismo e os favores se dão em cargos de recrutamento amplo, que são os bem remunerados e não nos cargos em que se admite por concurso público.

A Avaliação de Desempenho (AD) é uma das modalidades existentes do sistema meritocrático (SOUZA, 2005), dentre diversas outras formas, como o concurso público, o vestibular e o currículo, por exemplo.

2.2 Conceito

Diversos são os conceitos de avaliação de desempenho.

Para Chiavenato (2004, p.259), a “Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e de seu potencial de desenvolvimento futuro”. É um meio através do qual se torna possível localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo, de dissonâncias, não aproveitamento de empregado com potencial mais elevado que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.

Motta (1984, p. 108) conceitua a avaliação como sendo “uma técnica destinada a medir e julgar os resultados das atuações das pessoas, em relação a um padrão de desempenho esperado”.

De acordo com Pontes (2005, p.26):

Avaliação de Desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

A Avaliação de Desempenho é um instrumento gerencial colocado à disposição das organizações para medir o desempenho dos funcionários a ela submetidos.

O assunto Avaliação de Desempenho é, sempre, atual, apesar de sua criação ser bem antiga, inclusive no Brasil. Essa atualidade reside no conflito existente em torno de sua forma, do instrumento de aplicação e inserção, cultura, quem é avaliado e quem é o avaliador.

O presente estudo não pretende aprofundar sobre a Avaliação de Desempenho, tendo em vista não ser esse o objetivo em questão. O interessado no aprofundamento das questões relacionadas ao tema avaliação encontrará bons resultados na referência bibliográfica.

Apesar disso, a fim de situar o leitor nesse contexto, serão relacionadas impressões de alguns autores sobre a avaliação, bem como algumas considerações sobre a historicidade da mesma.

2.3 Histórico da Avaliação de Desempenho

Do ponto de vista histórico, a política de avaliar as pessoas e suas respectivas produções, como um procedimento administrativo regular no interior das organizações, começa, aproximadamente, junto com a revolução nas relações de trabalho, trazida por Frederik Taylor. Quando, no início da revolução da produtividade trazida pela administração científica, Taylor sugeriu a aplicação de seu método de eficiência à administração de pessoal, ninguém imaginou, na época, a grande quantidade de problemas que estava por vir. Uma coisa é medir a eficiência

de máquinas e linhas de produção, que podem ser objetivamente medidas. Outra é julgar, comparar, avaliar e medir as produções humanas, cujas características são difíceis de avaliar objetivamente (BARBOSA, 1996, p. 60/61).

Para a autora em comento, ainda hoje, em alguns lugares, desempenho associa-se apenas à produtividade e à qualidade de trabalho.

A partir da década de vinte, com a escola das Relações Humanas (CHIAVENATO, 2004, p.258) e sua ênfase eminentemente humanista, a visão da Avaliação de Desempenho, como um artifício punitivo e controlador da produção, começa a ser nuançada. A preocupação principal dos administradores deslocou-se da máquina e passou a focalizar o homem. A visão do *homo economicus*, respondendo apenas aos planos de incentivos salariais, foi substituída pelo *homo socialis*, que responde melhor a incentivos sociais e simbólicos (BARBOSA, 1996, p. 61).

As transformações socioeconômicas mundiais de globalização da economia, desenvolvimento tecnológico, evolução das comunicações e competitividade, dentre outras, fizeram com que as organizações passassem a focar o trabalhador, não mais como uma força produtiva, mas sim como uma pessoa na sua totalidade (PHILADELPHO; MACÊDO, 2007, p.28).

Segundo Souza, citado por Philadelpho e Macêdo (2007, p.30), a partir da década de 1980, o contexto de negócios e os desafios da competitividade obrigaram as organizações a considerarem a necessidade de implantar sistemas de desempenho alinhados aos novos paradigmas de gestão. No entanto, o autor fez referência à década de 1990, como período em que foram desenvolvidas pesquisas voltadas a transformar a AD num instrumento de gestão, para promover a efetividade organizacional. Relatou, ainda, que a AD passou a fazer parte de um modelo de gestão dos trabalhadores, centrado em resultados. Foi, então, utilizada para verificar a contribuição do trabalhador no resultado organizacional, a partir da aplicação de seu conhecimento, capacidades e habilidades. (Souza *apud* PHILADELPHO; MACÊDO, 2007, p.30).

Para Barbosa (1996, p. 61), embora a filosofia sobre a avaliação de desempenho tenha mudado e, na época atual, ela seja concebida como um poderoso instrumento para a orientação e promoção do crescimento pessoal e profissional das pessoas e das empresas; na prática, contudo, ela é uma fonte de atritos, insatisfações e frustrações para aqueles que a concebem e aplicam, bem como para aqueles que são alvo de sua aplicação. E essa constatação é comum e antiga não só no Brasil, como também em outros países, como os Estados Unidos, por exemplo.

2.4 Métodos de Avaliação de Desempenho

Os métodos de Avaliação do Desempenho são subdivididos por estudiosos em tradicionais e contemporâneos ou novas tendências.

A seguir, serão listados os principais métodos tradicionais:

2.4.1 Escalas Gráficas

É o método mais utilizado nas empresas e o mais simples. Baseia-se em uma tabela de entrada dupla, onde, horizontalmente, estão os fatores de avaliação e, verticalmente, os graus de avaliação do desempenho. Avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho, numa variação que vai de ruim a excepcional. Para cada graduação, pode haver exemplos de comportamentos esperados, o que facilita a observação da existência ou não do indicador. Permite a elaboração de gráficos que facilitarão a avaliação e o acompanhamento do desempenho histórico do avaliado (LARA; SILVA, 2004).

Para Chiavenato (2004, p. 269), o método possui a vantagem de ser simples, dar pouco trabalho para o avaliador, além de permitir uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação. Todavia, deve ser cuidadosamente utilizado, para que os vícios assinalados no tópico sobre críticas e elogios à avaliação de desempenho

sejam evitados. Possui, por outro lado, a desvantagem de não permitir a flexibilidade ao avaliador e de estar sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores. Sem contar a tendência em apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os seus subordinados.

2.4.2 Escolha Forçada

Segundo Chiavenato (2004, p.270) trata-se de um método desenvolvido por uma equipe de técnicos americanos, durante a segunda guerra mundial, para efetuar a escolha de oficiais das Forças Armadas Americanas que deveriam ser promovidos.

Tal procedimento consiste em avaliar os indivíduos através de blocos de frases descritivas, as quais envolvem determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhes foram atribuídas. E o avaliador, por sua vez, é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Cada bloco é composto de duas, quatro ou mais frases e o avaliador deve escolher apenas uma ou duas frases em cada bloco. O método busca minimizar a subjetividade do processo de avaliação de desempenho, pois elimina o efeito de generalização.

Como desvantagens desse método, é possível listar que: sua elaboração é complexa; trata-se de um método comparativo; apresenta resultados globais; e, além disso, pode deixar o avaliador sem noção do resultado geral da avaliação (CHIAVENATO, 2004, p.273).

2.4.3 Pesquisa de Campo

Baseia-se no princípio da responsabilidade de linha e da função de *staff* no processo de avaliação do desempenho. Requer entrevistas entre um especialista em avaliação (*staff*) com os gerentes (linha) para, em conjunto, avaliarem o desempenho dos respectivos funcionários (LARA; SILVA, 2004). É um método de

avaliação mais amplo, que permite, além de um diagnóstico padronizado do desempenho do empregado, a possibilidade de planejar com o superior imediato seu desenvolvimento no cargo e na organização (CHIAVENATO, 2004, p.273).

O método, segundo Pontes (2005, p.68), apesar de pertencer à escola tradicional, rompe com a avaliação do desempenho somente no passado, dando lugar à preocupação com o desempenho do funcionário no futuro.

As desvantagens dos métodos, citadas por Chiavenato (2004, p.273), são o custo operacional elevado e a morosidade no processamento, provocada pela entrevista - um a um - a respeito de cada funcionário subordinado ao supervisor.

2.4.4 Métodos dos incidentes críticos

Método de avaliação simples, que enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) - que devem ser estimulados - ou altamente negativos (fracasso) - que devem ser corrigidos através de orientação constante. Como se vê, trata-se de um método cujas características opõem-se em seus extremos. Nesse, não há a preocupação em se avaliar as situações normais; focalizam-se as exceções – tanto positivas, quanto negativas – no desempenho das pessoas (LARA; SILVA, 2004; CHIAVENATO, 2004, p.275).

2.4.5 Comparação aos pares

A comparação aos pares ou comparação binária confronta o desempenho de dois colaboradores ou o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo, para tanto, fazer uso de fatores. É recomendado, apenas, quando os avaliadores não têm condições de usar métodos mais apurados de avaliação (CHIAVENATO, 2004, p.277).

2.4.6 Frases descritivas

Consiste na avaliação do desempenho do funcionário, através de comportamentos descritivos, previamente estipulados (PONTES, 2005, p.62). Trata-se de um método de avaliação do desempenho que difere do método de escolha forçada, na medida em que não exige obrigatoriedade na escolha das frases. O avaliador assinala as frases que caracterizam o desempenho do avaliado, tanto positivo quanto negativo (CHIAVENATO, 2004, p.278).

Os métodos a seguir representam as novas tendências de avaliação de desempenho, tanto individual como coletivo, em decorrência do trabalho de equipe.

A avaliação de desempenho fundamenta-se, cada vez mais, na adoção de índices objetivos como indicadores de desempenho global, grupal e individual (CHIAVENATO, 2004, p.279).

2.4.7 Avaliação por Objetivos ou Administração por Objetivos

A avaliação por objetivos adveio a partir de 1954, com a obra "*The Practice of Management*", de *Peter Ducker*. Desde essa época, o assunto despertou o interesse dos escritores, no campo da administração (PONTES, 2005, p. 81).

A avaliação participativa por objetivos baseia-se numa avaliação democrática, participativa do alcance de objetivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objetivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior (CHIAVENATO, 1981). Nessa avaliação, existe a constante monitoração dos resultados, seguida de sua comparação com os objetivos traçados. Além disso, está focada no planejamento do desempenho futuro, daí a importância de haver um mecanismo de motivação das pessoas, através de recompensas materiais e simbólicas.

Para que a avaliação participativa por objetivos seja um sucesso, torna-se necessária a combinação de diversos fatores, tais como: o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais; o empenho do funcionário para cumprir a meta; um estilo de liderança adequado; um processo participativo, motivador e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo; além de um acompanhamento do processo pelo líder (PONTES, 2005, p. 85/91).

Vale lembrar que um aspecto muito importante na avaliação por objetivos é a obrigatoriedade do *feedback* da avaliação, para que seja possível planejar o futuro, com base no resultado do passado.

São levantadas, todavia, algumas críticas ao referido método. São elas: execução demorada; utilização de coerção pelo líder; perseguição rígida de objetivos que deveriam ser substituídos ou abandonados; avaliação centrada, unicamente, nos resultados e não nas causas que os provocaram (PONTES, 2005, p.111).

Corroborando com Pontes a afirmação de Winston Orbeg (1997, p.246) ao descrever sobre o método de administração por objetivos o seguinte:

Como resultado, variações mais coercitivas de administração por objetivos estão se tornando cada vez mais comuns, e alguns críticos veem a administração por objetivos desvirtuando-se para uma espécie de gerência manipuladora, na qual a pseudoparticipação substitui a realidade. Os funcionários são consultados, mas a gerência acaba por impor seus padrões e objetivos.

Além disso, muitos gerentes descobriram que a avaliação por objetivos tem suas limitações. O seu ponto forte é também seu ponto fraco, pois concentra toda a atenção nas metas e não no indivíduo, o que faz com que o gerente deixe de observar o comportamento dos subordinados – dificultando, por exemplo, a decisão sobre promoções (BEER; RUH, 1997, p. 224).

2.4.8 Avaliação de Desempenho por Competências

Competências são entendidas como as capacidades, os conhecimentos e as características pessoais que distinguem os profissionais de alto desempenho daqueles de desempenho regular em determinada função (LARA; SILVA 2004).

O gerenciamento baseado em competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional. Além disso, aponta as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. Isso representa uma mudança cultural em direção a um maior senso de responsabilidade e autogestão dos funcionários (LARA; SILVA, 2004). É também uma maneira simples de melhorar o desempenho.

A avaliação inicia-se pelo mapeamento, através do qual serão coletados os dados relativos às competências necessárias para o bom desempenho das atividades e traçado o perfil do funcionário quanto a essas competências. Essas, por sua vez, são categorizadas em três blocos: Competências Conceituais (conhecimento e domínio de conceitos e teorias que embasam as técnicas); Competências Técnicas (domínio de métodos e ferramentas específicas para determinada área de trabalho) e Competências Interpessoais (as que permitem que as pessoas se comuniquem e interajam de forma eficaz. Atitudes e valores pessoais) (LARA; SILVA, 2004).

Para a autora em comento, a Avaliação de Desempenho por Competências mostrou-se uma ferramenta gerencial efetiva para incrementar a gestão do desempenho. Essa alcançou um nível maior de profundidade, o que ajudou na identificação das causas do desempenho deficiente. Além disso, possibilitou que fosse estabelecida uma perspectiva de desenvolvimento, com a participação ativa do funcionário e, talvez o mais importante, pôde fornecer indicadores e critérios objetivos para cada colaborador buscar a maximização de seu desempenho profissional.

Ao contrário da Avaliação por Objetivos, essa não almeja simplesmente o alcance de metas, que podem ser manipuladas, mas o alcance dos objetivos do funcionário, que, ao assumir suas responsabilidades, conseqüentemente, aumenta sua eficácia na organização.

2.4.9 Avaliação 360º

Processo de avaliação com múltiplos avaliadores, os quais promovem uma interação com o avaliado, recebendo feedbacks (retornos) de todas as pessoas com quem têm relação. Tais pessoas são também chamadas de stakeholders, como os pares e superior imediato, clientes externos à fornecedores e compradores, por exemplo. A avaliação 360º funciona no sentido de assegurar a adaptação e o ajustamento do funcionário às variadas demandas que ele recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros (LARA; SILVA, 2004).

Trata-se de uma avaliação recente. Sua origem remonta dos anos 80 do século passado e tem como pressuposto central o desenvolvimento da competência das pessoas através de retroinformações de seus pares, superiores liderados e clientes internos e externos. Seu maior incômodo é a subjetividade e o fato de o foco estar voltado para o indivíduo, sem conexões diretas com os resultados globais de organização e sujeito (PONTES, 2005, p.144/145).

Outros métodos prescindem de citação, tendo em vista que estão contidos, de alguma forma, nos métodos acima estudados. Cada técnica de avaliação apresenta combinações de pontos positivos e negativos. O sucesso da avaliação depende, assim, da escolha do método ou da combinação que mais se adapta à organização.

2.5 Críticas e elogios à Avaliação de Desempenho

Mota (1984), citando Hampton, adverte que a utilização da Avaliação de Desempenho sem critérios e com irresponsabilidade poderá, como consequência, provocar a saída de bons funcionários que, além de não se sentirem recompensados por sua contribuição, observam a permanência dos funcionários “medíocres”.

Em 1937, o especialista em recursos humanos, norte-americano Harvey Walker, afirmava:

Os sistemas menos eficientes são olhados com desconfiança pelos empregados e, provavelmente, é melhor não ter sistema algum do que ter um que produza resultados nos quais a maioria dos empregados não deposita confiança (PIMENTEL, 1953, *apud* BARBOSA, 1996, p. 62).

Outro especialista citado por Barbosa (1996, p. 62) é John M. Pfiffner, que escreveu:

Não há, provavelmente, campo que ofereça conflito mais agudo entre a teoria e a prática do que o que diz respeito à apuração do merecimento. A teoria diz que seria excelente apurar o merecimento dos empregados de acordo com o seu valor e desempenho das funções. Com isso concorda a administração, assim como os empregados. Mal, porém, se tenta pôr a idéia em execução, é ela bloqueada ou a sua eficácia é reduzida por obstáculos quase insuperáveis.

Segundo Harry Levinson (1997, p.191/192): “No governo, a avaliação de desempenho é uma piada, e tanto nas empresas privadas quanto nas públicas, as classificações por mérito não têm valor algum”. Esse autor ainda cita que uma das principais fontes de problemas nos sistemas de avaliação de desempenho é o fato de o objeto da avaliação ser o resultado do comportamento e não o comportamento em si, e, ainda, que a raiz do problema é a descrição de cargos.

Bergamini (1971, p.37), ao comentar sobre os cuidados na implantação do sistema de avaliação de desempenho, aduz que:

Todo início ou reinício pressupõe mudança de atitudes e hábitos e essa mudança, normalmente gerará um estado psicológico muito desconfortável para todos: o da insegurança.

A insegurança apóia-se na ignorância e na dúvida. Quando desconhecemos uma situação, normalmente tememos enfrentá-la, pois ainda não sabemos se dispomos de elementos e recursos suficientes para sairmos vitoriosos da contenda.

Menciona ainda que a adesão de todos é importantíssima, sendo a mesma, praticamente, o único objetivo no momento de introduzir ou renovar as técnicas de avaliação. Cada elemento não suficientemente esclarecido é um candidato à não aceitação e será, provavelmente, um iniciador de boatos e incentivador de atitudes desfavoráveis.

Segundo Barbosa (1996, p.62), o ataque mais famoso de toda a teoria da administração contra a avaliação de desempenho dos assalariados partiu de Edward Deming, guru norte-americano dos programas de qualidade no Japão, que considera esse processo uma das cinco doenças fatais que atingem a administração. Segundo Deming, o sistema anual de avaliação de desempenho dos assalariados é negativo porque é um sistema arbitrário e injusto, que desmoraliza os empregados, alimenta o desempenho imediatista, aniquila o trabalho em equipe, estimula o medo e a mobilidade administrativa, visto que as pessoas mal avaliadas tendem a procurar outros empregos.

Mota (1984), citando Bergamini, chama de “vícios da avaliação” todos os desvios que podem ocorrer e ressalta aqueles mais comumente cometidos:

- *Subjetivismo* – atribuir ao avaliado qualidades e defeitos que são próprios do observador ou avaliador. Exemplo: projeção de antipatias e simpatias, sem suficientes razões objetivas.
- *Unilateralidade* – valorizar aspectos que apenas o avaliador julga importantes. Exemplo: gostar apenas de quem trabalha da forma como o próprio avaliador o faria.
- *Tendência central* – não assumir valores extremos, por medo de prejudicar os fracos e assumir responsabilidades pelos excelentes. Exemplo: ninguém é mau, ninguém é ótimo, todos são, normalmente, bons.

- *Efeito de Halo* – consiste em generalizações inadequadas, feitas pelo avaliador, de um aspecto do desempenho do executor para todos os aspectos do desempenho da pessoa.
- *Falta de memória* – ater-se apenas aos últimos acontecimentos, esquecendo-se de fatos significativos que possam ter ocorrido durante todo o espaço de tempo ao qual se refere aquela avaliação. Exemplo: próximo ao período de avaliação, os níveis de desempenho podem melhorar de maneira incomum.
- *Supervalorização da avaliação* – acreditar que um simples instrumento de avaliação das diferenças individuais possa corrigir defeitos nas pessoas.
- *Desvalorização da avaliação* – acreditar que a avaliação seja um procedimento sem nenhum valor e que em nada possa contribuir para o melhor aproveitamento dos recursos humanos na empresa.
- *Leniência* – é a tendência do avaliador de colocar os indivíduos em níveis mais altos ou mais baixos do que eles realmente merecem. Isso acontece através do uso dos extremos da escala e mostra uma falta de discriminação da efetividade do avaliador.
- *Critérios nebulosos* – como os fatores permitem diferentes interpretações, torna-se necessário usar frases descritivas que definam, com precisão, cada fator de avaliação (CHIAVENATO, 2004, p. 269).
- *Preconceitos* – é a tendência de avaliar diferenças individuais, como idade, raça e sexo, que afetam a avaliação das pessoas. (CHIAVENATO, 2004, p. 269)

Contrária à visão anterior, encontra-se outra, tão antiga quanto a primeira, que vê na avaliação de desempenho uma necessidade fundamental para qualquer administração moderna.

Winston Oberg (1997, p.251) conclui seu trabalho com os seguintes dizeres:

Melhorando a probabilidade de reconhecimento e recompensa do bom desempenho e de correção do mau desempenho, um sistema de avaliação sólido pode contribuir tanto para o moral da organização quanto para seu desempenho. Além disso, a alternativa para um programa de avaliação ruim não precisa ser necessariamente a ausência de programas de avaliação, como sugeriram alguns críticos. Pode e deve ser um programa de avaliação

aperfeiçoado. E o primeiro passo nessa direção é adequar, de forma refletida, a prática aos objetivos.

Barbosa (1996, p. 63/64) afirma que os argumentos a favor da avaliação de desempenho fundamentam-se em dois tipos de causas: uma de natureza pragmática e outra de cunho psicológico. A primeira aduz que vários outros subsistemas da área de recursos humanos — e não só a avaliação de desempenho — ensejam também distorções como o recrutamento, a seleção, a demissão e a movimentação das pessoas no interior da empresa e nem por isso deixam de ser realizados. E a razão para isso é bastante óbvia: toda e qualquer empresa tem que selecionar, encarregar e excluir pessoas, pois os quadros de uma empresa não são ilimitados e a inserção não é uma decisão voluntária e unilateral. Portanto, a avaliação, como a seleção de pessoas, é uma exigência lógica do próprio sistema econômico administrativo.

A segunda causa baseia-se em uma visão acerca da constituição da natureza humana, que é bem sintetizada pelas teorias de motivação produzidas nos Estados Unidos por David McClelland, Abraham Maslow, Frederick Herzberg e Victor Vroom (BARBOSA, 1996, p. 64).

Pontes (2005, p. 94) afirma que as pessoas são levadas a assumir determinados tipos de comportamento através da motivação. A motivação é o impulso que leva o ser humano a agir. Baseia-se em necessidades insatisfeitas, objetivos não alcançados. Apesar de variarem de pessoa para pessoa, normalmente as necessidades tendem a seguir uma escala. Segundo a Teoria da Hierarquização das Necessidades, de Abraham Maslow, as necessidades humanas parecem ser hierarquizadas em cinco grandes categorias: fisiológicas (alimentação, repouso, abrigo; são as necessidades essenciais para a manutenção da vida), segurança (é a necessidade de manter-se seguro contra o perigo e manter o seu bem-estar). Essas duas são as necessidades primárias. Na sequência, vêm as secundárias que são: sociais, auto-estima e autorrealização.

Fredrick Herzberg, citado por Pontes (2005, p.96) tem outro conceito interessante, denominado teoria da motivação-higiene. Para ele os fatores que motivam as

peças são: realização, reconhecimento do desempenho, trabalho desafiante, maior responsabilidade, crescimento e desenvolvimento, todos relacionados com o trabalho em si. Já os fatores voltados ao ambiente, que Herzberg denomina higiene: política e administração, supervisão, condições do trabalho, relações interpessoais, salário e segurança, quando ruins ou ausentes em um ambiente de trabalho, provocam insatisfações nas pessoas; porém, quando presentes, não aumentam a satisfação.

Negar reconhecimento e espaço para esses impulsos humanos universais é o caminho mais rápido para o desestímulo, a baixa produtividade e a estagnação, pois tira do homem a vontade de crescer e progredir (BARBOSA, 1996.p. 64).

Para Bergamini (1980, p.127):

Pode-se suspeitar de que, na realidade, ninguém motiva ninguém. Quando se procura dirigir pessoas realmente motivadas, o máximo que se pode fazer é detectar que objetivos estão em jogo, discriminar quais deles são mais importantes para o subordinado em questão, pois eles é que estarão disparando impulsos comportamentais mais fortes e, então, criar condições para que se realize o ato motivacional.

Na realidade, os estudos sobre avaliação de desempenho são sempre voltados para o método utilizado. Se a avaliação não obteve êxito ou não conseguiu o almejado, a responsabilidade é do método, por isso, inventa-se outro, e aí por diante.

Dessa forma, a discussão sobre o assunto torna-se uma discussão formal, de como fazer, e não uma discussão substantiva, em torno de questões sobre a possibilidade ou obrigatoriedade de desempenho e mérito serem medidos e avaliados, ou, ainda, em torno do que consistem (BARBOSA, 1996. p. 63/64).

Para Philadelpho e Macêdo (2007, pg. 33), conclui-se que as organizações utilizam sistemas de AD para mensurar a forma como o trabalho é realizado em determinado período, e tem nesse sistema um método de controle do desempenho das pessoas. Percebe-se, nessa posição, estar implícita a utilização da AD como um instrumento de poder que controla e direciona o comportamento dos trabalhadores, como uma forma de apresentar o discurso ideológico das organizações voltado ao

desenvolvimento das pessoas. Sendo assim, tem-se a AD como um instrumento de poder na gestão de pessoas, utilizada para controlar e direcionar o comportamento e conhecimento dos trabalhadores, em prol dos objetivos organizacionais, permeados pela ideologia dominante das organizações.

2.6 Histórico da Avaliação de Desempenho na Administração Pública

A administração pública brasileira deu os primeiros passos em busca de sua organização a partir da chamada lei do reajustamento de 1936 (Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936) que, dentre muitas inovações, lançou as bases de uma administração de pessoal racional, institucionalizando o sistema do mérito, através da adoção do concurso para o ingresso na função pública, e fixando as diretrizes do primeiro plano de classificação de cargos.

Em decorrência dessa lei e tendo em vista os princípios nela estabelecidos, foi então aprovado o regulamento das promoções, que instituiu a avaliação de desempenho dos funcionários da administração pública federal (Decreto nº 2.290, de 25 de março de 1938).

No serviço Público Federal Brasileiro, a avaliação de desempenho foi regulamentada pelo Decreto 24.646, de 10 de março de 1946, substituído, posteriormente, pelo Decreto 32.015, de 29 de dezembro de 1952, que estabeleceu um sistema de avaliação absoluta face a um padrão pré-estabelecido, o que gerou acúmulo no topo da escala. Posteriormente, o governo editou o Decreto-Lei nº 200, de 25 de dezembro de 1967, atribuindo a competência pela seleção, desenvolvimento e acompanhamento de pessoal civil da União ao DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público. Em 1970, o Governo Federal criou programas intensivos de pós-graduação, para que a capacitação do Serviço Público Federal possibilitasse às repartições públicas excelência no atendimento através do desempenho organizacional superior (GRILLO, 1981).

Keinert (1994) afirma que o próprio DASP (Departamento Administrativo do Serviço Público) – criado em 1938 para ser o “braço administrativo” do governo Getúlio Vargas – tinha na racionalização e no treinamento técnico sua grande orientação e, para cumprir essa tarefa, o DASP iniciou um movimento de profissionalização do funcionalismo público, implantando um sistema de ingresso competitivo e critérios de promoção por merecimento. O conceito do governo na época era o de que “governar é administrar”.

Desde os anos 70, vem-se buscando implementar sistemas de avaliação de desempenho vinculados ao sistema remuneratório ou ao desenvolvimento nas Carreiras do serviço público, mas sem que se tenha conseguido grande sucesso nessa empreitada (SOUZA, 2005, p. 8).

Segundo a autora, a avaliação de desempenho, de início, não seria procedida por meio de instrumento específico: seria suficiente o exclusivo julgamento da chefia, em função do desempenho da unidade administrativa ou do comportamento do servidor, o qual teria caráter irrecorrível. Em 1980, foi instituído novo procedimento, a partir de uma ficha de avaliação de desempenho.

Carvalho, citado por Grillo (1981), afirma que: “Na administração pública federal brasileira, a experiência com avaliação de desempenho sempre se revelou inócua.”

Sobre a avaliação de escala gráfica, Grillo (1981, p. 10) menciona que as causas para o fracasso foram apontadas, muito mais tarde, pelo diretor do Departamento Administrativo do Serviço Público – Dasp, quando esse órgão central do sistema de pessoal resolveu adotar um novo método para avaliar o desempenho dos funcionários. Para o diretor Darcy Siqueira: “no serviço público quando se exigia opinião sobre os funcionários, invariavelmente, 99% deles eram dados como acima da média”².

Como assinalado acima, os defensores da avaliação de desempenho sempre acharam que o problema estava no método. Exemplo disso é que, visando à anomalia constatada no parágrafo anterior, foi instituído um novo sistema conhecido como ‘método da distribuição forçada’.

No referido sistema, a avaliação de desempenho tinha por objetivo a implantação das novas formas de promoção, que passaram a se denominar “aumento por mérito e progressão funcional”. No aumento por mérito, o funcionário era movimentado dentro da própria classe, apenas aumentando a referência salarial; enquanto que, na progressão funcional, ele galgava uma classe superior, além de aumentar o salário. Caracterizava, no primeiro caso, uma promoção horizontal e, no segundo, uma promoção vertical (GRILLO, 1981).

Wahrlich, citado por Grillo (1981, p. 13), ao comentar sobre o método da avaliação forçada, que não nos interessa adentrar, concluiu dizendo “vejo com grande ceticismo a implantação do sistema de avaliação ora em discussão”. A previsão de Wahrlich se consumou, e o método foi logo substituído, voltando-se à escala gráfica (Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980, e Instrução Normativa do Dasp nº. 10, de 07 de abril de 1981).

Grillo (1981) aduz o seguinte:

Na administração pública, a avaliação de desempenho tem oferecido um resultado muito aquém da sua potencialidade, como elemento capaz de promover o desenvolvimento da organização e dos indivíduos que a compõem. Contribui para isso a visão unilateral que o serviço público tem de avaliação de desempenho, como se ela só interessasse no momento que define a promoção do funcionário e o respectivo aumento salarial. Afora esses objetivos, não se tem vislumbrado outras vantagens que se vinculem tanto ao progresso do indivíduo como da própria organização.

Mota (1994, p. 61) critica o sistema de AD, afirmando o seguinte:

[...] que nas organizações públicas o sistema de recompensa tem um caráter ingênuo devido à estabilidade do funcionalismo público e à falta de comprometimento dos gestores políticos com o futuro das pessoas e da organização, em detrimento do desempenho e da efetividade.

Corroborando com as críticas acima a afirmação de Souza (2005, p. 9/10):

A excessiva preocupação em vincular o desenvolvimento do servidor na Carreira à avaliação de desempenho tornou-se, ao longo do tempo, um sério obstáculo à sua efetividade. Ademais, a não institucionalização do sistema de avaliação, e a sua incapacidade de produzir subsídios válidos para o aperfeiçoamento da ação administrativa acabou por neutralizar o sistema,

fazendo dele letra morta e mais um “formalismo” a ser cumprido de maneira ritualista. Além disso, brechas criadas pela legislação acabaram por compensar o “represamento” do curso de carreira produzido pelo critério de curva de Gauss forçada, de que é exemplo a concessão, em 1985, a todos os servidores, sem qualquer requisito vinculado ao mérito, de progressão automática de doze referências, fenômeno repetido em 1993 com a concessão de três referências adicionais, pela Lei nº 8.627, a todos os servidores, sem qualquer vinculação com o curso regular da carreira.

Entretanto, apesar das críticas acima, persiste a necessidade de instituir mecanismo próprio para a avaliação de desempenho dos servidores públicos.

Sua última implementação ocorreu durante o governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, durante a reforma da Administração Pública, legalizada na Emenda Constitucional nº. 19, de 4 de junho de 1998, que deu nova redação ao art. 41 da CR/88. Nessa, a avaliação de desempenho surgiu como instrumento necessário para assegurar a permanência do servidor no cargo, sendo considerada uma das hipóteses de perda do cargo, a insuficiência da avaliação.

Assim, além da avaliação destinada a aferir a capacidade e aptidão para o exercício do cargo, necessária para que seja adquirida a estabilidade - como já prevê o atual art. 20 da Lei nº 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico e o estatuto dos servidores federais - também será o servidor, como regra geral, submetido a sistema de avaliação de desempenho por meio de procedimento periódico, a ser regulado em lei complementar. Essa sistemática de avaliação de desempenho terá como efeito definir se e quando deverá o servidor estável ser penalizado com a perda do cargo (SOUZA, 2005, p. 10).

A reforma constitucional, ocorrida em vários países, como é o caso do Brasil, foi orientada, por uma mudança de paradigma de administração burocrática, para gerencial, tendo como princípio basilar a busca da eficiência. A administração gerencial é pautada por critérios advindos do setor privado, como a avaliação de desempenho, estudada desde a época da chamada Escola Clássica – Taylor, Fayol, Willoughby e Gulik (KEINERT, 1994).

Para Souza (2005, p. 2), houve, num primeiro momento do processo de Reforma do Estado, o compromisso de ampliar o escopo da avaliação governamental, no ensejo

de implementar a reforma gerencial focada em resultados, a partir do governo federal, especificando dois controles interligados: o controle do aparelho de Estado pelos cidadãos e o controle sobre o alcance das metas negociadas entre órgãos executores, órgãos supervisores e suas entidades vinculadas, materializadas em um documento denominado Contrato de Gestão. Além disso, iniciou-se de forma ampla a utilização integrada de avaliação de desempenho dos servidores públicos, para fins remuneratórios, com a criação de modelos que continuaram a ser adotados na atual gestão, ainda que, do ponto de vista organizacional, pareça haver uma certa estagnação.

Ainda na concepção de Regina Souza, o momento atual da Administração Pública Brasileira reflete essa estagnação: encontra-se hoje a Administração dividida por diversas demandas de cunho mais corporativo. Diversos grupos tentam, cada qual por suas formas, apropriar-se de mais recursos do Estado e garantir, no decorrer do tempo e com a cumplicidade dos dirigentes, que esses ganhos se sustentem. Isso se reflete no desenho das organizações (especialmente na criação de cargos em comissão, considerados de livre provimento, e na indicação de seus ocupantes), no desenho dos quadros de pessoal (demandas por criação de cargos específicos das organizações, causando conflitos com as atribuições de outros cargos já existentes em outras organizações) e, mais recentemente, até mesmo na criação e regulamentação de gratificações por desempenho, o que fez aumentar consideravelmente o gasto com pessoal.

Ainda, para a autora em comentário (p. 11), no Brasil, até hoje, a avaliação de desempenho na Administração Federal não obteve êxito nas tentativas de libertar-se da discricionariedade, da tolerância, do paternalismo, da condescendência, e mesmo da displicência, que sempre condenou os instrumentos de avaliação dos servidores ao desuso, em pouco tempo. A experiência mais recente tem repetido as distorções verificadas no passado, especialmente a falta de uniformidade na aplicação dos critérios de aferição de desempenho, decorrente da diversidade de chefias responsáveis pela avaliação.

Pode-se notar que os erros persistem e que as críticas mais antigas se mantêm na atualidade.

Para solucionar esse obstáculo, a seriedade da avaliação passou a ser encarada como mito, a ponto de serem instituídas por meio de diversas leis e regulamentos regras de “curva forçada”, que visam obrigar os avaliadores a enquadrar os avaliados numa pretensa curva normal. Essa espécie de regra foi instituída, originalmente, para o serviço público federal, para fins de promoção, pelo Decreto nº 80.602, de 1977 e, logo a seguir, foi abandonada. A partir de 1994, foi reiterada, de forma mais drástica, na esfera federal, pelos regulamentos de avaliação de desempenho individual vinculados ao pagamento das diversas gratificações de desempenho já existentes. A tendência, inclusive, é a sua generalização, à medida que sejam implementados, para o conjunto dos servidores federais, “bônus de desempenho” ou gratificações de produtividade. Com esse propósito, o Governo Federal tem promovido alterações no sistema de remuneração de várias carreiras do serviço público, totalizando atualmente mais de 35 cargos ou carreiras da área federal que percebem essa espécie de remuneração (SOUZA, 2005, p. 12).

Será verificado posteriormente, quando a avaliação de desempenho em Minas Gerais for estudada, que o modelo da ADI é o mesmo, não sendo inovação do Estado o modelo proposto pelo governo, no programa de governo denominado “Choque de Gestão”. Nesse programa, prevê-se o bônus de desempenho ou gratificações de produtividade para os servidores do Estado de Minas Gerais, condicionado ao resultado da ADI.

No entanto, citando novamente Souza (2005), o sistema de avaliação empregado fica prejudicado, uma vez que os entraves culturais e técnicos para uma avaliação consistente ainda não foram superados e há inadequação dos mecanismos de aferição, considerando o perfil dos servidores avaliados e o fato de o desempenho aferido ter efeitos imediatos na remuneração individual. O resultado da avaliação acaba servindo, mais como instrumento de punição de servidores insubmissos ou premiação aleatória, do que como mecanismo eficaz de gestão da força de trabalho.

A autora conclui, afirmando que a avaliação de desempenho, considerando o modelo federal, assim implementada, não constituiu um mecanismo de valorização do sistema do mérito ou de melhoria de desempenho. Transformou-se, na verdade,

em mera fórmula para justificar melhorias salariais setoriais, uma vez que as gratificações criadas desde 1994 para satisfazer necessidades inadiáveis de valorização salarial de diversos segmentos do funcionalismo têm sido atreladas, em geral, à instituição de sistemas de avaliação de metas institucionais e de desempenho individual que, contudo, continuam a esbarrar no dueto *formalidade-informalidade*, que acaba por contaminar todo o processo.

A próxima seção apresentará a avaliação de desempenho individual no âmbito do Estado de Minas Gerais.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL (ADI) NO ÂMBITO DO ESTADO DE MINAS GERAIS

O Governo do Estado de Minas Gerais, em 2003, orientado pela lógica gerencial privada e pela corrente globalizante, identifica a necessidade da criação de um mecanismo capaz de auferir a eficiência no serviço público. Implementou, então, a Avaliação de Desempenho Individual do servidor público (ADI).

É importante destacar que todo o arcabouço legal do projeto estruturador “Choque de Gestão” foi constituído a partir de um novo paradigma, que prevê o alinhamento entre o desenvolvimento de pessoas, os objetivos organizacionais e a avaliação dos resultados das políticas públicas (Mensagem do governador à Assembléia, 2004:14)³.

As críticas às ineficiências do sistema burocrático de governo contribuíram, sobremaneira, para a instauração de uma nova lógica administrativa pautada em critérios advindos do setor privado, em que a análise do desempenho de pessoas e instituições torna-se elemento-chave. A chamada cultura do Desempenho é, assim, garantida a partir da criação do Estado avaliador (ALVES, 2006, p. 2).

Antônio Augusto Junho Anastasia (2009, p. 36), ao comentar sobre o programa de governo denominado “Choque de Gestão”, aduz:

A idéia surgiu em 2002, quando o então Presidente da Câmara dos Deputados, o hoje Governador Aécio Neves, convidou-me para elaborar o programa de governo de sua candidatura. Nos diversos entendimentos entabulados naquela ocasião, chegou-se à conclusão, com um grupo de especialistas, de que a situação de Minas Gerais era grave. Embora não tão grave quanto à de outros Estados da Federação, a situação financeira afigurava-se preocupante. Seria importante, então, modificar o modo de atuação do Estado. Acreditávamos, e de fato tínhamos razão, que tal situação era decorrente mais de problemas de gestão pública, de falta de eficiência na realização da despesa pública e de má qualidade do gasto, do que mesmo da ausência de recursos. Recursos havia. Não abundantes, não vastos e ilimitados, como ainda hoje não o são, mas suficiente para, ao menos, realizar-se uma administração austera, uma administração ao mesmo tempo proba e com resultados, apresentando dados concretos à comunidade, à sociedade, à população.

Existia a necessidade de uma modificação da gestão do Estado, de modo que, em médio prazo, obtivesse a melhoria dos serviços públicos e o equilíbrio financeiro. Visava, com o choque de gestão, ao alcance de dois objetivos: regularizar as contas e, a um só tempo, modificar a forma de atuação padronizada dos serviços públicos, melhorando-os, sob o primado de que mais se aproveitam os gastos com o cidadão, que os gastos com a máquina administrativa (ANASTASIA, 2009, p. 36).

O programa denominado Choque de Gestão foi elaborado por uma ampla equipe, mas sua implementação diária foi feita por jovens alunos da Escola de governo da Fundação João Pinheiro, que, com dedicação, criatividade e responsabilidade, possibilitaram ao Estado, de fato, dar esse grande salto. Como relatado anteriormente, foram importadas metodologias do setor privado, adaptadas ao serviço público (ANASTASIA, 2009, pg. 42 e 44).

A Avaliação de Desempenho Individual (ADI) figura como elemento estratégico, no quadro de ações a serem implantados no Estado, em direção à reestruturação administrativa. Trata-se de um processo de avaliação, portador de mecanismos de premiação e punição, o qual institui um modelo de gestão de recursos humanos baseado no sistema meritocrático (ALVES, 2006, p.3).

Esse novo instituto jurídico foi previsto no § 3º do art. 31 da Constituição Estadual, pela Emenda Constitucional nº 57, de 15 de julho de 2003, tendo sido instituído pela Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003, e regulamentado pelo Decreto nº 43.672, de 4 de dezembro de 2003, revogado pelo Decreto 44.559, de 29 de junho de 2007, e está inserido na concepção do projeto de governo denominado “Choque de Gestão”.

Assim, para fins de promoção e progressão nas carreiras, além das formas já instituídas, estabeleceu-se o sistema da ADI, a que se submetem, anualmente, todos os servidores estáveis ocupantes de cargo de provimento efetivo e os detentores de função pública (Lei 10.254/90), no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo. Também, a partir de 2010, os detentores de função pública a que se refere a Lei 10.254/90, que não tenham sido efetivados; os servidores efetivos ocupantes de cargo de provimento em comissão

ou função gratificada, com natureza de assessoramento; e os ocupantes exclusivamente de cargo de provimento em comissão, com natureza de assessoramento (Decreto 44.559/07, alterado pelo Decreto 45.182/2009).

O Projeto Estruturador “Choque de Gestão” parte de três perspectivas. A primeira orientada para o estabelecimento de um novo padrão de gestão de pessoas, com a instituição da avaliação de desempenho dos servidores. A segunda voltada para o estabelecimento de um novo arranjo institucional, com um modelo de gestão que conta com uma avaliação de desempenho institucional, realizada a partir da celebração de Acordo de Resultados e da adoção de formas inovadoras de relacionamento entre os setores público, público não estatal e privado, como a Organização da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP – e as Parcerias Público Privadas – PPP. E a terceira perspectiva conduzida para a implementação de uma política de governo eletrônico, com o objetivo de aproximar o Governo da sociedade, promovendo a universalização do acesso aos serviços, a transparência das suas ações, a integração de redes e o alto desempenho de seus sistemas (SILVA, DIAS, BERNARDI, 2005).

Sobre a Avaliação de Desempenho é importante ressaltar as palavras do atual Vice-Governador, Antonio Anastasia (2009, p. 39/40), a saber:

E agora o Choque de Gestão, na sua segunda geração, passa a focar os resultados.

(...)

A palavra é meta, meta, três vezes meta. Sem meta não há nada. Isso, entretanto, não é da cultura do serviço público. O serviço público nunca se preocupou em ser medido. O serviço público tem, lamentavelmente, esse anátema. Sobre ele há essa nódoa, essa jaça, essa mancha no que se refere a uma dúvida sobre o desempenho no serviço público. Eu, como servidor de carreira, posso falar, a cavaleiro, em ter um processo de avaliação de desempenho. Um processo de avaliação que não deve ser só individual – e aqui assiste razão aos servidores -, mas institucional, por meio de acordos de resultados que firmamos, de modo que o órgão inteiro apresente o seu resultado e tente estimular, se possível, o mau funcionário, que é peso morto e que, em verdade, em lugar de contribuir, atrapalha.

A ADI fundamenta-se em certos princípios gerais, contemplados na LC nº 71/2003, sendo eles:

- qualidade do trabalho (grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados);

- produtividade no trabalho (volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo);
- iniciativa (comportamento empreendedor no âmbito de atuação, buscando garantir a eficiência e eficácia na execução dos trabalhos);
- presteza (disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho);
- aproveitamento em programa de capacitação (aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos);
- assiduidade (comparecimento regular e permanência no local de trabalho);
- pontualidade (observância do horário de trabalho e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado);
- administração do tempo e tempestividade (capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos);
- uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço (cuidado e zelo na utilização e conservação dos equipamentos e instalações no exercício das atividades e tarefas);
- aproveitamento dos recursos e racionalização de processos (melhor utilização dos recursos disponíveis visando à melhoria dos fluxos dos processos de trabalho e a consecução de resultados eficientes) e
- capacidade de trabalho em equipe (capacidade de desenvolver atividades e tarefas em equipe, valorizando o trabalho em conjunto, na busca de resultados comuns) (LC 71/03; Termo final de avaliação de desempenho individual).

A Avaliação de Desempenho Individual - ADI - é o processo sistemático e contínuo de acompanhamento e aferição do desempenho do servidor e tem por objetivos: valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor; identificar ações para o desenvolvimento profissional do servidor; aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, contribuindo para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública; além de ser instrumento de alinhamento das metas individuais com as institucionais. (Decreto 44.559, de 29 de junho de 2007, art. 2º).

Os resultados da ADI são utilizados como requisitos para o cálculo do Adicional de Desempenho – ADE; para o pagamento de prêmio por produtividade; no caso de demissão do servidor público estável; para fins de dispensa do detentor de função pública; e para o desenvolvimento do servidor estável, ocupante de cargo de provimento efetivo na respectiva carreira (este último acrescido pelo Art. 33-A do Decreto 45.182/2009).

É possível perceber que a introdução da ADI pode tender para o fim de vários direitos adquiridos pelos servidores públicos estaduais, já que o tempo de serviço é substituído pelo desempenho no cálculo dos adicionais (ALVES, 2006, p. 5).

Sobre esse tema, cabe salientar a seguinte observação do Vice-Governador (ANASTASIA, 2009, p.41):

Esse novo modo de agir baseou-se em três grandes pilares. O primeiro deles consistiu na modificação da legislação de pessoal, criando incentivos ao incremento da produtividade dos servidores. Começamos em algumas Secretarias de Estado. Primeiramente, aquelas onde havia recursos próprios, para que os servidores passassem a perceber uma remuneração diferenciada. Modificou-se, também, o critério exclusivo da passagem de tempo, que deixou de ser o critério fundamental para a progressão dos servidores nas carreiras. As novas carreiras aprovadas baseiam-se não apenas na escolaridade, como também no desempenho para o desenvolvimento funcional. Trata-se de um processo em implantação.

Notadamente, é difícil para o governo manter o discurso de que a Avaliação de Desempenho só traz benefícios, tendo em vista o corte de vários direitos garantidos há décadas, como a estabilidade e quinquênio. Este substituído pelo ADE, que é menor que o quinquênio e dependente do resultado da Avaliação de Desempenho.

Além do corte de direitos, a implementação da Avaliação de Desempenho em Minas Gerais, como na esfera Federal - de acordo com o demonstrado no capítulo anterior – sofre resistências. Para Silva, Dias e Bernardi (2005, p. 9), a implementação desse instituto, assim como outros, enfrenta obstáculos que vão desde a dificuldade da mudança de paradigma e de cultura dos envolvidos, até o desafio de ser um modelo de avaliação imparcial e objetivo. A administração pública, ao implantar um instituto como a Avaliação de Desempenho, deve buscar os instrumentos necessários para que o servidor não considere esse procedimento como uma ameaça à sua

estabilidade. Pelo contrário, espera-se que o mesmo reconheça, nesse tipo de avaliação, um mecanismo de reconhecimento do seu desempenho eficiente, bem como um instrumento de insumo para definição de prioridades num Estado que está investindo em política de recursos humanos, por meio de um instrumento que será utilizado para a concessão de benefícios, sem ser protecionista, possibilitando ensejar a perda do cargo público ao servidor que tiver insuficiência de desempenho, respeitado seu direito ao contraditório e à ampla defesa.

Convém lembrar o fato de ter sido feito um levantamento de todos os cargos de provimento em comissão e das funções gratificadas existentes nos órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional e, ainda, que, a partir da verificação da natureza desses cargos, procedeu-se à divisão em três grupos - direção, assessoramento e assessoramento especial - e à definição dos critérios de avaliação para cada um deles⁴.

A metodologia de avaliação, os critérios e os formulários que compõem o processo de avaliação desses servidores foram regulamentados pela Resolução SEPLAG nº 23, de 22 de abril de 2004.

A metodologia da ADI representada no Termo Final de Avaliação - TFA - conjuga dois métodos: fatores descritivos e escala gráfica, conforme se verifica no *Quadro 3.1*. No primeiro método, para cada critério, tem-se a descrição de quatro itens de desempenho ou comportamento, e cada um dos critérios possui uma escala gráfica, numa variação de 1 a 10, que busca mensurar com qual intensidade determinada definição aplica-se ao desempenho ou comportamento do servidor. A adoção conjunta desses dois métodos permite à Comissão de Avaliação vislumbrar situações concretas por meio das descrições, é mais fiel à realidade do avaliado, além de ser de fácil aplicação e compreensão.

Critério	Itens de Descrição do Desempenho ou Comportamento	Método da escala gráfica		Total de Pontos por Critério
		Pontos Atribuídos	Pesos	
qualidade do trabalho grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados.	Seu trabalho é de difícil entendimento, apresentando erros e incorreções constantemente, mesmo sob orientação.	1 2 3 4	1,5	10,5
	Seu trabalho é de entendimento razoável, eventualmente apresenta erros e incorreções, sendo necessárias orientações para corrigi-los.	5 6		
	Seu trabalho é de fácil entendimento, raramente apresenta erros e incorreções e quase nunca precisa de orientações para ser corrigido.	8		
	Seu trabalho é de excelente entendimento, não apresenta erros nem incorreções e não há necessidade de orientações.	9 10		
		7		

Quadro 3.1: Exemplo de fatores descritivos combinados à escala gráfica no critério “qualidade do trabalho”.

Fonte: Manual Capacitação de Comissões de Avaliação, 2005, retirado de Silva, Dias, Bernardi (2005, p.15).

Já a metodologia a ser utilizada no TA dos ocupantes de cargo efetivo ou detentores de função pública em exercício de cargo de provimento em comissão ou função gratificada baseia-se apenas no método de escala gráfica. Para cada critério de avaliação, foram definidos indicadores de desempenho, que deverão ser graduados utilizando-se a seguinte escala: ruim (1 ponto), regular (4 pontos), bom (7 pontos) e excelente (10 pontos).

Para aferir o desempenho desses servidores, foi feita uma distribuição dos cargos de provimento em comissão e funções gratificadas em três grupos, como já mencionado. Os critérios de avaliação de cada grupo, com os respectivos pesos e indicadores, são os listados no Quadro 3.2.

GRUPO 1			GRUPO 2			GRUPO 3		
CRITÉRIO	PESO	INDICADORES	CRITÉRIO	PESO	INDICADORES	CRITÉRIO	PESO	INDICADORES
Competência Gerencial	0,8	Delegação de Funções Desenvolvimento de Pessoas Flexibilidade Gerência Participativa Planejamento Tomada de Decisão	Assessoramento	0,8	Atendimento de Demandas Monitoramento Planejamento Suporte Gerencial	Não possui critério correspondente.		
Competência Técnica	0,6	Conhecimento do Trabalho Eficácia Eficiência Qualidade e Produtividade Qualificação Profissional	Competência Técnica	0,8	Conhecimento do Trabalho Eficácia Eficiência Qualidade e Produtividade Qualificação Profissional	Competência Técnica	0,8	Conhecimento do Trabalho Eficácia Eficiência Qualidade e Produtividade Qualificação Profissional
Competência Interpessoal	0,5	Comunicação Iniciativa	Competência Interpessoal	0,4	Adaptabilidade Capacidade de Trabalho em Equipe Comunicação Iniciativa	Competência Interpessoal	0,8	Adaptabilidade Capacidade de Trabalho em Equipe Comunicação Iniciativa
Disciplina	0,4	Assiduidade Ética Profissional Uso adequado dos Equipamentos e Instalações	Disciplina	0,3	Assiduidade Ética Profissional Pontualidade Uso adequado dos Equipamentos e Instalações	Disciplina	0,7	Assiduidade Ética Profissional Pontualidade Uso adequado dos Equipamentos e Instalações

Quadro 3.2: Critérios de avaliação por grupo, com os respectivos pesos e indicadores.

Fonte: Fonte: Manual Capacitação de Comissões de Avaliação, 2005, retirado de Silva, Dias, Bernardi (2005, p.15/16).

O Quadro 3.3 exemplifica o cálculo da pontuação por critério.

4. INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO – DIREÇÃO								
Escala: Ruim = 1		Regular = 4		Bom = 7		Excelente = 10		
Critério	Indicadores de Desempenho	Ruim	Regular	Bom	Excelente	Peso	Pontos por Indicador	Pontos por critério
1 – Competência Gerencial	Delegação de funções - Capacidade de distribuir responsabilidade e autonomia aos membros da equipe na realização de tarefas, respeitando o potencial, os conhecimentos e habilidades de cada um deles.		4			0,8	3,2	26,4
	Desenvolvimento de pessoas - Habilidade para identificar e reconhecer potencialidades e estimular as pessoas com quem trabalha a envolver-se em atividades que promovam a melhoria de suas capacidades e habilidades, para melhor conhecimento e execução do trabalho.			7			5,6	
	Flexibilidade - Capacidade para encarar situações e mudanças sem atitudes preconcebidas ou rígidas, demonstrando disposição, interesse e abertura para entender as situações e adaptar-se em novos contextos.				10		8,0	
	Gerência participativa - Capacidade de gerenciar buscando o envolvimento e o comprometimento da equipe e dos usuários de seus serviços na formulação de planos de trabalho, na análise de problemas, nas decisões, no planejamento e na avaliação dos resultados.			7			5,6	
	Planejamento - Capacidade de determinar, em função dos objetivos estabelecidos, planos e programas, definindo o que fazer, como fazer, os recursos necessários, prazos, equipe, critérios de acompanhamento, controle e ações contingenciais.	1					0,8	
	Tomada de decisão - Escolha ponderada, segura e inovadora de alternativas, com análise da viabilidade e da oportunidade da decisão empenhando-se na implementação da decisão.		4				3,2	

Quadro 3.3: Exemplo de aplicação da metodologia dos servidores efetivos, de função pública, ocupantes de cargo comissionado ou detentores de função gratificada.

Fonte: Manual de Capacitação das Chefias Imediatas, 2004, retirado de Silva, Dias, Bernardi (2005, p.16).

Após a definição da pontuação do servidor, seja ocupante de cargo comissionado ou detentor de função gratificada ou não, essa será convertida em percentual, para que haja a atribuição de conceito, considerando a seguinte escala definida na Lei Complementar nº 71, de 2003: excelente, se o percentual alcançado for \geq a 90% da pontuação máxima; bom, se o percentual alcançado for \geq 70% < 90% da pontuação máxima; regular, se o percentual alcançado for \geq 50% < 70% da pontuação máxima; ou insatisfatório, caso o percentual alcançado seja < 50% da pontuação máxima.

A partir do ano de 2010, a Avaliação de Desempenho Individual do servidor será composta por: Avaliação Qualitativa, com base nos critérios estabelecidos no art. 7º do Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007, que corresponderá a setenta por cento da pontuação máxima da ADI; e Avaliação Quantitativa, com base nos resultados pactuados na segunda etapa do acordo de resultados, que corresponderá a trinta por cento da pontuação máxima da ADI. A nota final da Avaliação Quantitativa do servidor público avaliado corresponderá ao resultado obtido na avaliação de produtividade por equipe, referente aos resultados pactuados na segunda etapa do Acordo de Resultados, conforme sistemática de avaliação definida no Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008, multiplicado pelo peso três (Decreto 44.559/2007, alterado pelo Decreto 45.182/09, art. 3ºA).

O resultado, obtido em ADI, pelo servidor avaliado em cargo de provimento em comissão ou função gratificada, o qual seja inferior a cinquenta por cento, não será considerado para fins do art. 249 da Lei nº 869, de 5 de julho de 1952. Dessa forma, o servidor não perderá o cargo efetivo nem a função pública, entretanto, será exonerado ou dispensado do cargo comissionado pela autoridade máxima do órgão ou entidade (Decreto 44.559/2007, art. 28, alterado pelo Decreto 45.182/2009).

O primeiro período da avaliação de desempenho teve início em 1º de julho de 2004.

É interessante que conheçamos o resultado da avaliação de desempenho. Essa informação foi retirada do trabalho já citado de Silva, Dias e Bernardi (2005), referente ao primeiro período avaliatório, informado pela Seplag em outubro de 2005. Vejamos:

A Avaliação de Desempenho Individual abrangeu o contingente de 111.000 servidores passíveis de serem avaliados, em exercício em 61 órgãos e entidades da Administração Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual.

(...)

Dos servidores avaliados, cerca de 81.102 (88%) foram avaliados por Comissões da Avaliação e cerca de 10.821 (12%) foram avaliados apenas por chefias imediatas ou chefias delegadas.

A análise das notas dos servidores foi realizada considerando a divisão em 4 intervalos, de acordo com o estabelecido na Lei Complementar nº 71, de 2003: servidores com notas abaixo de 50 pontos; com notas entre 50 e 69 pontos; entre 70 e 89 pontos; e maior ou igual a 90 pontos. Os resultados globais, considerando todos os órgãos e entidades envolvidos, são os constantes do Gráfico 3.1.

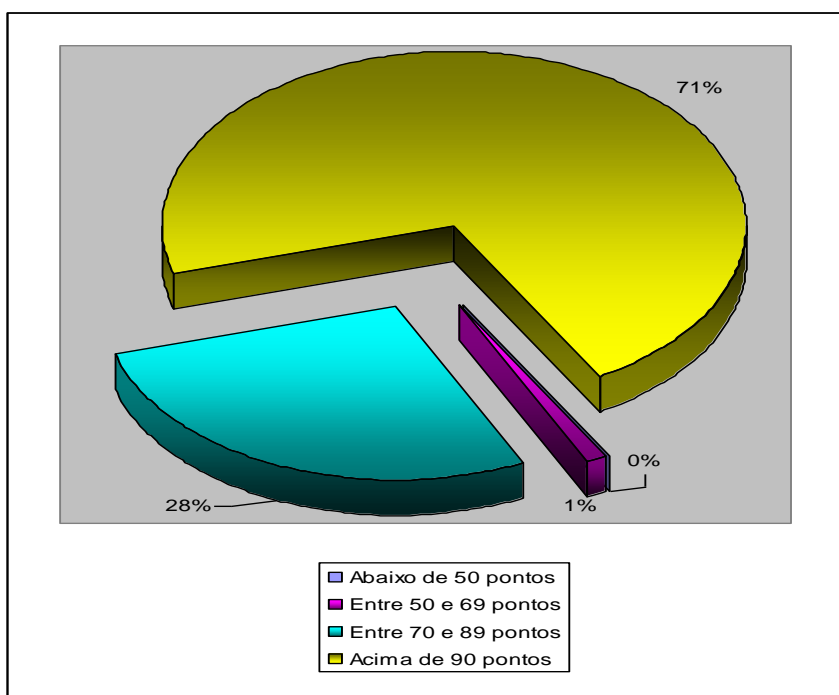


Gráfico 3.1: Servidores avaliados por intervalo de pontuação – 2005.
Fonte: Manual Capacitação de Comissões de Avaliação, 2005, retirado de Silva, Dias, Bernardi (2005).

De qualquer forma, observa-se que as notas estão muito altas, acreditando-se que tenha havido certo grau de benevolência por parte dos avaliadores. Verifica-se que 71% dos servidores obtiveram notas maiores ou iguais a 90 pontos, os quais somados aos servidores com notas entre 70 e 89 pontos, representam 99% dos servidores públicos estaduais avaliados com notas maiores ou iguais a 70 pontos. Apenas 1% dos servidores obteve notas entre 50 e 69 pontos e 0,05%, abaixo de 50 pontos. Mesmo considerando que fatores de diversas ordens contribuem para que a prestação de serviços no Estado não tenha alcançado ainda um padrão de excelência, os resultados da ADI indicam, de certa forma, um paradoxo.

(...)

Entretanto, por meio da realização de visitas técnicas, telefonemas e e-mails, foram observadas e relatadas várias razões para que as notas dos servidores fossem altas neste primeiro período avaliatório, dentre as quais se destacam: falta de cultura de avaliação de desempenho do servidor na Administração Pública; resistência dos servidores ao processo; insegurança por parte dos envolvidos com relação ao que seria feito com os resultados da ADI; receio de prejudicar os servidores com relação ao recebimento de remuneração

variável, ao desenvolvimento na carreira e/ou com relação a uma possível exoneração; receio de constranger os servidores no trabalho; falta de acompanhamento sistemático do trabalho do servidor por parte da sua chefia imediata, por exemplo, por meio do preenchimento do PGDI; metodologia da ADI; receio de que o servidor pudesse ficar insatisfeito e tornar o ambiente de trabalho ruim (evitar conflitos); os avaliadores não consideraram justo avaliar mal o servidor, frente às condições de trabalho oferecidas pelo órgão/entidade; falta de comprometimento das pessoas envolvidas no processo de ADI; os avaliadores não acreditaram que o processo teria continuidade; algumas chefias imediatas têm dificuldade de gerenciar pessoas.

Ao comentar sobre o resultado em cada grupo de órgãos, interessou a assertiva da autora acima no que se refere à avaliação de desempenho na Secretaria de Estado da Fazenda – SEF, por causa da associação do resultado dessa ao prêmio de produtividade (p. 31):

No caso da SEF, acredita-se que o fator preponderante para tal distorção seja o pagamento do Prêmio por Produtividade, que tem assumido um valor muito elevado comparativamente ao vencimento básico dos servidores da Secretaria. Kohn (1995, p. 15-19) considera como um dos inconvenientes da remuneração variável, da qual o Prêmio por Produtividade é figura ilustrativa, a destruição do interesse, da motivação intrínseca, na medida em que o trabalho passa a parecer menos importante, por precisar de motivadores externos, como o pagamento de gratificações. De acordo com o referido autor, o fim passa a ser a recompensa e não mais o trabalho em si. Este argumento colocado por Kohn parece fazer mais sentido quando diretamente relacionado à proporção do incentivo com relação à remuneração do indivíduo. Realmente, o incentivo não pode ter um peso tão grande proporcionalmente ao vencimento básico, que chegue ao ponto de se tornar o principal objetivo do servidor, ocorrendo uma inversão das suas prioridades e distorcendo os objetivos de outros instrumentos, como vem ocorrendo com a ADI.

Exemplo desta assertiva foi o fato do Sindicato dos Fiscais e Agentes Fiscais de Tributos do Estado de Minas Gerais, em seu sítio eletrônico, conclamar os servidores a não aceitarem notas inferiores a 95 pontos, já que, abaixo deste patamar, o servidor não mais receberia 100% do Prêmio por Produtividade.

A ADI está sendo aplicada todos os anos. O servidor pode participar de todo o processo e defender-se, através de recurso, quando não concordar com o resultado. No entanto, o servidor tem, como um de seus deveres, o de conhecer a sistemática da avaliação (Decreto nº. 44.559/2007).

Percebe-se, por todo conteúdo exposto, que a carreira do servidor público está amarrada, incondicionalmente, à avaliação de desempenho. Para que o servidor possa se desenvolver na carreira, notadamente, deverá possuir um resultado de ADI superior ou igual a 70%.

Outra questão que, com certeza, será polêmica, é a introdução na ADI da nota obtida na avaliação quantitativa, ou seja, por equipe. Isso quer dizer que 30% da ADI depende, fundamentalmente, da avaliação de desempenho de toda a equipe (prevista no acordo de resultados). Logicamente, o governo almejou, com isso, fazer com que todos os servidores sejam obrigados a cumprir o acordo de resultado firmado.

A obrigação do servidor de cumprir o acordo de resultados pode fazer com que o mesmo trabalhe em equipe e acabe com um processo que foi detectado por Alves (2006), na conclusão do seu trabalho, que é o seguinte:

Na medida em que se estabelece o pagamento de acordo com o desempenho, a avaliação periódica, a ênfase nos resultados, produz-se novos valores, novas identidades e novas formas de interação e de relação entre os sujeitos. As estratégias, as ações calculadas, a ênfase em condutas que possibilitam uma possível avaliação satisfatória, a vigilância do comportamento alheio, acabam por introjetar a lógica produtivista e a racionalidade gerencial (Melo e Augusto, 2004), configurando um novo perfil de “sujeitos empresariais”, nas palavras de Ball (2002). Em longo prazo pode obstaculizar formas de organizações solidárias, coletivas, resistentes e ativas face às mudanças ocorridas e às reformas implementadas, sinalizando possivelmente para o individualismo e a concorrência entre pares.

O certo é que os servidores já sentiram que muitos direitos foram extintos, corroborando com a assertiva de Melo e Augusto, citado por Alves (2006):

As sucessivas reformas administrativas empreendidas pelo governo estadual vêm alterando a valorização do tempo de carreira, que se traduz em diferenças salariais bem como na incorporação de benefícios às aposentadorias, sempre no sentido de sua extinção. O contexto atual da administração pública enxuga, reduz e desqualifica os direitos dos trabalhadores em educação.

3.1 ADI na Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais – AGE

Em 26 de dezembro de 2005, foi elaborada a resolução conjunta da SEPLAG-AGE, nº. 5.818, publicada em 28 de dezembro de 2005, alterada pela Resolução Conjunta SEPLAG-AGE nº 6.059, de 3 de julho de 2006, na qual se disciplinou a metodologia e os procedimentos da ADI dos servidores estáveis integrantes da carreira de Procurador do Estado e Advogados Autárquicos estáveis, ocupantes de cargo de provimento efetivo mesmo que estejam ocupando cargo de provimento em comissão ou em exercício de função gratificada (art. 2º).

Os objetivos da ADI são os mesmos especificados no tópico acima e o resultado aferido na ADI também será utilizado para o mesmo efeito, ou seja: como requisito para o cálculo do Adicional de Desempenho – ADE; como requisito necessário ao desenvolvimento, na respectiva carreira, por meio de progressão e promoção; como requisito necessário para o pagamento de Prêmio por Produtividade, no caso de celebração de Acordo de Resultados; para fins de aplicação de pena de demissão ao servidor público estável, nos termos do inciso III do §1º do art.35 da Constituição do Estado.

Como especificado no tópico anterior, para que o Procurador tenha progressão na carreira, será necessário obter na avaliação de desempenho, nota igual ou superior a 70 pontos.

A ADI obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, contraditório e ampla defesa, observando os critérios já especificados e estabelecidos no Decreto 44.559, de 29 de junho de 2007.

Os procuradores serão avaliados pelas comissões de avaliação, instituídas pelo Advogado-Geral do Estado, que também instituirá a comissão de recursos (art. 9º, Resolução Conjunta 6.059/2006).

As comissões são formadas, obrigatoriamente, pela chefia imediata do Procurador do Estado; um membro designado pelo Advogado-Geral do Estado, dentre

Procuradores do Estado que contem, no mínimo, com três anos de exercício em cargo efetivo na AGE, estejam posicionados no nível da carreira correspondente ou superior e nível hierárquico não inferior ao do Procurador do Estado avaliado; e um membro eleito pelos Procuradores do Estado avaliados por Comissão de Avaliação.

A Comissão de Recursos será composta por Procuradores do Estado, designados pelo Advogado-Geral do Estado, que estejam posicionados no nível superior da carreira, de nível hierárquico não inferior ao do Procurador do Estado, mostrando-se competentes para emitir pareceres para motivação da decisão do recurso hierárquico e para subsidiar decisão de requerimento de reconsideração de decisão que concluir pela demissão de Procurador do Estado.

O processo e a metodologia de avaliação são semelhantes para todos os servidores do Estado de Minas Gerais.

Para fins de Avaliação de Desempenho Individual, o Procurador do Estado avaliado deverá possuir no respectivo período avaliatório, no mínimo, 150 (cento e cinquenta) dias de efetivo exercício, contados até o último dia do mês que antecede o registro do desempenho. Não são considerados como efetivo exercício os afastamentos, as licenças, as férias ou qualquer interrupção do exercício das atribuições do cargo. Se não tiver o período mínimo de que trata este artigo, não será avaliado e deverá aguardar o início do próximo período avaliatório para fins de Avaliação de Desempenho Individual (art. 25 da Resolução–conjunta SEPLAG-AGE nº. 6.059/2006).

A pena de demissão será aplicada ao Procurador que receber na Avaliação de Desempenho Individual: dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório; três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em cinco avaliações consecutivas; ou quatro conceitos interpolados de desempenho insatisfatório em dez avaliações consecutivas. No entanto, antes da aplicação desta pena, deverá haver a instauração do processo administrativo pela Corregedoria da AGE.

Os Procuradores do Estado não foram avaliados no primeiro período avaliatório. Foram atribuídos a todos 70 pontos, por não haver regulamentação da avaliação de seus membros, de acordo com o §11 do art. 24 do Decreto nº 43.672, de 2003.

No ano de 2007⁵, 95,74 % dos Procuradores do Estado receberam nota superior a 90. Apenas 4,26 % receberam nota entre 70 a 89,99 e nenhum procurador recebeu nota inferior a 70 pontos. Foram avaliados, neste ano, 305 procuradores (ver Gráfico 3.2).

No ano de 2008, 70% dos Procuradores do Estado obtiveram a nota 100; 21,5% variaram de 95 a 99,99; 6,47% tiraram nota entre 90 a 94,99 e apenas 2,03% receberam nota entre 70 a 89,99. Subiu de 63,28 % para 70,27 % o número de procuradores que receberam a nota 100. No ano de 2008, foram avaliados 296 procuradores. Da mesma forma que no ano anterior, não houve pontuação inferior a 70 para os Procuradores de Estado de Minas Gerais.

No ano de 2009⁶, 291 Procuradores foram avaliados, sendo que 225 receberam a nota 100; 52 obtiveram nota entre 95 a 99,99; 11 receberam nota entre 90 a 94,99; 2 obtiveram nota entre 70 a 89,99 e 1 recebeu nota inferior a 70.

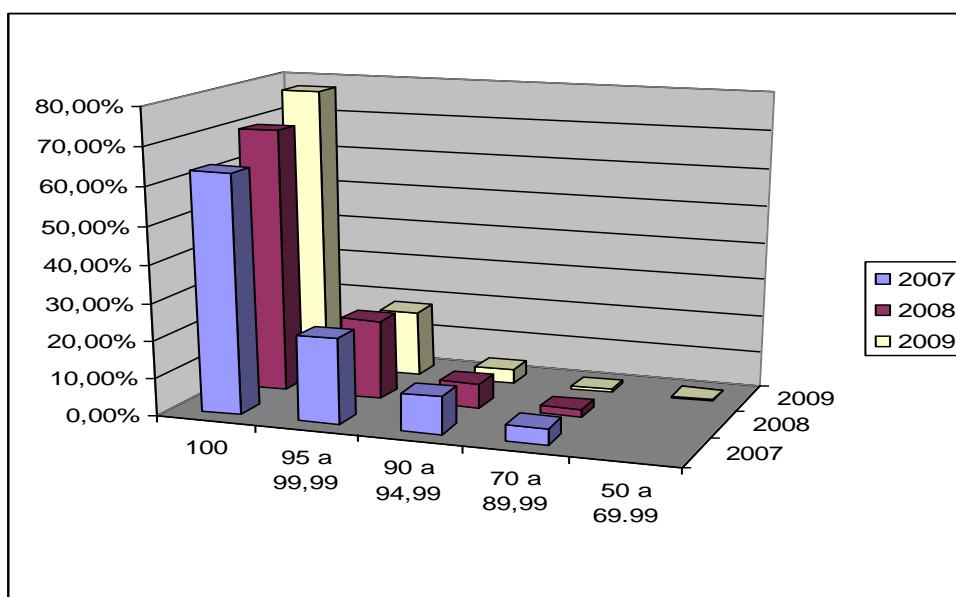


Gráfico 3.2: Resultado da avaliação de desempenho na AGE
Fonte: Dados da pesquisa

Cumpra observar que o total de procuradores avaliados no ano de 2008 é inferior ao do ano de 2007; assim como o número de avaliados em 2009 é inferior ao do ano de 2008. Tal fato demonstra a ocorrência de evasão na classe.

A próxima seção apresentará o referencial teórico sobre a representação social, percorrido neste estudo.

4 REPRESENTAÇÃO SOCIAL

Conceituar representação social não é uma tarefa fácil, já que a mesma ainda se encontra em desenvolvimento, apresentando, dessa forma, muitas nuances e contradições.

Anastasia (2009, p.1) afirma que:

A Natureza nos impele a agir por interesses. Essa é a forma natural do egoísmo que nos leva a usar coisas e pessoas como meios e instrumentos para satisfazer os nossos desejos. Além disso, o interesse nos faz viver na ilusão de que somos livres e racionais por realizarmos ações que julgamos terem sido decididas livremente por nós, quando, na verdade, são um impulso cego determinado pela causalidade natural. Agir por interesse é agir determinado por motivações físicas, psíquicas, vitais, à maneira dos animais.

Skinner, citado por Lane (1989 p. 32) é autor da seguinte frase: “Os homens agem sobre o mundo e o transformam, e são, por sua vez, transformados pelas consequências de suas ações”.

As citações acima explicitam o poder da comunicação, do senso comum e como isso interfere, sobremaneira, nas decisões que tomamos, nas representações sociais que criamos e na sociedade que vivemos.

A primeira citação apresenta uma crítica ao modo de agir do ser humano, embora, ao mesmo tempo, no contexto em que foi inserida, nos revele que esse modo de pensar e agir resulta de vários sentidos comuns criados historicamente, intrínsecos a nossa personalidade. Dessa forma, é possível conceber que nossas decisões são tomadas livremente.

A segunda citação de Skinner, da mesma forma, demonstra a influência que o homem exerce sobre o mundo, através de suas atitudes, o que confirma a tese de que toda ação tem uma reação.

Para Sancovshi (2007), a teoria das representações sociais, fundada por S. Moscovici nos anos de 1960, surge no contexto de desenvolvimento da psicologia social europeia. Através dessa teoria, também conhecida como psicologia social do conhecimento, Moscovici opera um deslocamento no foco de apreensão dos fenômenos psicológicos, sociais e cognitivos.

Seguindo a linha de pensamento de Sancovshi (2007.), Moscovici quer entender como o senso comum se apropria dos conhecimentos produzidos nas mais diversas áreas, conferindo-lhes sentido através da criação das representações sociais. O conhecimento do senso comum não é um conhecimento corrompido ou distorcido, mas o lugar onde o conhecimento científico se atrela ao senso comum e produz redes de comunicação significativas, tornando a sociedade viva.

Na medida em que não há nada que sobrecodifique o mundo, garantindo-lhe uma ordem e um sentido, cabe ao social dotá-lo de sentido e de ordem. Dessa forma, cabe às representações sociais realizarem o trabalho de elaboração do novo, do estranho, do não-familiar, de forma a conferir-lhe sentido e inteligibilidade. É por isso que Moscovici afirma que a principal função das representações sociais é tornar o não-familiar, familiar (MOSCOVICI *apud* SANCOVSHI, 2007, p.12).

Moscovici interessou-se não apenas pela compreensão de como o conhecimento é produzido, mas, principalmente, pela análise de seu impacto nas práticas sociais e vice-versa. Interessou-se, portanto, pelo “poder das idéias” de senso comum, isto é, pelo “estudo de como e por que as pessoas partilham o conhecimento e desse modo constituem sua realidade comum, e de como transformam idéias em práticas.” Em síntese, preocupou-se em compreender a forma como o tripé - grupos, atos, idéias - constitui e transforma a sociedade (MOSCOVICI *apud* OLIVEIRA, 2004, p. 181).

Essa teoria pressupõe uma ruptura com as vertentes clássicas das teorias do conhecimento, uma vez que abordam o conhecimento como saber formalizado, isto é, focalizam o saber que já transpôs o limiar epistemológico. Tais teorias são constituídas por conjuntos de enunciados que definem normas de verificação e coerência (SPINK, 1993, p. 302).

Para Spink (1993, p.300), as representações sociais, segundo definição clássica apresentada por Jodelet, são modalidades de conhecimento prático orientadas para a comunicação e para a compreensão do contexto social, material e ideativo em que vivemos. São, conseqüentemente, formas de conhecimento que se manifestam como elementos cognitivos — imagens, conceitos, categorias, teorias — mas que não se reduzem jamais aos componentes cognitivos. Socialmente elaboradas e compartilhadas, contribuem para a construção de uma realidade comum, que possibilita a comunicação.

A representação é uma construção do sujeito enquanto sujeito social. Sujeito que não é apenas produto de determinações sociais nem produtor independente, já que as representações são sempre construções contextualizadas, resultados das condições em que surgem e circulam. São concebidas, ainda, como uma expressão da realidade intraindividual, uma exteriorização do afeto (SPINK, 1993, p. 303).

Para Lane (1989, p.35), citando o conceito de Malrieu:

a representação social se constrói no processo de comunicação, no qual o sujeito põe à prova, através de suas ações, o valor – vantagens e desvantagens – do posicionamento dos que se comunicam com ele, objetivando e selecionando seus comportamentos e coordenando-os em função de uma procura de personalização.

Pode-se verificar que não há distinção de conceitos nos estudos formulados por Spink, Sancovshi e Oliveira sobre a teoria de representação social formulada por Serge Moscovici. Todos os conceitos apresentados neste tópico sugerem ser a representação social uma modalidade de conhecimento, carregada de fatores intrínsecos ao meio em que vive o indivíduo ou grupo social, a qual auxilia na comunicação, evita suas lacunas, decodifica o não-familiar, tornando-o familiar, e cria sentidos comuns.

Nos diversos textos que lidam com as representações sociais, enquanto formas de conhecimento prático, segundo Spink (1993., p.306), são destacadas diversas funções para as mesmas: orientação das condutas e das comunicações (função social); proteção e legitimação de identidades sociais (função afetiva) e familiarização com a novidade (função cognitiva).

A função cognitiva de familiarização com a novidade, na medida em que transforma o estranho, potencialmente ameaçador, em algo familiar, nos permite evidenciar os dois principais processos envolvidos na elaboração das representações postulados por Moscovici em 1961: ancoragem e objetivação.

A ancoragem refere-se à inserção orgânica do que é estranho no pensamento já constituído. Ou seja, ancoramos o desconhecido em representações já existentes. A ancoragem é feita na realidade social vivida, não sendo, portanto, concebida como processo cognitivo intra-individual.

A cristalização de uma representação nos remete, por sua vez, ao segundo processo: a objetivação. A objetivação é essencialmente uma operação formadora de imagens, o processo através do qual noções abstratas são transformadas em algo concreto, quase tangível, tornando-se “tão vívidos que seu conteúdo interno assume o caráter de uma realidade externa” (MOSCOVICI, *apud*, SPINK, 1993, p.306).

Já a função afetiva de proteção de identidades nos remete à dinâmica da interação social e, mais especificamente, à elaboração de estratégias coletivas ou individuais para a manutenção das identidades ameaçadas.

A função social exige o estudo do contexto social em que o indivíduo habita. Assim, há a possibilidade de trabalhar-se com o indivíduo, como sendo entidade social, contanto que se tenha uma compreensão adequada do contexto social por ele habitado (SPINK, 1993 p. 307).

O texto de Sancovshi (2007) traz uma comparação entre a teoria das representações sociais de Serge Moscovici e a abordagem enativa de Francisco Varela.

Em comum, elas têm o interesse pelo conhecimento do senso comum e a aposta de que esse tipo de conhecimento não se constitui como exceção. Moscovici quer entender como o senso comum se apropria dos conhecimentos produzidos nas mais diversas áreas, conferindo-lhes sentido através da criação das representações

sociais. Já Varela almeja compreender como o processo de conhecimento acontece na vida cotidiana e não em situações artificiais.

Moscovici propõe sua teoria no interior das discussões da psicologia social, enquanto Varela trabalha na interlocução com a biologia e as ciências cognitivas (SANCOVSHI, 2007, p.7).

Varela parte do pressuposto epistemológico e ontológico de que existe um mundo dado e que a nossa vida e a nossa atividade cognitiva limita-se a apreender isso que está dado. Assim, Sancovshi (2007, p.8) reproduziu os seguintes dizeres de Varela:

Para as escolas representacionistas, uma entidade cognitiva é globalmente lançada para um mundo preexistente. Esta entidade só irá sobreviver na condição de possuir um mapa e de aprender a agir em função dele. Em termos científicos, isto quer dizer que o mapa é um sistema de representação que é, ou inato (a propósito, digamos assim, do espaço, do tempo, das formas e dos odores) ou adquirido por aprendizagem (os esquemas motores e emocionais) e atualizado (aprendizagem de uma língua específica ou de uma tarefa) durante a ontogênese.

A diferenciação básica entre as duas teorias consiste no fato de que, para Moscovici, nós é que fazemos as representações no mundo e não procede, portanto, o fato de o mundo ser dotado das mesmas e de nós, apenas, aprendermos a percebê-las, como entende Varela.

É por isso que o trabalho desenvolver-se-á no campo, a fim de reproduzir o senso comum, o sentimento e a comunicação dos procuradores de estado quanto à avaliação de desempenho instituída em Minas Gerais.

O *habitat* dos Procuradores de Estado será a temática da seção seguinte, oportunidade em que serão abordadas a missão, a estrutura e a criação da Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais.

5 ADVOCACIA GERAL DO ESTADO DE MINAS GERAIS (AGE/MG)

O Decreto 96, de 12 de junho de 1935⁷, criou o Serviço do Contencioso e de Consultas Jurídicas do Estado. Doze anos depois, o Decreto-Lei 2.131, de 2 de julho de 1947, com a denominação de Departamento Jurídico do Estado de Minas Gerais, reorganizou o Serviço Contencioso e de Consultas Jurídicas do Estado de Minas Gerais; extinguiu a Advocacia Fiscal do Estado, por supressão de gastos, e regulou a cobrança da dívida ativa.

Vale ressaltar que os promotores de justiça faziam a cobrança judicial da dívida ativa do Estado, podendo, cometidos pelo Advogado Geral, representá-lo em outras ações, nas comarcas a que pertencessem.

Conforme previsão no Decreto-Lei 2.131, de 2 de julho de 1947, os advogados-consultores ingressavam no serviço por meio de indicação e eram mantidos no cargo, enquanto merecessem a confiança do governador. Podiam, ainda, utilizar a nomenclatura de “Advogado do Estado” ou “Consultor do Estado”.

Em 13 de fevereiro de 1960, foi publicado o Decreto 5.757, que regulou o Departamento Jurídico, a advocacia contenciosa e consultiva, bem como a assistência jurídica das secretarias de Estado, instituindo, dentre outros aspectos, as suas competências e objetivos. Esse Decreto foi revogado pelo Decreto 6.386, de 19 de novembro de 1961, que disciplinou a matéria.

O departamento jurídico sofreu nova reorganização com a edição da Lei 7.130, de 3 de novembro de 1977, a qual, dentre outros provimentos, criou o cargo de Advogado Geral Adjunto do Estado e as procuradorias cível, do trabalho e do patrimônio imobiliário.

Em 23 de dezembro de 1980, a Lei Ordinária nº 7.900 definiu a organização, a competência, o regime jurídico dos Procuradores do Estado e alterou o nome do órgão para Procuradoria-Geral do Estado. Além disso, previu, pela primeira vez, o ingresso dos Procuradores do Estado por concurso de provas e títulos. Torna-se

importante salientar, ainda, que também foram criados, em sua estrutura, o Conselho Superior da Procuradoria do Estado, a nomenclatura de Procurador do Estado e a mudança dos termos Advogado Geral para Procurador Geral do Estado e Advogado Geral Adjunto do Estado para Procurador Geral Adjunto.

Também foi com o advento dessa Lei que se disciplinou a promoção na carreira, por tempo de serviço e merecimento. As formas de se mensurar o referido merecimento estão contidas no art. 19 que diz:

O mérito para efeito de promoção será aferido pelo Conselho da Procuradoria Geral do Estado, em atenção ao conceito pessoal e funcional dos Procuradores do Estado, considerados a sua conduta, sua pontualidade, dedicação, eficiência, contribuição à organização e melhoria dos serviços, e aprimoramento de sua cultura jurídica.

Tanto a previsão do concurso público como a promoção por merecimento são formas de avaliação meritocráticas, introduzidas na Advocacia Geral do Estado em 1980.

Três anos depois, a Lei Complementar nº 30, de 10 de agosto de 1993, regulamentou o ingresso e a carreira do Procurador do Estado, tendo sido alterada pela Lei Complementar nº 68, de 24 de julho de 2003.

Suas atribuições, no entanto, não incluíam a área tributária, a qual era, inicialmente, encargo da Procuradoria Fiscal de Fazenda, criada na Secretaria de Estado da Fazenda pela Lei 5.047, de 27 de novembro de 1968 e subordinada ao Secretário de Estado de Fazenda. O Procurador Fiscal do Estado era designado pelo Governador, mediante indicação do Secretário e suas competências foram delineadas no art. 8º da referida lei. Essa lei foi regulamentada pelo Decreto 1.556/1968, o qual foi revogado pelo Decreto 19.058/1978, que, por sua vez, foi revogado pelo Decreto 21.454/81.

Com o Decreto 21.454, de 11 de agosto de 1981, houve a regulamentação da carreira de Procurador Fiscal e a previsão de ingresso na mesma, mediante concurso público. As promoções deram-se na forma do descrito no art. 18 da Lei 7.900/80.

A Procuradoria Fiscal passou a ser denominada Procuradoria-Geral da Fazenda Estadual e os Procuradores Fiscais foram denominados Procuradores da Fazenda Estadual, a partir da promulgação da Constituição do Estado de Minas Gerais de 1989, no art. 22, § 2º e 3º, dos atos das disposições constitucionais transitórias.

A Lei Complementar nº. 35, de 29 de novembro de 1994, dentre outras disposições, organizou a Procuradoria Geral da Fazenda Estadual e a carreira de Procurador da Fazenda Estadual.

A Advocacia Geral do Estado de Minas Gerais (AGE) foi criada com a promulgação da Emenda à Constituição nº 56, de 11 de julho de 2003, que unificou a Procuradoria-Geral do Estado e a Procuradoria-Geral da Fazenda Estadual. O Art. 128 da EC nº. 56 previu a subordinação da AGE ao Governador do Estado, a representação do Estado judicial e extrajudicialmente, cabendo-lhe, nos termos da lei complementar nº. 83, de 28 de janeiro de 2005, as atividades de consultoria e assessoramentos jurídicos do Poder Executivo.

A AGE tem por chefe o Advogado Geral do Estado, por livre nomeação do Governador do Estado.

Com a Reforma Administrativa de 2003, o Advogado-Geral do Estado passou a oferecer orientação normativa e supervisão técnica aos órgãos jurídicos das autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo Estado, proporcionando, assim, uma unificação dos posicionamentos jurídicos na defesa dos legítimos interesses do Estado de Minas Gerais.

Atendendo à necessidade de maior harmonia entre as assessorias jurídicas dos órgãos da Administração Direta do Poder Executivo foi estabelecido que essas seriam unidades setoriais de execução da AGE, à qual se subordinam tecnicamente. Além disso, os pareceres aprovados pelo Advogado-Geral e as súmulas administrativas da AGE tornaram-se responsabilidades da Administração Direta e Indireta. Com a Lei Complementar nº 81, de 10 de agosto de 2004, foi ainda instituída a carreira de Advocacia Pública do Estado, composta por cargos de Procurador do Estado e de Advogado Autárquico.

No ano seguinte, a Lei Complementar nº 83, de 28 de janeiro de 2005, dispôs sobre a estrutura orgânica da Advocacia-Geral do Estado, integrando o Conselho Superior e a Corregedoria.

Outras alterações e acréscimos nas LC nº 81/2004 e 83/2005 foram realizadas com as Leis Complementares nºs 86, de 11 de janeiro de 2006; 96, de 15 de janeiro de 2007 e 112 de 14 de janeiro de 2010.

A Advocacia Geral do Estado tem como negócio o assessoramento jurídico e a representação judicial e extrajudicial do Estado de Minas Gerais. Sua missão é defender, com êxito, os direitos e legítimos interesses do Estado e seus principais valores compreendem a justiça, a verdade, a moralidade, a ética, o interesse público, a legalidade, a eficiência e a lealdade.

Atualmente, a AGE/MG conta com 394⁸ Procuradores do Estado em atividade, distribuídos em vários setores, conforme se verifica no organograma a seguir, apresentado na *Figura 5.1*:

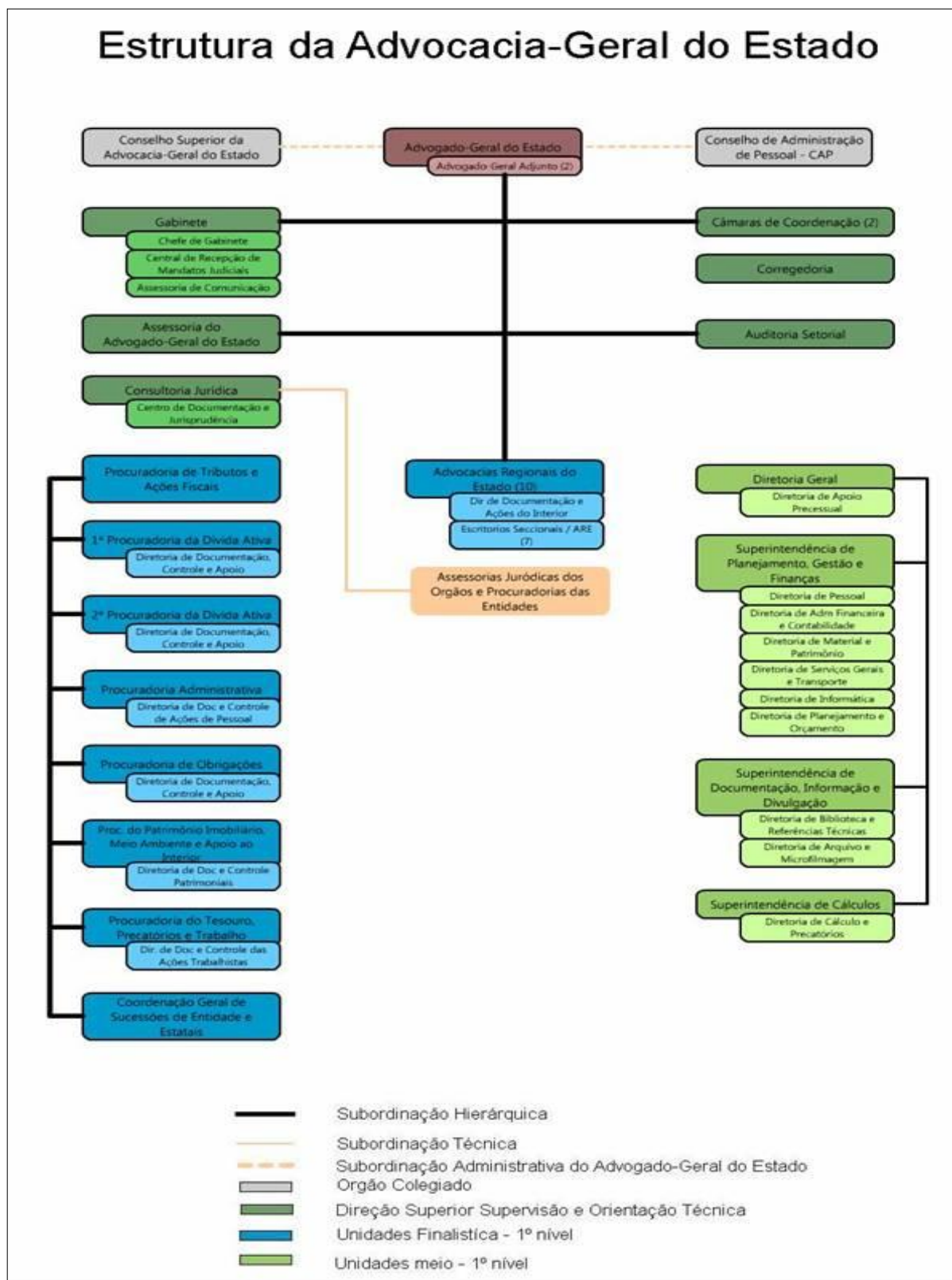


Figura 5.1: Organograma da Estrutura da Advocacia-Geral do Estado de Minas Gerais
 Fonte: <http://www.age.mg.gov.br/images/stories/downloads/organograma-estrutura-age.pdf>

A metodologia escolhida para o desenvolvimento deste trabalho será apresentada na seção seguinte.

6 METODOLOGIA

Nesta seção, é apresentada a metodologia utilizada neste estudo e justificadas as opções tomadas na condução do trabalho.

Para alcançar o objetivo geral e os objetivos específicos propostos, optou-se por uma pesquisa de caráter quantitativo.

Minayo (2003) ressalta que a pesquisa quantitativa busca explicar a realidade com precisão e objetividade, usando, para esse fim, instrumentos padronizados com vistas a garantir a precisão dos resultados da pesquisa, o que evita, assim, distorções e possíveis diferenças e margens de interpretação e análise.

Ao se recorrer à classificação descrita por Gil (2002, p. 41), a pesquisa, como um todo, foi classificada como descritiva. “As pesquisas descritivas têm como objeto primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.”

O estudo envolveu um levantamento bibliográfico a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos, leis e material disponibilizado na internet.

A pesquisa desenvolveu-se perante os Procuradores de Estado de Minas Gerais, que se submeteram há, pelo menos, duas avaliações de desempenho, ou seja, aos Procuradores de Estado que se efetivaram até o ano de 2007.

Dentre os 394 Procuradores de Estado que se encontram na ativa, 223 estavam aptos a responder o questionário.

A pesquisa foi realizada por meio de questionário estruturado, predominantemente elaborado por questões fechadas, sendo que o Procurador poderia marcar mais de uma questão e, não concordando com nenhuma delas, poderia elaborar sua própria resposta.

A forma escolhida pela Autora para levar ao conhecimento dos Procuradores o questionário foi o e-mail institucional. Por este, eles recebiam e encaminhavam as respostas.

O questionário se encontra no anexo e é composto por nove questões. A primeira se refere ao ano em que o Procurador entrou na carreira, justamente para averiguar se o mesmo já se submeteu a duas ou mais avaliações de desempenho individual. Não há identificação dos entrevistados para que os mesmos se sentissem confortáveis para responder.

A segunda questão se refere ao número de vezes em que o avaliado se submeteu à avaliação de desempenho individual (ADI), sendo que o máximo é quatro vezes. Então, letra “a” é duas vezes, a letra “b”, três vezes, sucessivamente, até a letra “d”, quatro vezes.

As perguntas seguintes, com exceção da número 9, possuem quatro afirmativas.

A terceira pergunta é sobre a imagem que o avaliado possui sobre a avaliação de desempenho. A quarta pergunta se refere ao sentimento que o avaliado possui sobre a avaliação de desempenho. A quinta é para saber se a ADI melhorou o desempenho do avaliado no trabalho. A sexta se refere à comunicação sobre o assunto com os colegas e a sétima é para verificar se o avaliado admite tirar nota inferior ao conceito bom ou excelente.

A oitava pergunta é direcionada apenas aos Procuradores avaliadores e tem por objetivo verificar o sentimento deste ao avaliar o subordinado.

A nona é apenas para fazer comentários, justificar, fazer sugestões ou exemplificar melhor as respostas.

O questionário foi encaminhado para os 223 Procuradores de Estado no dia 8 de fevereiro do corrente ano, por meio dos e-mails institucionais, para que eles respondessem até o dia 12 do mesmo mês. Voltaram 92 e-mails, ou seja, 92 Procuradores não receberam o questionário.

Dos 131 questionários encaminhados, apenas 19 Procuradores responderam até o dia 12 de fevereiro.

A pesquisa foi repetida na semana compreendida entre os dias 22 a 26 de fevereiro. Os mesmos e-mails dos 92 Procuradores retornaram novamente, por motivo de excesso na caixa postal dos destinatários. Mais 16 Procuradores responderam o questionário, totalizando 35 respostas dos 131 questionários encaminhados, ou seja, 26,71% dos que receberam os e-mails e 15,70% do total de Procuradores escolhidos.

O texto introdutório das perguntas é despido de qualquer conteúdo induzidor ou de conhecimento específico sobre o tema; apresenta apenas o necessário para a compreensão da ADI no Estado. Esse cuidado foi tomado, justamente, para possibilitar a averiguação real da representação social da ADI para os Procuradores de Estado de Minas Gerais.

Os resultados da pesquisa serão desenvolvidos na próxima seção, que trata da *análise de dados*.

7 ANÁLISE DE DADOS

Esta seção consolida os resultados da pesquisa sobre a análise da representação social da avaliação de desempenho individual para os Procuradores do Estado da Advocacia Geral do Estado – AGE à luz dos objetivos da pesquisa e do referencial teórico percorrido.

Como já explicitado, as representações sociais são modalidades de conhecimento prático, orientadas para a comunicação e para a compreensão do contexto social, material e ideativo em que vivemos. São formas de conhecimento que se manifestam como elementos cognitivos, embora jamais devam limitar-se a esses componentes (SPINK, 1993).

Antes de adentrar, especificamente, na análise de dados, é interessante realçar o contexto social em que o Procurador se insere. Essa questão visa à verificação, na sociedade, da função da representação social. Sabe-se que é possível trabalhar com o indivíduo, concebendo-o como entidade social, contanto que se tenha uma compreensão adequada do contexto social por ele habitado (SPINK, 1993 p. 307).

Nesse sentido, todos os procuradores pesquisados possuem as mesmas atividades descritas na LC 81/2004 e alterações posteriores. Mesmo quando sofrem variações o local das funções, as especificidades e, ainda, as funções desempenhadas particularmente, ou seja, fora da Advocacia-Geral do Estado - como a advocacia privada ou o magistério – o contexto social é o mesmo, uma vez que tais procuradores são submetidos às mesmas regras funcionais e salariais.

Com as alterações introduzidas na Constituição do Estado de Minas Gerais no ano de 2003, os antigos Procuradores da Fazenda e Procuradores de Estado tornaram-se, todos, Procuradores de Estado, pertencentes a um único órgão – Advocacia-Geral do Estado – e comandados pelo Advogado-Geral do Estado.

Notadamente, faz sete anos que o contexto social mantém-se inalterado. Assim, as formas de conhecimento socialmente elaboradas e compartilhadas, contribuem para a construção de uma realidade comum, que possibilita a comunicação.

Quanto à análise de dados, propriamente dita, **123** Procuradores de Estado, que satisfaziam a condição imposta, ou seja, de já terem sido submetidos a, no mínimo, duas avaliações de desempenho individual, submeteram-se ao questionário. Apenas **35** questionários foram devolvidos.

Das **35** respostas, **15** não apresentaram qualquer observação, ou seja, os entrevistados consideraram as opções de respostas suficientes para o seu entendimento.

As perguntas de nº 2 a 8, apesar de a faculdade assinalar mais de uma alínea, obtiveram apenas uma resposta.

7.1 Ingresso em exercício na AGE

A pergunta nº 1 refere-se ao ano em que o entrevistado entrou em exercício na Advocacia-Geral do Estado. A mesma visa alcançar dois objetivos: averiguar se o Procurador já havia se submetido a duas ou mais avaliações de desempenho e, o mais importante, saber se as respostas iriam ser diferentes, caso fosse considerado o tempo de serviço do servidor. Para esse último tópico, considerou-se que muitos deles entraram para a Procuradoria antes da mudança constitucional de 2003, explicitada acima.

Com base nas informações abaixo, é possível constatar que o tempo de serviço não é uma variável relevante para a representação social do servidor sobre a avaliação de desempenho na Advocacia-Geral do Estado, tendo em vista a uniformidade das respostas. Dentre os entrevistados, **17** possuem mais de 10 anos na carreira e **18** possuem de cinco a sete anos.

7.2 Frequência da avaliação individual

A segunda pergunta refere-se ao número de vezes em que o entrevistado havia sido avaliado individualmente. A questão visa averiguar se o servidor está acompanhando o processo da ADI. A pergunta apresenta três respostas possíveis, sendo o mínimo de duas e o máximo de quatro vezes. Nesse âmbito, foi desconsiderada a avaliação do período de 2004/2005, em que todos obtiveram a nota 70, conforme informação no tópico sobre a ADI na AGE.

Dos **35** servidores que responderam ao questionário, apenas **11** acertaram o número de vezes em que foram avaliados e **3** responderam que não sabiam. Dessa forma, **68,57%** dos que responderam as perguntas não sabem, realmente, a quantidade de vezes em que já foram avaliados pelas chefias, o que demonstra falta de interesse e despreocupação com a ADI.

Essa despreocupação pode ter origem nas diversas tentativas de se instituir a avaliação de desempenho, como citado no tópico sobre Avaliação de Desempenho – Histórico da Avaliação no serviço público. É possível, ainda, constatar que a falta de cultura da avaliação, a resistência dos servidores e das chefias ao processo, o receio de prejudicar os servidores [citados por Silvia, Dias e Bernardi (2005)] e, ainda, o número crescente de notas acima de 90 pontos, como averiguado no resultado das avaliações dos Procuradores no tópico sobre a Avaliação na Advocacia-Geral do Estado, sejam fatores que justificam tamanho desinteresse dos servidores.

7.3 Imagem da Avaliação de Desempenho

A terceira pergunta diz respeito à imagem que o avaliado possui da avaliação de desempenho e são quatro as opções de resposta. Dos **35** pesquisados, **21** responderam que *“É um programa político instituído para medir a capacidade dos servidores públicos, mas que, na realidade, não mensura esta capacidade”*.

Oito servidores consideraram a avaliação de desempenho como “*um programa que veio para contribuir e aprimorar o serviço público*”, sendo que, dois procuradores acrescentaram comentários no sentido de destacar que o programa não tem funcionado adequadamente.

A resposta de que “*é um programa que substitui diversos direitos dos servidores e não representa a realidade do meu trabalho*” foi confirmada por quatro servidores.

Nenhum dos pesquisados assinalou o item que se refere à avaliação de desempenho como “*um programa político instituído para medir a capacidade dos servidores públicos e que, realmente, cumpre o seu papel*”.

Dois procuradores abstiveram-se de assinalar qualquer das respostas e elaboraram a própria, com dizeres de que “*a imagem que possuem da ADI é a de que essa não vale nada e não retrata a realidade do trabalho, pois o avaliador não conhece a realidade do avaliado*”.

Considerando que a imagem situa-se num dos processos envolvidos na elaboração da representação social, postulados por Moscovici - a objetivação - o resultado colhido é o início da montagem do trabalho. A objetivação é, essencialmente, uma operação formadora de imagens, o processo através do qual noções abstratas são transformadas em algo concreto, quase tangível, tornando-se “*tão vívidos que seu conteúdo interno assume o caráter de uma realidade externa*” (MOSCOVICI, *apud*, SPINK, 1993, p.306).

Constatou-se que **71,43%** dos servidores consideram a avaliação de desempenho como um programa que substituiu diversos direitos dos servidores e não representa a realidade de seu trabalho, assim como um programa político instituído para medir a capacidade dos servidores públicos, mas que, na realidade, não mensura tal capacidade.

Nesse sentido, verifica-se que a imagem da ADI é negativa. De acordo com os pesquisados, a ADI não consegue o que almeja, ou seja, não mensura a capacidade

dos servidores públicos, fato que a descaracteriza. (ver *Gráfico 7.1 – Imagem da Avaliação de Desempenho*).

Para os procuradores da AGE, a ADI implementada pelo Governo de Minas é ineficiente, além de não atingir a finalidade para a qual foi criada. Desse modo, a preocupação com o seu processo não faz sentido.

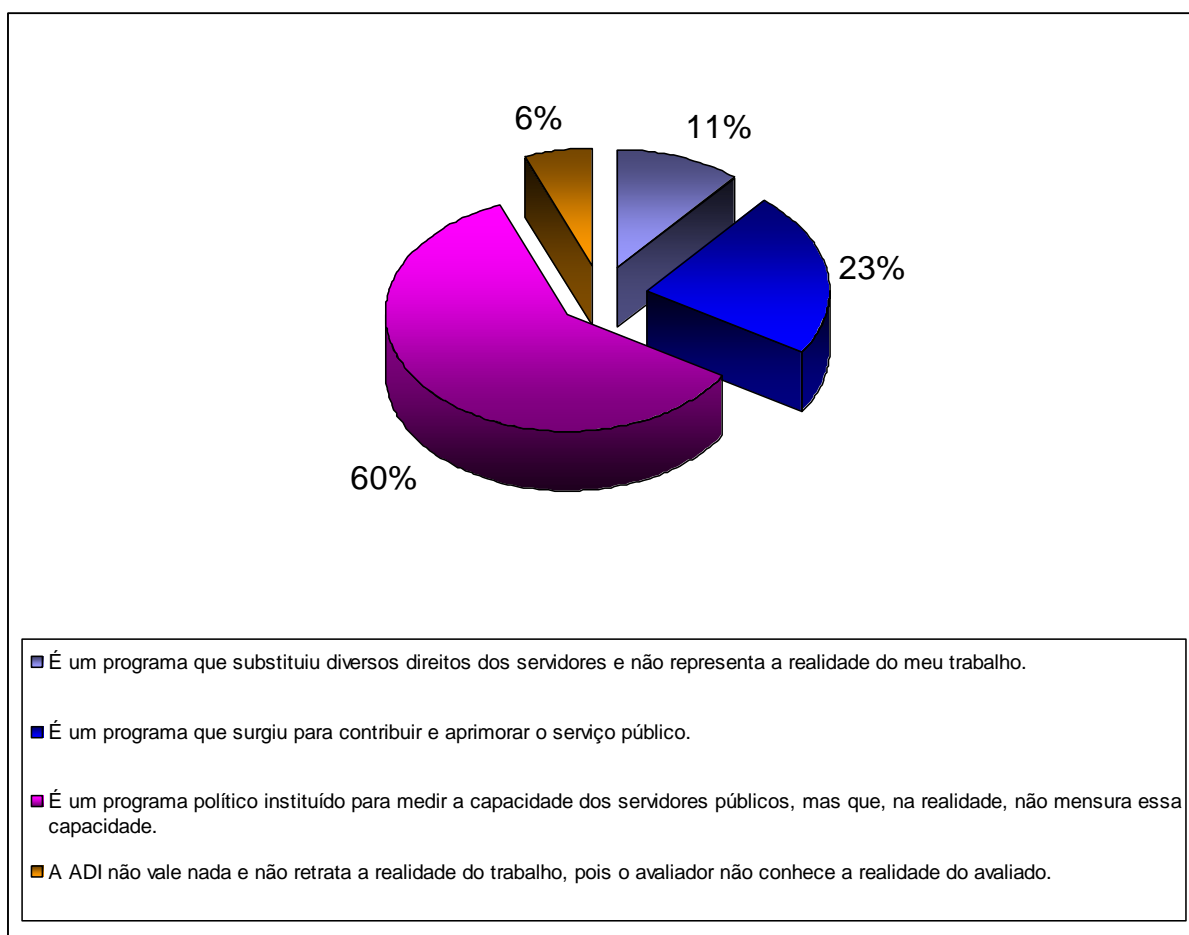


Gráfico 7.1 Imagem da ADI

Fonte: Dados da pesquisa

7.4 Sentimento com relação a ADI

A quarta questão abordou o sentimento do avaliado em relação à avaliação de desempenho.

O sentimento experimentado constitui um elemento fundamental para a construção da representação social, já que é através dele que se manifesta nossa exteriorização. Verifica-se que o sentimento faria parte do primeiro processo da avaliação, denominado ancoragem, na definição de Moscovici, citado no tópico sobre representação social. A ancoragem diz respeito à inserção orgânica do que é estranho no pensamento já constituído. Ou seja, ancoramos o desconhecido em representações já existentes. A ancoragem é feita na realidade social vivida, não sendo, portanto, concebida como processo cognitivo intra-individual (SPINK, 1993).

Ao se indagar acerca do sentimento do avaliado sobre a ADI, sete pesquisados a avaliaram como *“uma bobagem que o governo implementou e que não dará certo”*. Entretanto, outros sete servidores a consideraram como *“um programa especial que está contribuindo para o aprimoramento do serviço e do servidor público”*. *“Uma forma de ser vigiado e ficar sob o controle da chefia”* foi a resposta assinalada por quatro entrevistados. Apenas dois procuradores responderam que a ADI nada mais é que *“uma forma que a chefia tem de escutar o servidor e saber quem é bom e ruim”*.

Dos procuradores que respondem ao questionário, **14** optaram por elaborar a própria resposta. Observou-se que tais comentários abordaram, praticamente, a mesma ideia, ou seja, a noção de que o programa é bom, mas que, na prática, não é eficaz, além de não estar sendo considerado com a devida seriedade. Um dos pesquisados optou por não responder a referida questão.

Verificou-se que **80%** dos servidores, quando não acreditam, apresentam algum sentimento frustrante em relação a ADI. No entanto, os **20%** que sentem que a avaliação está contribuindo para o aprimoramento do serviço e do servidor público, acreditam que o programa surgiu para contribuir e aprimorar o serviço público.

7.5 ADI e a melhoria do desempenho profissional

A quinta questão foi elaborada com o intuito de averiguar se a avaliação de desempenho individual melhorou o desempenho do entrevistado no trabalho. O item que enfatiza que *a ADI não melhorou o desempenho dos funcionários pelo fato de o profissional já saber o seu dever* foi assinalado por *dezenove* procuradores. *Treze* pessoas responderam que a ADI em nada lhes acrescentou. *Dois* pesquisados consideraram que a ADI, em alguns aspectos, possibilitou alterações em suas rotinas, o que fez com que seu desempenho fosse ainda melhor. Apenas *uma* resposta indicou que a ADI melhorou o desempenho do procurador, a partir do momento em que o mesmo foi capaz de estipular metas junto à chefia. (ver Gráfico 7.2 – Desempenho do Servidor Público).

A análise dos questionários sugere que a ADI, até a presente data, não serve como instrumento estimulante para melhorar o desempenho do servidor público.

É importante destacar a relevância da questão acima considerando que, mesmo que houvesse uma propensão negativa em relação à imagem e ao sentimento sobre a ADI, na prática, ela poderia estar funcionando e cumprindo, a contento, os seus objetivos.

Tais objetivos foram elencados na ADI, no âmbito do Estado de Minas Gerais e, dentre as várias metas, existem as de valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor, bem como aprimorar o desempenho do servidor e dos órgãos e entidades do Poder Executivo Estadual, o que contribuiria para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública.

Notadamente, os servidores entenderam que a ADI em nada melhorou o seu desempenho, principalmente, porque sabem cumprir o dever e desempenhá-lo com eficiência. Por enquanto, a avaliação de desempenho individual implementada pelo Estado de Minas Gerais não alcançou seus objetivos e, mesmo assim, os servidores tiram nota superior a 90 pontos, conforme informação retirada do resultado da

avaliação dos últimos três anos na AGE, contemplada no tópico, já apresentado, sobre a Avaliação de Desempenho na Advocacia-Geral do Estado.

A auto-avaliação demonstrou que, para os servidores, a ADI é desnecessária.

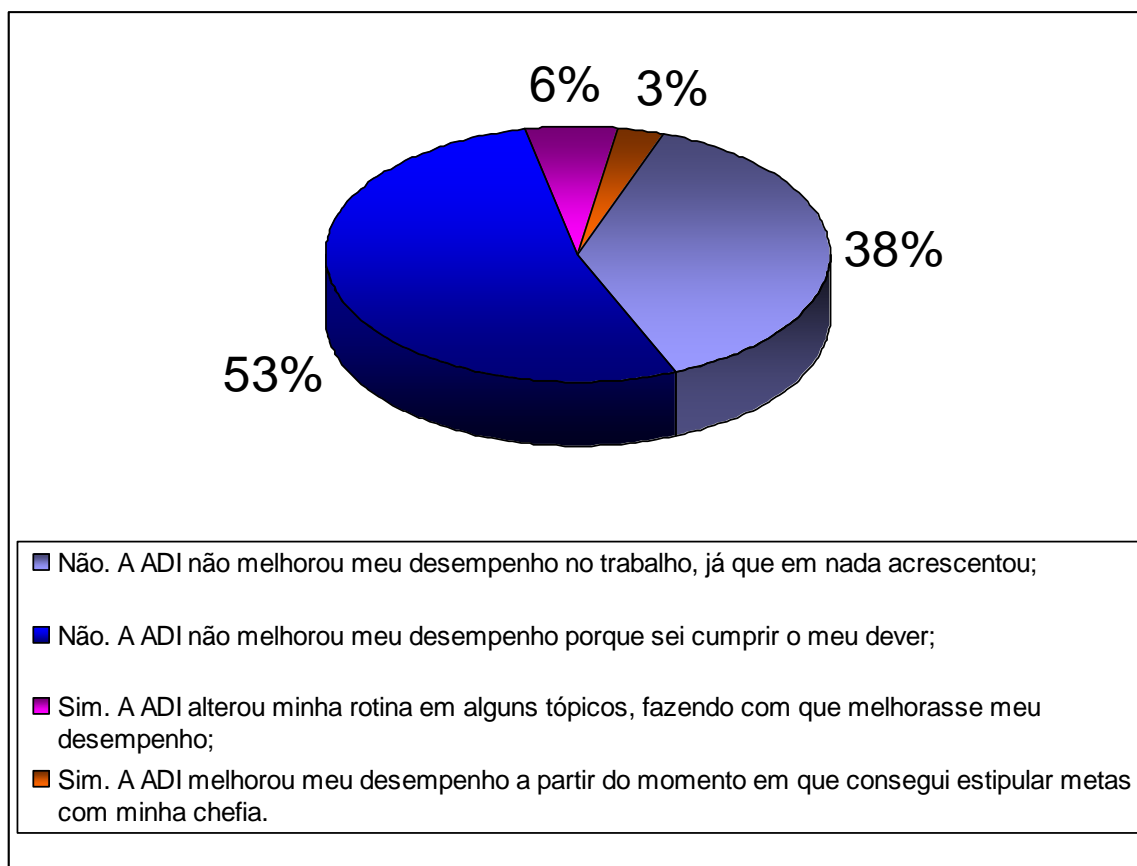


Gráfico 7.2 -Desempenho do Servidor Público
Fonte: Dados da pesquisa

O resultado do desempenho acompanhou a tendência das perguntas anteriores, ao demonstrar que os servidores, por enquanto, não acreditam na ADI.

7.6 Compartilhamento de resultados ou de percepções sobre a avaliação de desempenho entre os colegas

A comunicação entre os colegas no mesmo *habitat* é de suma importância para a configuração da representação social sobre algum tema. Como já vimos, a

representação social é uma modalidade de conhecimento, carregada de fatores intrínsecos ao meio em que vive o indivíduo ou grupo social, a qual auxilia na comunicação, evita suas lacunas, decodifica o não-familiar, tornando-o familiar, e cria sentidos comuns.

A comunicação é um processo no qual o sujeito põe à prova, através de suas ações, o valor – desvantagens e vantagens – do posicionamento dos que se comunicam com ele, objetivando e selecionando seus comportamentos e coordenando-os em função de uma procura de personalização (conceito de Malrieu, *apud* Lane (1989 p.35)).

Sobre esse tema, foi proposta a indagação da existência de comunicação entre os colegas sobre a avaliação de desempenho e seu resultado. Obtiveram-se *vinte e oito* pesquisados, que afirmaram não falar com os colegas sobre a avaliação nem sobre as notas obtidas. A discussão no ambiente de trabalho a respeito do resultado da avaliação da chefia e a forma como a avaliação é realizada foi assinalada por *quatro* procuradores. Ainda, nesse aspecto, *três* responderam que discutem, no ambiente de trabalho, apenas o que pensam sobre a avaliação, mas não falam sobre as notas e a forma de avaliação (Ver Gráfico 7.3 – Comunicação dos Servidores).

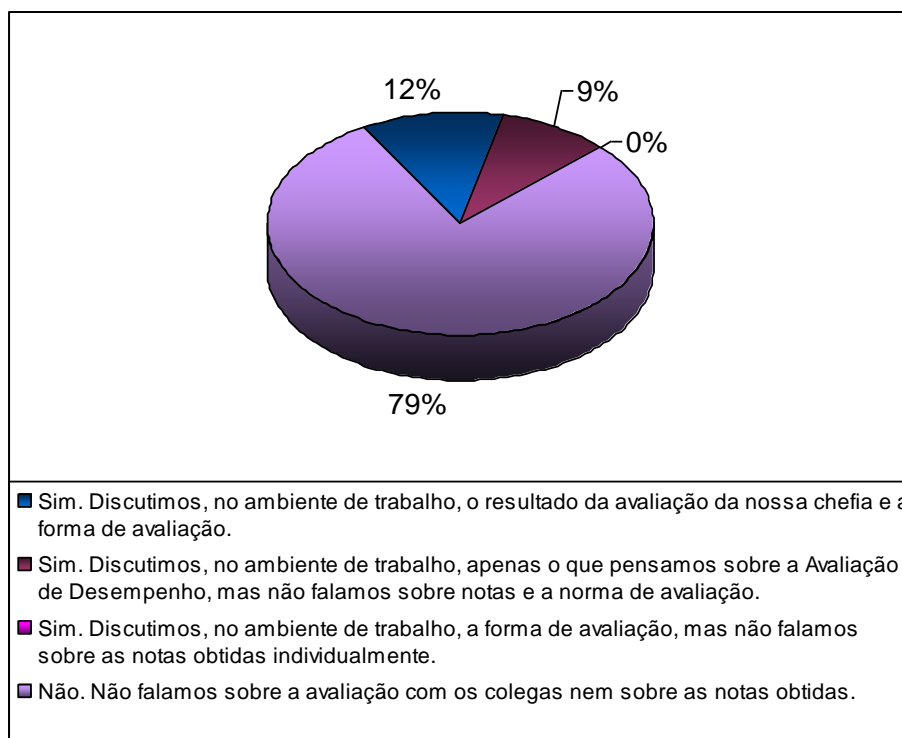


Gráfico 7.3 Comunicação dos Servidores
Fonte: Dados da pesquisa

7.7 Admissibilidade do avaliado em tirar nota inferior a 70 pontos

O tópico contido na sétima pergunta aborda a questão da admissibilidade do procurador em obter, em sua avaliação de desempenho, um aproveitamento inferior a 70 pontos. Tal questionamento busca averiguar se o servidor sente-se, realmente, disposto a ser avaliado.

Do total dos questionários aplicados, em *dezenove* respondeu-se “*sim, se realmente considerarem que merecem essa nota*”. A afirmativa referente à resposta “*Não, com certeza, a chefia estaria me prejudicando ao me dar nota inferior a 70 pontos*” foi assinalada por *quatro* pesquisados. *Dois* procuradores apontaram que “*Não, jamais admitiriam tirar nota inferior a 70 pontos porque existem outras pessoas, cuja qualidade do trabalho é inferior, que tiram nota superior aos 70*”. O item “*Não, jamais vou admitir tirar nota inferior a 70 pontos porque isso prejudicaria a minha carreira*” não foi escolhido por nenhum dos pesquisados.

Na amostragem, *dez* avaliados optaram por elaborar a própria resposta. Metade deles produziram-na, desenvolvendo a tese de que admitiriam o referido resultado desde que o processo fosse sério, objetivo, devidamente justificado e justo. Dentre os *dez*, *dois* não o admitiriam nunca, uma vez que desenvolvem um trabalho sério e responsável; e *três* afirmaram que *não* poderiam aceitá-lo, porque a ADI não reflete a realidade do trabalho avaliado e, na verdade, parece uma “história de faz de conta”, em cujo enredo pessoas de diferentes perfis recebem, todas, a mesma nota.

Nota-se, então, que, na realidade os que responderam que “*Sim, se realmente considerassem que mereciam*”, assim o fizeram porque a consideração sobre o merecimento ficou a cargo do avaliado e não do avaliador. Sobre essa ótica, podemos considerar que nenhum entrevistado admitiu, levando-se em conta as condições atuais do processo de avaliação, a responsabilidade dos avaliadores e as comparações entre os colegas, tirarem nota inferior a 70 pontos. Essa afirmativa é corroborada pelo resultado da questão sobre o desempenho do servidor público, já analisada anteriormente.

Neste momento, vale destacar que a pesquisa não se limitou, apenas, às pessoas que são avaliadas. As questões seguintes foram direcionadas aos avaliadores.

7.8 Sentimento da chefia ao avaliar o subordinado

Dos *trinta e cinco* procuradores que responderam ao questionário, *dezenove* também são avaliadores. Passemos as considerações dos mesmos.

Dentre os *dezenove* avaliadores, *seis* responderam que não se importam em aplicar a avaliação e a fazem com total imparcialidade, determinando, realmente, a nota que o avaliado merece. Já *cinco* optaram pela resposta em que afirmam não se importarem em fazer a avaliação, embora se sintam constrangidos em atribuir a nota, pois sabem que uma nota diferente de bom e excelente pode prejudicar o avaliado. *Quatro* procuradores elaboraram a própria resposta, sendo que *dois* afirmaram que não se sentiam bem ao promover a avaliação e a faziam, portanto,

por imposição legal. *Um* deles manifestou-se, inclusive, dizendo que avaliava sem conhecer o trabalho do avaliado e *um* afirmou que não constatava nenhum problema em fazer a avaliação, mesmo porque não atribuía nenhuma importância à mesma.

Encontraram-se *três* pesquisados que assinalaram não se sentirem confortáveis em avaliar seus pares, mas o fazem por determinação legal. Apenas *um* pesquisado respondeu que não se sentia bem com a avaliação, por ter de atribuir a determinados avaliados, para evitar que de alguma forma fossem prejudicados, uma nota superior à de que são, de fato, merecedores.

Os questionários denotam, como se percebe, que a maioria dos avaliadores sente-se incomodada com relação ao processo da avaliação de desempenho individual.

Esse resultado pode ser compreendido, já que os avaliadores também são avaliados e possuem a mesma imagem e sentimento por ambos os processos. De acordo com o resultado da avaliação de desempenho dos Procuradores do Estado, observa-se que, nos últimos três anos (gráfico contido no tópico Avaliação de Desempenho na Advocacia-Geral do Estado), mesmo aqueles que afirmaram não ter qualquer problema ao avaliar os pares, deram-lhes notas superiores a 90 pontos. Afinal, nota elevada não acarreta constrangimento, pois a respeito das mesmas não costuma haver reclamação.

Esse foi o resultado da pesquisa efetuada, a fim de averiguar a representação social da avaliação de desempenho para o Procurador do Estado de Minas Gerais. Apesar da ínfima participação dos colegas, as respostas convergem para uma uniformidade de pensamento, podendo ser generalizada para toda a classe.

As considerações finais sobre o estudo *in tela* encontram-se na seção seguinte.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção apresenta as conclusões decorrentes das contribuições teóricas e da pesquisa de campo - por meio de questionário estruturado - envolvidas neste estudo, considerando-se os assuntos abordados nas seções anteriores.

O objetivo proposto, que é *analisar a representação social da Avaliação de Desempenho Individual para os Procuradores de Estado da Advocacia Geral do Estado – AGE*, foi alcançado com a realização deste trabalho.

A partir da análise de dados, tornou-se possível identificar vários aspectos da ADI para os Procuradores de Estado, tais como: o sentimento que a mesma desperta nas partes envolvidas, a imagem concebida a respeito dessa avaliação, possíveis alterações no desempenho profissional dos entrevistados, bem como a comunicação no ambiente de trabalho a respeito da avaliação de desempenho.

De início, poder-se-ia pensar que não existe comunicação entre os servidores sobre o assunto *in tela*, o que provocaria, então, o rompimento do processo de formação da representação social da avaliação de desempenho dos Procuradores de Estado de Minas Gerais. Tal pensamento seria, certamente, considerado precipitado.

Concebendo a ideia de que esse diálogo não acontece, surge um questionamento: “Como foi possível que todas as questões fossem respondidas, unânime e coerentemente?” Na realidade, como já estudado, existe uma cultura pré-existente sobre a avaliação de desempenho no serviço público. Essa cultura, atrelada ao processo de implementação da ADI em Minas Gerais, contando com a participação obrigatória de todos no processo e a vinculação da ADI a outros institutos - como evolução na carreira, a percepção de benefícios pecuniários (como o Adicional de Desempenho e o Prêmio por Produtividade), a demissão e, recentemente, o acordo de resultados -, faz com que todos comentem o assunto, muitas vezes, sem que uma resposta seja apresentada. Sendo assim, constata-se que a referida comunicação existe, ainda que de forma imperceptível.

Identificou-se, ainda, certa falta de interesse dos entrevistados pelo tema. Esse desinteresse é confirmado pelo baixo número de participantes nessa pesquisa. Apesar disso, é possível justificá-la, não só pelo fato de os procuradores não acreditarem no programa, mas também pelo resultado obtido com a avaliação, o qual não constitui motivo de preocupação. A conclusão do trabalho, elaborada por Silva, Dias e Bernardi (2005), confirma-se, na medida em que as notas, anualmente, só aumentam. Por outro lado, como já verificado, muitas vezes essas avaliações não condizem com a realidade do trabalho do avaliado.

Essa constatação vai ao encontro dos velhos paradigmas que enfatizam o caráter insatisfatório dos programas de AD. Tal afirmativa encontra respaldo no estudo sobre a história da avaliação de desempenho no serviço público brasileiro, no qual se explicitou a ineficiência dos métodos de avaliação aplicados no serviço federal e a afirmativa de que, quando se exigia opinião sobre os funcionários, 99% deles, invariavelmente, eram considerados como acima da média.

Apesar disso, o trabalho da Administração Pública, notadamente, não está perdido, uma vez que se verifica que o Procurador de Estado, apesar da ciência de que a ADI substituiu diversos direitos, tem uma visão positiva do instituto e seus objetivos, desde que funcione adequadamente e os resultados sejam justos.

Quanto ao desempenho do servidor, verificou-se que, para o mesmo, a avaliação de desempenho é dispensável como condição para que o seu trabalho seja mais eficaz e eficiente. O resultado assinalou que a ADI não alcançou, ainda, seu objetivo principal - melhorar o serviço público prestado. Obviamente que esse resultado pode estar mascarado, caso se leve em conta a falta de credibilidade no programa, em decorrência do processo que está aí implementado. É importante salientar, nesse sentido, que não será a referida avaliação, na ótica do servidor, a única responsável por essa melhoria.

Com base no estudo teórico desenvolvido e de acordo com a análise de dados obtida, conclui-se que a Representação Social da Avaliação de Desempenho Individual pelo Procurador de Estado de Minas Gerais já está formada. Entende-se a Representação Social, de acordo com Jodelet, citada por Spink (1993), como

modalidades de conhecimento prático, orientadas para a comunicação e para a compreensão do contexto social, material e ideativo em que vivemos.

A ADI para os Procuradores é um programa político, bom, embora não seja eficaz, tendo em vista a forma como é feita a avaliação de desempenho, a qual ocorre de maneira extremamente subjetiva, equivocada e não condizente com a realidade vivida pelos servidores.

As falhas detectadas pelos pesquisados demonstram que, realmente, na prática, a avaliação de desempenho é fonte de atritos, insatisfações e frustrações, tanto para aqueles que a concebem e aplicam, como para os avaliados.

Não basta dizer que o método aplicado está errado, já que a essa conclusão chegaram todos os estudiosos – conforme demonstrado na análise sobre a Avaliação de Desempenho - e, mesmo assim, a Administração Pública precisa e insiste nos mesmos métodos. Muitos estudiosos também se aventuraram a opinar sobre possíveis soluções. No entanto, o sucesso de qualquer método de avaliação de desempenho depende da confiança e responsabilidade do servidor.

Nesse sentido, se não houver investimento maciço no servidor e na mudança da cultura já estabelecida, nenhum método, por mais inovador que seja, surtirá resultados eficientes e alcançará os objetivos propostos, ainda que haja diversas amarrações em outros institutos, como é o caso da ADI em Minas Gerais. Essa mudança de cultura pode ser iniciada com a conscientização da importância de se apoiar as chefias, responsáveis, em sua maioria, pelo sucesso ou fracasso do processo de avaliação de desempenho.

REFERÊNCIAS

ALVES, Ana Carolina Timo. **As Reformas em Minas Gerais: Choque de Gestão, Avaliação de Desempenho e alterações no trabalho docente.** In: VI Seminário da Redestrado – Regulação Educacional e Trabalho Docente. 06 e 07 de novembro de 2006 – UERJ - Rio de Janeiro–RJ. Disponível em: <http://www.fae.ufmg.br/estrado/cd_viseminario/trabalhos/eixo_tematico_1/as_reformas_em_mg_choque_gestao.pdf.> acesso em 18/01/2010.

ANASTASIA, Antonio Augusto Junho. **O Choque de Gestão e a Moralidade Administrativa.** In: PITCHON, Célia Pimenta Barroso (org. e autora). Abordagem multidisciplinar sobre a moralidade no Brasil. Belo Horizonte, Ed. Del Rey; 2009. p. 35-49.

ANASTASIA, Carla. **A moralidade na formação do povo brasileiro.** In: PITCHON, Célia Pimenta Barroso (org. e autora). Abordagem multidisciplinar sobre a moralidade no Brasil. Belo Horizonte, Ed. Del Rey; 2009. p. 1-12.

BARBOSA, Livia. **Meritocracia à brasileira: O que é desempenho no Brasil?** Revista do Serviço Público, ano 47, volume 120, número 3, set-dez 1996. p. 58-102. Disponível em <www.bresserpereira.org.br/ver_file_3.asp?id=1771. Acesso em 20/11/2009.

BEER, Michael e RUH, Robert A. **Crescimento dos Funcionários através do Gerenciamento de Desempenho.** In: VROOM, Victor H. (prefácio). **Gestão de Pessoas, não de pessoal/** tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 223-238.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa.** Editora Atlas S.A, 1ª edição, abril de 1971.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de recursos humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional.** São Paulo: Atlas, 1980.

BRASIL. Constituição 1988. Constituição da República Federativa do Brasil, 1988. Disponível em <www.planalto.gov.br>.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações/Idalberto Chiavenato.** 8. ed. - São Paulo:Atlas, 2004.

GIL, Carlos Antônio. **Como elaborar projetos de monografia**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRILLO, Antônio Niccoló. **Avaliação de Desempenho: A Experiência Brasileira na Administração Pública**. Florianópolis, Imprensa Universitária da UFSC, 1981 (Cadernos de Pós-Graduação em Administração).

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. **Os Paradigmas da Administração no Brasil (1900-92)**. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v. 34, n.3, p. 41-48. Mai./jun. 1994. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/596.pdf>
Acesso em 2/12/2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LANE, Silvia Tatiana Maurer. **Linguagem, pensamento e representações sociais**. In: LANE, Silvia T. M. e CODO Wanderley (orgs). *Psicologia Social: O homem em movimento*. 7ª Ed. Ed. Brasiliense. São Paulo; 1989.

LARA, Janayna Formosi de; SILVA, Marlene Bühler da. **Avaliação de desempenho no modelo por competência: uma experiência de utilização**. 2004. Disponível em:
<http://www.psicologia.com.pt/artigos/ver_artigo_licenciatura.php?codigo=TL0001>
Acesso em: 18/02/2010.

LEVINSON, Harry. **Avaliação de que Desempenho?** In: VROOM, Victor H. (prefácio). *Gestão de Pessoas, não de pessoal/ tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste*. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p. 205-222.

MINAS GERAIS. Constituição, 1989. **Constituição do Estado de Minas Gerais**. Belo Horizonte: Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais, 2005.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº. 30, de 10 de agosto de 1993**. Organiza a Procuradoria-Geral do Estado e dá outras providências. Disponível em <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº. 35, de 29 de dezembro de 1994**. Organiza a Procuradoria-Geral da Fazenda Estadual, dispõe sobre a carreira de Procurador da Fazenda Estadual e dá outras providências. Disponível em <www.almg.gov.br>

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 68, de 24 de julho de 2003**. Altera a LC nº. 30/1993, que organiza a Procuradoria-Geral do Estado. Disponível em <www.almg.gov.br>

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 71, de 30 de julho de 2003**. Institui a avaliação periódica de desempenho individual, disciplina a perda de cargo público e de função pública por insuficiência de desempenho do servidor público estável e do detentor de função pública na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo e dá outras providências. Disponível em <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 81, de 10 de agosto de 2004**. Institui as carreiras do grupo de atividades jurídicas do poder executivo. Disponível em <www.almg.gov.br>

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº. 83, de 28 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estrutura orgânica da Advocacia-Geral do Estado e dá outras providências. Disponível em <www.almg.gov.br>

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº. 86, de 10 de janeiro de 2006**. Acrescenta dispositivo à lei complementar nº. 83, de 28 de janeiro de 2005, que dispõe sobre a estrutura orgânica da Advocacia-Geral do Estado, e à lei complementar nº. 81, de 10 de agosto de 2004, que institui as carreiras do grupo de atividades jurídicas do poder executivo. Disponível em <www.almg.gov.br>

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 96, de 17 de janeiro de 2007**. Altera as Leis complementares nº. 81/2004 e 83/2006 e dá outras providências. Disponível em <www.almg.gov.br>

MINAS GERAIS. **Lei Complementar nº 112, de 13 de janeiro de 2010**. Altera a Lei Complementar nº 81/2004 e a Lei Complementar nº. 83/2005 e a Lei Delegada nº. 177/2007. Disponível em <www.almg.gov.br>

MINAS GERAIS. **Lei nº. 5.047, de 27 de novembro de 1968**. Cria na Secretaria de Estado da Fazenda a Procuradoria Fiscal do Estado regula o processo tributário administrativo e dá outras providências. Disponível em <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. **Lei nº 7.130, de 3 de novembro de 1977**. Dispõe sobre a reorganização do departamento jurídico do Estado e dá outras providências. Disponível em <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. **Lei nº 7.900, de 23 de dezembro de 1980.** Institui a Procuradoria-Geral do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em <www.almg.gov.br>

MINAS GERAIS. **Lei nº. 10.254, de 20 de julho de 1990.** Institui o regime jurídico único do servidor público civil do Estado de Minas Gerais e dá outras providências. Disponível em <www.almg.gov.br>

MINAS GERAIS. **Decreto nº 5.757, de 13 de fevereiro de 1960.** Aprova o regulamento do Departamento Jurídico do Estado. Disponível em <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 6.386, de 19 de novembro de 1961.** Aprova o regulamento do Departamento Jurídico do Estado. Disponível em <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 19.058, de 17 de janeiro de 1978.** Reorganiza a Procuradoria Fiscal do Estado de Minas Gerais. Disponível em <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 21.454, de 11 de agosto de 1981.** Dispõe sobre a organização e competência da Procuradoria Fiscal do Estado, cria a carreira de Procurador Fiscal, e dá outras providências. Disponível em <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 43.672, de 4 de dezembro de 2003.** Estabelece as diretrizes e define os critérios e os sistemas de Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo de provimento efetivo e do detentor de função pública na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Disponível em <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 43.764, de 16 de março de 2004.** Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho do servidor público civil em período de estágio probatório na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Disponível em <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.559, de 29 de junho de 2007.** Regulamenta a avaliação de desempenho individual do servidor estável ocupante de cargo efetivo e do detentor de função pública da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do poder executivo estadual. Disponível em <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 44.873, de 14 de agosto de 2008.** Regulamenta a Lei 17.600, de 1º de Julho de 2008, que disciplina o acordo de resultados e o prêmio por produtividade no âmbito do poder executivo e dá outras providências. Disponível em <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. **Decreto nº 45.182, de 28 de setembro de 2009.** Altera os Decretos nº. 43.764, de 16 de março de 2004, nº. 44.559, de 29 de junho de 2007 e nº. 44.986, de 19 de dezembro de 2008. Disponível em <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. **Decreto-Lei nº 2.131, de 2 de julho de 1947.** Reorganiza, com a denominação de Departamento Jurídico do Estado de Minas Gerais, o serviço do contencioso e de consultas jurídicas do Estado de Minas Gerais, extingue a Advocacia Fiscal do Estado, regula a cobrança da dívida ativa, organiza quadro especial e dá outras providências. Disponível em <www.almg.gov.br>.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução SEPLAG nº 15, de 22 de março de 2004.** Define a metodologia e os procedimentos da Avaliação de Desempenho Individual do servidor público estável ocupante de cargo de provimento efetivo e do detentor de função pública na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Disponível em <www.planejamento.mg.gov.br>

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução SEPLAG nº 23, de 22 de abril de 2004.** Define a metodologia, os procedimentos e os critérios da Avaliação de Desempenho Individual do servidor ocupante de cargo de provimento efetivo ou detentor de função pública em exercício de cargo de provimento em comissão ou de função gratificada na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Disponível em <www.planejamento.mg.gov.br>

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução conjunta SEPLAG/AGE Nº. 5.818, de 28 de dezembro de 2005.** Disciplina a metodologia e os procedimentos da Avaliação de Desempenho Individual dos servidores estáveis integrantes da carreira de Procurador do Estado lotados na Advocacia-Geral do Estado. Disponível em <www.planejamento.mg.gov.br>.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Resolução conjunta SEPLAG/AGE nº. 6.059, de 3 de julho de 2006.** Altera a Resolução conjunta SEPLAG/AGE nº. 5.818, de 28 de dezembro de 2005. Disponível em <www.planejamento.mg.gov.br>.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MOTA, Cadmo Matias da; JANNOTTI, Diva Maria de Castro. **A Avaliação de desempenho como instrumento de ação gerencial na secretaria de Estado da Fazenda de Minas Gerais.** Monografia apresentada ao Centro de Desenvolvimento em Administração (CDA) da Fundação João Pinheiro (FJP). Belo Horizonte, 1994.

OLIVEIRA, Márcio S. B. S.de. **Representações sociais e sociedades: a contribuição de Serge Moscovici.** In: Revista Brasileira de Ciências Sociais. Vol. 19. nº. 55, São Paulo, junho de 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092004000200014> Acesso em 16/12/2009.

OBBERG, Winston. **Torne a Avaliação de Desempenho Relevante.** In: VROOM, Victor H. (prefácio).Gestão de Pessoas, não de pessoal/ tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p.239-252.

PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves and MACÊDO, Kátia Barbosa **Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas.** *Aletheia*, Dez 2007, nº.26, p.27-40. ISSN 1413-0394. Pode ser encontrada no site <<http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/aletheia/n26/n26a03.pdf>> em 22/10/2009.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem. Métodos de avaliação individual e de equipes.** 9ª Ed. – São Paulo: LTr, 2005.

SANCOVSCHI, Beatriz. **Sobre a noção de representação em S. Moscovici e F. Varela.** In: Revista Psicologia & Sociedade; v.19 (2):p. 7-14, 2007. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v19n2/a02v19n2.pdf> >. Acesso em 16/10/2009.

SILVA, Jomara Alves; DIAS, Maria Aparecida Muniz Jorge; BERNARDI, Mônica. **Avaliação de Desempenho Individual: a experiência do Poder Executivo de Minas Gerais.** Trabalho apresentado na SEPLAG, 2005.

SOUZA, Regina Luna Santos de. **Associar o desempenho individual ao planejamento organizacional pela gestão de competências: um novo enfoque para a avaliação de desempenho na administração pública brasileira.** In: X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 – 21 Oct. 2005. Disponível em < www.iiij.derecho.ucr.ac.cr/archivos/.../CLAD/.../listas.html> Acesso em 15/10/2009.

SPINK, Mary Jane P. **O conceito de representação social na abordagem psicossocial.** In: Cadernos de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v.9, n.3, p. 300-308, jul/set. 1993. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/csp/v9n3/17.pdf>>. Acesso em 16/11/2009

APÊNDICE – Questionário dos Procuradores

Prezado colega,

No ano de 2003, o Governo do Estado de Minas Gerais implantou a **Avaliação de Desempenho Individual** - um dos programas de governo denominado “Choque de Gestão”. A ADI está regulamentada na LC nº. 71/2003 e Decreto nº. 43672/2003, revogado pelo Decreto nº. 44.559/2007.

A *Avaliação de Desempenho Individual* (ADI) foi implementada no ano de 2004/2005 em todos os órgãos. Na AGE, por falta de regulamentação, todos os Procuradores obtiveram a nota 70, o que significa um conceito “bom”. Em 28/12/2005, a Resolução conjunta Seplag-AGE nº. 5.818 regulamentou a ADI na AGE. Posteriormente, essa resolução foi alterada pela Resolução-conjunta Seplag-AGE nº. 6059/2006.

Vale ressaltar que a ADI não deve ser confundida com a Avaliação Especial de Desempenho realizada durante o período de estágio probatório.

Gostaria de contar com sua participação numa pesquisa destinada à análise da representação social da avaliação de desempenho individual para os Procuradores do Estado da Advocacia Geral do Estado - AGE. A presente pesquisa constitui requisito para conclusão de **Especialização em Gestão Pública da Escola de Governo Prof. Paulo Neves de Carvalho / da Fundação João Pinheiro**.

Conto com sua importante colaboração, no sentido de enriquecer a amostragem deste estudo. É importante esclarecer-lhe, ainda, que as informações obtidas a partir do questionário a seguir serão tratadas de forma criteriosa, sem que haja qualquer identificação dos participantes.

Nesse sentido, solicito que responda às questões propostas, até o dia 12/02/2010. Essas poderão, inclusive, apresentar mais de uma opção de resposta. E, caso não esteja concordando com nenhuma das alternativas apresentadas, você poderá, então, elaborar seu próprio comentário.

Obrigada,

Edrise Campos

QUESTÕES:

01. Em que ano entrou em exercício na AGE? _____

02. Quantas vezes foi avaliado individualmente?

- a) () 2 vezes
- b) () 3 vezes
- c) () 4 vezes

03. Qual é a sua imagem da **Avaliação de Desempenho**?

- a) () É um programa que substituiu diversos direitos dos servidores e não representa a realidade do meu trabalho;
- b) () É um programa que surgiu para contribuir e aprimorar o serviço público;
- c) () É um programa político instituído para medir a capacidade dos servidores públicos, mas que, na realidade, não mensura essa capacidade;
- d) () É um programa político instituído para medir a capacidade dos servidores públicos e que, realmente, cumpre o seu papel.

➤ Outros:

04. Que **sentimento** você apresenta sobre a Avaliação de Desempenho?

- a) () Uma bobagem que o governo implementou e que não vai dar certo;
- b) () Um programa especial que está contribuindo para o aprimoramento do serviço e do servidor público;
- c) () A forma que a chefia tem de escutar o servidor e saber quem é bom e ruim;
- d) () Uma forma de ser vigiado e ficar sob o controle da chefia.

➤ Outros:

05. A Avaliação de Desempenho melhorou seu desempenho no trabalho?

- a) () Não. A ADI não melhorou meu desempenho no trabalho, já que em nada acrescentou;
- b) () Não. A ADI não melhorou meu desempenho porque sei cumprir o meu dever;
- c) () Sim. A ADI alterou minha rotina em alguns tópicos, fazendo com que melhorasse meu desempenho;
- d) () Sim. A ADI melhorou meu desempenho a partir do momento em que consegui estipular metas com minha chefia.

➤ Outros:

06. Você comunica com os colegas o resultado ou o que pensa sobre a Avaliação de Desempenho?

- a) () Sim. Discutimos, no ambiente de trabalho, o resultado da avaliação da nossa chefia e a forma de avaliação;
- b) () Sim. Discutimos, no ambiente de trabalho, apenas o que pensamos sobre a Avaliação de Desempenho, mas não falamos sobre notas e a norma de avaliação;
- c) () Sim. Discutimos, no ambiente de trabalho, a forma de avaliação, mas não falamos sobre as notas obtidas individualmente;
- d) () Não. Não falamos sobre a avaliação com os colegas nem sobre as notas obtidas.

➤ Outros:

07. Você admite tirar nota inferior a 70 pontos na sua Avaliação de Desempenho?

- a) () Sim. Se eu realmente considerar que mereci.
- b) () Não. Jamais vou admitir tirar nota inferior a 70 pontos porque isso prejudicaria a minha carreira;
- c) () Não. Jamais vou admitir tirar nota inferior a 70 pontos porque existem outras pessoas cuja qualidade do trabalho é inferior e tiram nota superior aos 70;
- d) () Não. Com certeza, a chefia estará me prejudicando ao me dar nota inferior a 70 pontos.

➤ Outros:

As perguntas subsequentes destinam-se aos procuradores que já avaliaram outros procuradores.

08. Que sentimento você apresenta ao avaliar seu subordinado?

- a) () Não me sinto bem em avaliar meus pares, mas o faço por determinação legal;
- b) () Não me importo em fazer a avaliação e a faço com total imparcialidade, atribuindo, realmente, a nota que o avaliado merece;
- c) () Não me importo em fazer a avaliação, mas me sinto incomodado em determinar a nota, pois sei que uma nota com conceito diferente de *bom* e *excelente* pode prejudicar o avaliado;
- d) () Não me sinto bem em avaliá-lo, pois tenho que dar nota superior ao que realmente o avaliado merece para não prejudicá-lo.
- e) () Não me sinto bem em avaliar meus subordinados, pois posso, futuramente, ser avaliado pela pessoa que avaliei.

➤ Outros:

09. Se julgar necessário, utilize o espaço seguinte para justificar, exemplificar sua avaliação, fazer comentários ou sugestões.

NOTAS

¹ O CNJ, através da Resolução nº 7/2005, proibiu o nepotismo no Judiciário e a Súmula vinculante nº. 13/2008, do Supremo Tribunal Federal - STF, proibiu o nepotismo no serviço público brasileiro. Súmula Vinculante nº 13: “A nomeação de cônjuge, companheiro ou parente em linha reta, colateral ou por afinidade, até o terceiro grau, inclusive, da autoridade nomeante ou de servidor da mesma pessoa jurídica investido em cargo de direção, chefia ou assessoramento, para o exercício de cargo em comissão ou de confiança ou, ainda, de função gratificada na administração pública direta e indireta em qualquer dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, compreendido o ajuste mediante designações recíprocas, viola a Constituição Federal.”

² Jornal do Brasil, 25/10/77 – retirado de Grillo (1981, pág. 10)

³ Mensagem do Governador à Assembléia Legislativa do Estado de Minas Gerais: apresentada na reunião inaugural da segunda sessão legislativa ordinária da décima quinta legislatura. Belo Horizonte: Imprensa Oficial do Estado de Minas Gerais, 2004, 356 p

⁴ Os cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas pertencentes aos grupos 1, 2 e 3 estão relacionados, respectivamente, nos anexos I, II e III da Resolução SEPLAG nº 23, de 2004. Nestes anexos, não foram incluídos os cargos de mandato eletivo e os cargos de Secretário de Estado, Secretário-Adjunto, Subsecretário ou cargos a estes equivalentes, pois a diretriz foi que os servidores efetivos ou função pública ocupantes destes cargos não seriam avaliados. Posteriormente, por meio dos §§ 7º e 9º do art. 24 do Decreto nº 43.672, de 2003, definiu-se que estes servidores receberiam 70 pontos em sua ADI.

⁵ Os cargos de provimento em comissão e as funções gratificadas pertencentes aos grupos 1, 2 e 3 estão relacionados, respectivamente, nos anexos I, II e III da Resolução SEPLAG nº 23, de 2004. Nestes anexos, não foram incluídos os cargos de mandato eletivo e os cargos de Secretário de Estado, Secretário-Adjunto, Subsecretário ou cargos a estes equivalentes, pois a diretriz foi que os servidores efetivos ou função pública ocupantes destes cargos não seriam avaliados. Posteriormente, por meio dos §§ 7º e 9º do art. 24 do Decreto nº 43.672, de 2003, definiu-se que estes servidores receberiam 70 pontos em sua ADI.

⁶ Informação fornecida pelo Departamento de pessoal da AGE em 9 de março de 2010.

⁷ Informação retirada do site da Advocacia Geral do Estado na data de 15/12/2009 em:
<<http://www.age.mg.gov.br>

⁸ Informação retirada do site da Advocacia Geral do Estado na data de 11/01/2010, podendo ser encontrada no seguinte link:
http://www.age.mg.gov.br/images/stories/downloads/DIRETORIA_PESSOAL/procuradores11012010.pdf