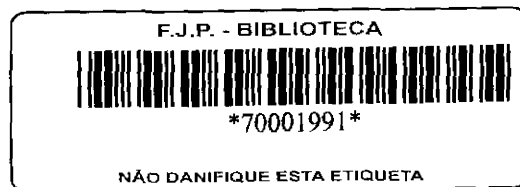


RODRIGO OTÁVIO FONTES DE OLIVEIRA



**ANÁLISE DO ARRANJO INSTITUCIONAL DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO INDIVIDUAL DO PODER EXECUTIVO DE MINAS GERAIS**

Belo Horizonte
Fundação João Pinheiro
Novembro de 2004

RODRIGO OTÁVIO FONTES DE OLIVEIRA

UC
1994

**ANÁLISE DO ARRANJO INSTITUCIONAL DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO INDIVIDUAL DO PODER EXECUTIVO DE MINAS GERAIS**

Monografia apresentada como requisito parcial para a conclusão do Curso Superior de Administração – Habilitação em Administração Pública.

Orientador: João César Fonseca

Belo Horizonte
Fundação João Pinheiro
Novembro de 2004

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO	
BIBLIOTECA	
N.º	MC 1991
Vol.	Ex.
Data:	06/07/06

Agradecimento

Agradeço a Deus, pela oportunidade de viver,
Ao amigo João César, pela orientação, atenção e apoio neste trabalho,
e à minha querida Morena, pela paciência, paixão e cumplicidade incondicionais.

*“Justiça é dar a cada um o que lhe é devido,
segundo uma igualdade”*

Aristóteles, filósofo grego

RESUMO

Em 2003, o Poder Executivo mineiro passou por um conjunto mudanças institucionais de natureza variada dentre as quais situa-se o projeto estruturador “Choque de Gestão”. Este, por sua vez, tem entre as ações propostas a implementação de um sistema de avaliação de desempenho individual – ADI – de servidores públicos, que será o objeto de estudo do presente trabalho. Ao longo do texto será desenvolvida uma análise acerca do arranjo institucional criado para a ADI, tendo como referência os objetivos a ela propostos no Decreto 43.672/2003. Os instrumentos de gestão de pessoal recém criados (quais sejam, a ADI, o prêmio por produtividade, o adicional de desempenho, os novos planos de carreira e a regulamentação da demissão por insuficiência de desempenho) serão responsáveis por criar, juntamente com a Avaliação de Desempenho Institucional, um Sistema de Gestão do Desempenho – SGD – na Administração Pública estadual, para a efetivação de uma gestão estratégica e meritocrática de Recursos Humanos.

LISTA DE SIGLAS

Adicional de Desempenho – ADE

Avaliação de Desempenho Individual – ADI

Avaliação Especial de Desempenho – AED

Avaliação Por Objetivos – APO

Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID

Condições de Trabalho do Servidor Avaliado – CTSA

Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP

Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho – EG/PNC

Escola Nacional de Administração Pública – ENAP

Fundação João Pinheiro – FJP

Fundação Joaquim Nabuco – FJN

Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado – GERAES

Matrícula do Servidor Público – MASP

Ministério da Administração e da Reforma do Estado – MARE

National Health Service – *NHS*

Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP

Organizações Sociais – OS

Performance Management System – PSM

Plano de Gestão de Desempenho Individual – PGDI

Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE

Plano Plurianual de Ação Governamental – PPAG

Procedimentos Operacionais Padrão – POP

Programa Nacional de Desburocratização – PrND

Promoção da Qualidade e Produtividade no serviço público – PMQP

Public Service Orientation – PSO

Recursos Humanos – RH

Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração – SERHA

Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral – SEPLAN

Secretaria de Estado Planejamento e Gestão – SEPLAG

Secretaria de Modernização – SEMOR

Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO

Sistema de Administração e Avaliação de Desempenho – SAAD (Embrapa)

Sistema de Avaliação de Desempenho – SAD

Sistema de Gestão do Desempenho – SGD

Sistema Integrado de Administração de Pessoal – SISAP

Termo Final de Avaliação – TFA

Total quality management – TQM

Unidades Setoriais de Recursos Humanos – USRH

SUMÁRIO

1 APRESENTAÇÃO.....	9
2 REFORMA DO ESTADO.....	13
2.1 Introdução.....	13
2.2 A Reforma Administrativa e o gerencialismo.....	15
2.2.1 A reforma administrativa inglesa: uma importante referência.....	16
2.3 Reforma do Estado no contexto brasileiro.....	18
2.4 Reforma Administrativa em Minas Gerais.....	21
2.4.1 “Choque de Gestão”.....	22
2.5 Outras considerações	23
3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS.....	27
3.1 Introdução.....	27
3.2 Desempenho humano nas organizações	28
3.2.1 Introdução	28
3.2.2 Fatores que influenciam o desempenho humano	30
3.3 Avaliação do Desempenho	32
3.3.1 Conceito	32
3.3.2 Objetivos	33
3.3.3 Objeto de análise da avaliação de desempenho	35
3.3.4 Métodos de avaliação de desempenho	37
3.3.5 Fatores que influenciam a avaliação de desempenho.....	40
3.3.6 Avaliação de desempenho: diferentes visões.....	43
3.4 Sistema de Gestão do Desempenho.....	44
3.4.1 Definição	44
3.4.2 Objetivos	45
3.4.3 O múltiplo uso da avaliação de desempenho	46
3.5 A avaliação de desempenho na administração pública brasileira	49

4 ANÁLISE DO ARRANJO INSTITUCIONAL DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL EM MINAS GERAIS: UMA REFLEXÃO SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO.....	51
4.1 Introdução.....	51
4.2 Público alvo da avaliação de desempenho individual.....	52
4.3 Objetivos e importância.....	53
4.4 Os avaliadores.....	54
4.5 Período avaliatório.....	57
4.6 Alteração da situação funcional do servidor e a avaliação de desempenho individual.....	60
4.7 O processo de aplicação da avaliação de desempenho individual.....	62
4.8 Metodologia.....	70
4.8.1 Instrumento de Avaliação.....	71
4.8.2 Critérios de Avaliação.....	73
4.8.3 Distribuição dos pontos da avaliação.....	77
4.8.4 Preenchimento do instrumento de Avaliação.....	78
4.9 Homologação.....	81
4.10 Recursos contra o Resultado da Avaliação de Desempenho Individual.....	82
4.10.1 Comissão de Recursos.....	83
4.11 Alteração da Metodologia Padrão.....	84
4.12 Registro da avaliação.....	85
4.13 Outros tópicos.....	86
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	87
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93

1 APRESENTAÇÃO

Em 2003, Aécio Neves assumiu o governo do Estado de Minas Gerais e trouxe consigo uma proposta de modernização da máquina pública. Para tanto, um conjunto de mudanças estruturais foi posto em prática através de diversas leis delegadas aprovadas naquele ano. No que tange à gestão, o plano de governo constante no Plano Plurianual de Ação Governamental de 2003 adotou o GERAES: Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado. Este, por sua vez, é composto por 30 projetos estruturadores, dentre os quais se situa o denominado “Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e inovação na Administração Pública”. O “Choque de Gestão” tem como objetivo, entre outras coisas, o redesenho do arranjo institucional do setor de recursos humanos. As leis delegadas aprovadas em 2003 juntamente com projetos estruturadores do GERAES são responsáveis pela reforma administrativa no âmbito do Estado de Minas Gerais, e têm como objetivo geral: “melhorar a qualidade e reduzir custos dos serviços públicos, mediante a reorganização e modernização do arranjo institucional e do modelo de gestão do Estado¹”.

No início de 2003, todos os benefícios concedidos exclusivamente por tempo de serviço na Administração Pública do Estado de Minas Gerais – tais como o apostilamento, o quinquênio, triênio etc. – foram extintos do sistema de recursos humanos. Estabeleceu-se, portanto, uma lacuna no referido sistema. Entretanto, já no segundo semestre do mesmo ano e ao longo do ano seguinte, foram aprovadas na Assembléia Legislativa mineira diversas leis que são responsáveis pela reestruturação de grande parte do sistema de recursos humanos do Estado. Entre estas, encontra-se a Lei Complementar 71, que dentre outros assuntos instituiu o objeto de estudo deste trabalho: a avaliação de desempenho individual. Este processo ainda não se finalizou, pois alguns planos de carreira ainda estão em tramitação na Assembléia Legislativa e um novo Estatuto dos Servidores Públicos estaduais deverá ser aprovado no ano de 2005. Concomitantemente, diversos decretos e resoluções pretendem regulamentar os recém criados instrumentos de gestão de pessoal, quais sejam, adicional de desempenho, prêmio por produtividade, demissão por insuficiência de desempenho e a nova sistemática dos planos de carreira. O governo mineiro é pioneiro entre os estados federados na adoção de um sistema formal de avaliação de desempenho individual. Cabe lembrar que o instrumento já se tornou corriqueiro na Administração Pública federal.

¹ MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Manual de avaliação de desempenho individual**. Belo Horizonte, abril de 2004.

No tocante recursos humanos, a introdução da avaliação de desempenho individual faz parte de uma das ações do governo mineiro elencadas pelo programa “Choque de Gestão” para a consecução de seu objetivo maior – a eficiência da Administração Pública Estadual. Ela é peça chave neste novo arranjo institucional do sistema de gestão de recursos humanos da administração pública estadual, vez que é, entre outras coisas, um “*feedback*” deste sistema. A combinação com outros instrumentos de gestão de recursos humanos baseados no desempenho delineou o que pode ser chamado de Sistema de Gestão do Desempenho – SGD², em referência ao “*Performance Management System – PSM*” desenvolvido pelos autores Michel Beer e Robert A. Rub, apesar de não haver correspondência direta entre o SGD e o PSM. A discussão conceitual será desenvolvida nos próximos capítulos deste trabalho. O resultado da avaliação de desempenho individual será responsável por legitimar grande parte das ações tomadas no processo decisório da gestão de recursos humanos.

O Sistema de Gestão do Desempenho permitirá tanto a premiação quanto a punição dos níveis de desempenho apresentados. No primeiro caso, as premiações poderão acontecer de duas formas: através da nova política de remuneração variável, por meio de benefícios pecuniários percebidos em função do adicional de desempenho e do prêmio por produtividade, ou através do desenvolvimento profissional nos novos planos de carreira do Poder Executivo estadual, por meio de promoção ou progressão. No segundo caso, o Sistema de Gestão do Desempenho será responsável colocar em prática uma norma constitucional: a demissão por desempenho insuficiente (CF, art. 41, §1º, III). Este dispositivo constitucional prevê que o servidor público estável poderá perder o cargo “mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa” e foi regulamentado no âmbito do Estado de Minas Gerais pela Lei Complementar 71.

Em virtude dos fatos mencionados compreende-se que a elaboração de um estudo acerca das possibilidades criadas pelo arranjo institucional do sistema de avaliação de

² Este termo é similar ao usado pela Fundação Joaquim Nabuco – PE, qual seja, Sistema Gestor de Desempenho de Pessoal – SGD. Neste, “a avaliação de desempenho é uma das etapas do processo, juntamente com o planejamento, o acompanhamento, o desencadeamento de ações e o *feedback*. As características do SGD são: foco no desenvolvimento dos recursos humanos e na produção de resultados; ênfase na participação, tanto na concepção do sistema gestor como na implementação da avaliação de desempenho; transparência: assegurada pela participação do servidor no processo e pelo acesso do servidor à ficha de acompanhamento e de avaliação, a qualquer momento; respeito às peculiaridades institucionais; e respeito às peculiaridades do cargo: a avaliação é feita com base nas atividades desenvolvidas e de acordo com as especificidades do cargo ocupado, divididos em 5 níveis, quais sejam, intermediário, superior, secretaria, assessoramento e chefia. As etapas de realização são: sensibilização das chefias, planejamento de desempenho e a avaliação de desempenho.” (ENAP, 2000, p.38)

desempenho individual para uma gestão estratégica e meritocrática de recursos humanos, bem como para uma gestão administrativa eficiente, será de grande valia para a compreensão sistêmica das mudanças institucionais que estão ocorrendo. Assim sendo, entende-se que os instrumentos de gestão de pessoal recém criados (avaliação de desempenho individual – ADI, prêmio por produtividade, adicional de desempenho, novos planos de carreira e a regulamentação da demissão por insuficiência de desempenho) devem ser interpretados como componentes de um Sistema de Gestão do Desempenho – o novo arranjo institucional do sistema de Recursos Humanos do Poder Executivo mineiro. Além dos referidos instrumentos de gestão de pessoal, o Acordo de Resultados³ também contribuirá para a configuração do Sistema de Gestão do Desempenho, não obstante situar-se mais incisivamente na gestão institucional.

Este trabalho também pretende servir de base para posteriores estudos mais aprofundados em áreas específicas do Sistema de Gestão do Desempenho. Não se pretende o esgotamento do objeto de estudo, mas ensejar uma discussão acerca das possibilidades e limitações do arranjo institucional do sistema de avaliação de desempenho individual criado. Dessa forma, pretende-se observar a contribuição das referidas mudanças institucionais para a construção de uma Política de Recursos Humanos mais consistente no Poder Executivo estadual e um modelo de gestão da Administração Pública mais eficiente.

A metodologia empregada nos dois próximos capítulos é de pesquisa exploratória, utilizando-se dos procedimentos técnicos de revisão bibliográfica e documental, vez que se objetiva aumentar a familiaridade com o tema avaliação de desempenho e os assuntos a ele correlatos de forma a torná-los suficientemente explícitos para a análise que posteriormente será feita sobre o objeto de estudo (Batitucci, 2001; Gil, 1989; Haguette, 1990). No capítulo 4, valeu-se também da pesquisa exploratória e da a revisão bibliográfica e documental, mas extrapolou-se a metodologia utilizada nos capítulos precedentes por meio de uma descrição e análise mais profundas do objeto de estudo, qual seja, o arranjo institucional do sistema de avaliação de desempenho individual do Poder Executivo de Minas Gerais.

³ O Acordo de Resultados é um instrumento de avaliação de desempenho institucional que direciona o Governo para a busca de resultados. Ele constitui-se em uma das mais importantes e desafiadoras iniciativas do Projeto Estruturador “Choque de Gestão”, no qual metas institucionais a serem cumpridas e resultados a serem alcançados são pactuados. Fonte: MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/choque/instit/acordo.asp>>. Acesso em 14 jun. 2004.

No capítulo imediatamente seguinte a este, será elaborada uma revisão bibliográfica acerca da Reforma do Estado, dando especial atenção para a Reforma Administrativa, vez que esta se mostra importante para o objeto de estudo. A título de exemplo, por ser considerado um caso paradigmático de como as mudanças têm ocorrido nas administrações públicas pelo mundo, será citado em linhas gerais como se processou a reforma administrativa na Inglaterra. Posteriormente as reformas administrativas em âmbito nacional e mineiro serão relatadas, sendo que, esta última, de forma mais detalhada e com enfoque nas atuais mudanças promovidas em função deste novo governo.

No terceiro capítulo será apresentada e situada a avaliação de desempenho dentro do sistema de recursos humanos, pontuando aspectos diversos como histórico, conceito, importância e objeto de análise, bem como desenvolvida uma discussão conceitual sobre o desempenho humano nas organizações.

O quarto capítulo apresenta a análise do arranjo institucional do sistema de ADI à luz da teoria apresentada, com observações sobre as concepções, representações e outros elementos presentes no arranjo institucional que por ventura se constituam fatores que restrinjam o alcance dos objetivos propostos. Nessa análise, também serão considerados os outros instrumentos de gestão de pessoas relacionados que foram criados.

O último capítulo apresenta as principais conclusões do presente trabalho, retomando os principais aspectos discutidos ao longo do texto.

2 REFORMA DO ESTADO

2.1 Introdução

Os governos capitalistas pós década de 1930 foram marcados, em sua maioria, pela forte presença no setor produtivo, através da produção e da provisão de bens e serviços de interesse público. Assim sendo, segundo Cardoso (1995, p.2), o Estado

(...) desviou-se de suas funções básicas (...) o que acarretou, além da gradual deterioração dos serviços públicos, a que recorre, em particular, a parcela menos favorecida da população, o agravamento da crise fiscal e, por consequência, da inflação. Nesse sentido, a reforma do Estado passou a ser instrumento indispensável para consolidar a estabilização e assegurar o crescimento sustentado da economia. Somente assim será possível promover a correção das desigualdades sociais e regionais.

Entretanto, Abrucio (1997) atenta que os Estados nacionais capitalistas passaram por um momento de crise na década de 1970, apesar de esta somente tornar-se evidente na década seguinte, em que a economia mundial enfrentou uma forte recessão.

Conforme o mesmo autor, a crise do Estado poderia ser sentida em três de suas dimensões, quais sejam, a econômica, a social e administrativa. Na primeira, o modelo keynesiano de Estado, que se caracterizava pela intervenção ativa na economia, através da produção de bens, serviços e infra-estrutura, mostrou-se esgotado em virtude da contínua diminuição do crescimento econômico dos países e da crise de financiamento do setor público. Este último fator também gerou reflexos negativos na dimensão social, que se caracterizava pela adoção do chamando *Welfare State* – modelo de Estado em que o governo assume a responsabilidade pela implementação de uma quantidade considerável de políticas públicas em diversas áreas sociais (habitação, educação, saúde etc) – que, por sua vez, provocou uma crise fiscal em diversos países pela sobrecarga de funções. Na dimensão administrativa a crise se caracterizou pela falência do modelo burocrático weberiano que, embora tenha procurado extirpar da cultura administrativa governamental práticas de clientelismo, nepotismo etc. através adoção de princípios como a impessoalidade e a meritocracia, mostrou-se pouco eficaz na satisfação das demandas por serviços públicos e ineficiente na aplicação de recursos públicos.

Dessa forma, Abrucio (1997) e Pereira (2001) afirmavam que tornava-se necessário repensar o papel do Estado em cada uma daquelas três dimensões. A chamada Reforma do Estado foi caracterizada por um conjunto de reformas de natureza variada (fiscal, previdenciária, administrativa etc) por qual passaram a grande maioria dos países capitalistas

a partir da década de 1980, em que se procurou solucionar cada uma das três facetas da crise do Estado.

Depois que se percebeu a incapacidade dos ajustes estruturais – o ajuste fiscal e as reformas orientadas para o mercado – em promover a retomada do crescimento, a reforma do Estado ganhou destaque nas agendas governamentais (Pereira, 2001).

Entretanto, de acordo com Nogueira e Santana (2000), as reformas do setor público estão dentro das reformas econômicas de cunho liberalizante adotadas nas décadas de 1980 e 1990. Por sua vez, as conseqüentes políticas de ajuste fiscal têm causado um impacto negativo na distribuição de renda e nos indicadores de bem-estar social dos países em desenvolvimento.

Stiglitz (1998, *apud* Nogueira e Santana, 2000), ainda como vice-presidente do banco Mundial, afirmou que as reformas econômicas pregadas pelo “Consenso de Washington” não eram suficientes para desencadear o crescimento econômico dos países, bem como ignoravam importantes objetivos sociais como o desenvolvimento equitativo e democrático.

Ocampo (1999, *apud* Nogueira e Santana, 2000) enfatiza que, embora os países latino-americanos tenham tido êxito no controle da dívida e do déficit públicos, a equidade foi deixada de lado e muitos países que realizaram privatizações não conseguiram realizar medidas ulteriores, tais como regulação dos novos mercados, provimento de serviços de infraestrutura e distribuição dos frutos do progresso. Mas Kliksberg (2000, *apud* Nogueira e Santana, 2000) nota que a emergência desses problemas tem levado ao ressurgimento do debate sobre o papel do Estado no desenvolvimento econômico-social.

Na década de 1980 a discussão oscilou entre dois extremos: o Estado como estorvo ao livre funcionamento do mercado e como capaz de fomentar o desenvolvimento econômico. Entretanto, sem mecanismos regulatórios criados pelo Estado, o mercado tem se mostrado fonte geradora de graves desequilíbrios sociais.

Mas, segundo Evans (1993, p.109), na década de 1990, a “terceira onda” de pensamento sobre o Estado e o desenvolvimento econômico e social reconhece a importância da governança⁴ “não apenas no sentido da perícia e perspicácia dos tecnocratas no interior do

⁴ Segundo Pereira (2001), governança é a capacidade de governar, isto é, a capacidade efetiva de que o Governo dispõe para transformar suas políticas em realidade.

aparelho de Estado, mas também no sentido de uma estrutura institucional que seja durável e efetiva”, sustentável.

Como afirmou Iglesias (2000), então presidente do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, a reflexão acerca do papel do Estado é pré-condição para reinventar o governo. A nova lógica a seguir deve ser “quanto melhor o Estado, melhor”, evitando as práticas discriminadas de demissão de pessoal, resultantes de processos de *downsizing*⁵.

Pereira atenta que:

A reforma provavelmente significará reduzir o Estado, limitar suas funções como produtor de bens e serviços e, em menor extensão, como regulador, mas implicará provavelmente em ampliar suas funções no financiamento de organizações públicas não-estatais para a realização de atividades nas quais externalidades ou direitos humanos básicos estejam envolvidos necessitando serem subsidiados, e em dotar o Estado de meios para que possa apoiar a competitividade internacional das indústrias locais. (2001, p.6)

O mesmo autor ainda lembra que a reforma do Estado é um tema que abrange aspectos políticos (relativos à governabilidade), econômicos e administrativos (relativos à governança). Ainda na década de 1980 se iniciaram as reformas com a finalidade de aumentar a governança, tais como o ajuste fiscal e a privatização que devolvem saúde e autonomia financeira para o Estado. Desse modo, a reforma administrativa seria responsável por tornar o serviço público coerente com o capitalismo contemporâneo, permitindo que os governos pudessem corrigir as falhas do mercado sem incorrer em falhas maiores.

2.2 A Reforma Administrativa e o gerencialismo

Abrucio (1997) aponta dois tipos de condições que favoreceram a disseminação de reformas administrativas nos países capitalistas por todo o mundo (primeiramente nos países anglo-saxões, posteriormente pelo resto do mundo), a saber: as materiais e as intelectuais. As primeiras caracterizaram-se pela escassez de recursos financeiros – derivada das duas crises do petróleo –, pela crise fiscal advinda de um acúmulo de funções por parte do *Welfare State*, pela “ingovernabilidade” gerada por estes dois primeiros fatores e caracterizada pela perda da capacidade do Estado em resolver seus problemas e, finalmente, pela globalização e os avanços tecnológicos que deixaram patente o

⁵ *Downsizing* é um processo de reestruturação organizacional que envolve uma análise dos custos e avaliação do valor agregado dos funcionários aos processos de negócios, eliminando posições e níveis hierárquicos considerados em excesso. No curto prazo sempre envolve demissão de pessoal.

enfraquecimento dos governos em acompanhar a evolução do mercado e seus fluxos financeiros e comerciais. As condições intelectuais, por sua vez, caracterizaram-se pelas discussões promovidas pelos neoliberais acerca do real papel do Estado em suas dimensões social e econômica e pela ascensão de teorias extremamente contrárias ao modelo burocrático weberiano.

De modo geral, a reforma administrativa foi caracterizada pela inserção, na administração pública, de técnicas administrativas típicas do gerencialismo do setor privado que se pautavam nos princípios da eficiência, eficácia, efetividade e economicidade. Mas o gerencialismo, por sua vez, não chegou a se caracterizar como um modelo acabado de administração, mas mostrou-se mutável ao longo do tempo e do espaço, conforme o ambiente político que estivesse inserido. Entretanto, é possível constatar que possuía como característica fundamental o chamado controle *a posteriori* que, ao lançar mão de indicadores – institucionais e individuais – de desempenho, permitia uma melhor avaliação das ações dos gestores segundo os princípios sobre os quais o gerencialismo se pautava, deixando de lado, portanto, os controles *a priori* – típicos do modelo weberiano –, vez que se mostravam ineficazes do ponto de vista da produtividade – ponto chave do novo modelo. Outras características marcantes foram a descentralização da autoridade e redução da hierarquia organizacional, conferindo maior autonomia aos gestores de nível médio de forma a possibilitar maior rapidez e eficiência dos processos organizacionais. Além disso, também podemos destacar a grande ênfase na atenção aos anseios dos usuários, permitindo maior efetividade das ações. Não obstante, a questão da maximização da relação custo-benefício permeava todos os processos.

2.2.1 A reforma administrativa inglesa: uma importante referência

De acordo com Pereira (2001), depois que a primeira-ministra Margaret Thatcher do partido conservador assumiu o governo inglês em 1979, o enfoque gerencial sobre a administração pública emergiu com vigor na Grã-Bretanha.

O modelo inglês de reforma administrativa e inserção do gerencialismo como modelo de gestão da administração pública pode ser dividido, segundo Abrucio (1997), em três momentos, quais sejam: o gerencialismo puro, o *consumerism* e o *Public Service Orientation*. Esta divisão não implica que os modelos sejam excludentes, pois cada um dos momentos é permeado por características de outro.

O gerencialismo puro caracterizou-se, principalmente, pela ênfase no aumento da produtividade e eficiência da organização e redução de despesas. Esta última característica, de acordo com Nogueira e Santana (2000), levou a práticas indiscriminadas de *downsizing* e redução dos estoques de servidores públicos, implicando, por sua vez, na perda da capacidade de regulação e governança por parte do Estado. As maiores reduções de pessoal foram no *civil service* britânico e nas empresas estatais. Diferentemente destes dois, o *National Health Service* mostrou pequeno crescimento no número de funcionários, que só não foi maior por causa da introdução de novas tecnologias. Na tentativa de alcance da eficiência do serviço público, conforme o objetivo pretendido, lançou-se mão de determinado instrumento gerencial. Nesse sentido, as avaliações de desempenho individuais e institucionais foram determinantes na responsabilização de funcionários e instituições, respectivamente, na busca da maximização da relação custo-benefício dos serviços públicos, abandonando-se os controles sobre processos e enfocando-se os resultados. Entretanto, o gerencialismo puro subestimou o conteúdo político da administração pública e deixou de lado importante questão: a efetividade dos serviços públicos.

De acordo com Abrucio (1997), como resposta às deficiências do gerencialismo puro, a partir da década de 1980 operou-se o denominado *consumerism*, com desenho institucional mais flexível que o do momento anterior e caracterizado por uma visão estratégica para a gestão pública em detrimento da noção de planejamento outrora preconizada. Numa tentativa de aumento da credibilidade da administração pública perante a população, passou-se a encarar esta como consumidora de serviços públicos e, neste momento, o governo deu ênfase à qualidade e à efetividade na sua prestação. A adoção do modelo de qualidade total (*Total quality management – TQM*) – recém criado na iniciativa privada – contribuiu para o alcance daqueles dois aspectos. A descentralização do processo decisório como forma de aproximação dos consumidores, a introdução da competição entre agências públicas e a adoção de um novo modelo contratual para os serviços públicos foram as três ações do governo na tentativa de aumento da efetividade da administração pública. Apesar dos avanços, o *consumerism* foi muito criticado por adotar o conceito de consumidor, vez que este somente comporta um aspecto da cidadania: o de controlar políticas públicas. Dessa maneira, Stewart e Walsh (1987, *apud* Abrucio, 1997) defenderam a adoção do conceito de cidadão, já que este contém a noção de sujeito de direitos e deveres.

A adoção do *Public Service Orientation – PSO* foi uma tentativa de reconstrução da esfera pública através da introdução dos conceitos de *accountability* e

equidade na administração pública. Neste momento, através da participação da população no processo decisório, a descentralização teve o significado de legitimidade das ações. A cooperação substituiu o conceito de competição⁶ entre as agências públicas a fim de valorizar o princípio da equidade e obter um melhor resultado global na oferta de serviços (Abrucio, 1997). De acordo com Pollit (*apud* Abrucio, 1997), o grande problema do PSO foi a crença extremamente otimista de que seria possível, através da participação pública (leia-se democracia direta), a resolução de todos os problemas no âmbito da esfera local.

2.3 Reforma do Estado no contexto brasileiro

Assim como em grande parte dos países no mundo, a redefinição do papel do Estado ganhou lugar na agenda governamental brasileira. De acordo com Cardoso (1995), “a crise brasileira da última década foi também uma crise do Estado”. Já na década de 1970 a crise do modelo de Estado adotado pelo Brasil já se fazia sentir. Os dois choques do petróleo ocasionaram uma progressiva diminuição de recursos financeiros internacionais disponíveis para empréstimos, dificultando a continuidade da política de desenvolvimento econômico por meio da substituição das importações. O acúmulo de funções por parte do Estado tornava a poupança pública cada vez mais negativa, gerando a chamada crise fiscal. Os altos índices de crescimento alcançados no milagre econômico deram lugar, nas décadas seguintes, a altos índices de inflação e aumento da capacidade ociosa na economia. Somado a tudo isso, o modelo de administração pública burocrática mostrava-se bastante ineficiente se “comparado” aos padrões da iniciativa privada. Não obstante o quadro sócio-econômico administrativo caótico, os governos brasileiros da década de 1980 ignoraram a crise e postergaram os ajustes estruturais que se faziam necessários.

O modelo burocrático de Administração Pública surge no Brasil na década de 1930 como consequência da emergência do capitalismo moderno no país, quando se implantaram as primeiras carreiras burocráticas providas a partir de concurso público. A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP em 1936 foi uma tentativa de modernização administrativa e de formação de uma burocracia nos moldes

⁶ Segundo Abrucio (1997), “o modelo da competição pode levar aquilo que a Ciência Política denomina de jogo de soma-zero. Isto é, o equipamento social vencedor (aprovado pela população) no começo do jogo, ‘leva tudo’ (*takes all*), ganhando todos os incentivos para continuar sendo o melhor. Já a unidade de serviço público que obtiver as piores ‘notas’ dos consumidores, ‘perde tudo’, o que resultará indiretamente na aplicação de incentivos para que este equipamento social continue sendo o pior.”

weberianos. Entretanto, o modelo implantado no país mostrou-se inadequado e sofreu sucessivas tentativas de reforma.

Até a década de 1990, foram três os momentos de mais significativas mudanças propostas pelo governo federal na tentativa de montagem de um modelo de Administração Pública mais adequado à realidade brasileira, a saber: o Decreto-Lei nº200 – de 1967, que descentraliza funções estatais para entidades da administração indireta, a criação da Secretaria de Modernização – SEMOR em 1970 e, mais recentemente, em 1981, o Programa Nacional de Desburocratização – PrND. Entretanto, o momento de mudanças mais significativas na Administração Pública brasileira ocorreu na década de 1990. As transformações tiveram início no governo Fernando Collor de Mello, mas adquiriram maior escopo no governo Fernando Henrique Cardoso, através da criação do Ministério da Administração e da Reforma do Estado – MARE em 1994, embora a Reforma Administrativa não estivesse na agenda do plano de governo apresentado ao país durante a campanha eleitoral de 1993, como ressaltou Pereira (2001). O mesmo autor acrescenta que a incapacidade do Estado em suprir as demandas por serviços públicos foi causada não apenas pela crise fiscal que atingiu o país nas décadas de 1980 e 1990, mas também pela crise da administração pública burocrática.

Cardoso (2001) afirmou que a Reforma Administrativa do Estado que se processaria em seu governo não significaria o seu desmantelamento, mas a transferência de atividades típicas da iniciativa privada ao mercado bem como a erradicação do assistencialismo e do paternalismo presentes no antigo modelo burocrático. Estas duas últimas características implicavam na produção de serviços de má qualidade a altos custos.

A atual Reforma do Estado processada no Governo Federal se operacionaliza em três projetos elencados no Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, quais sejam, a avaliação estrutural, que busca uma análise global da estrutura do Estado, a criação de agências reguladoras (autônomas), responsáveis por regular de forma independente o provimento de bens públicos que estejam a cargo do setor privado, e o apoio às Organizações Sociais – OS e Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público – OSCIP, responsáveis pela prestação de serviços de interesse social.

Além destes, no PDRAE foram elencados outros projetos - ditos adicionais - que auxiliariam no alcance do modelo de Estado gerencial, a saber:

- o projeto cidadão, que visa aumentar a participação da sociedade na formulação de políticas públicas e no exercício do controle social;

- o desenvolvimento de indicadores de desempenho, que são parâmetros técnicos que permitiriam a mensuração da eficiência, efetividade, economicidade e qualidade dos serviços públicos;
- os sistemas de gestão pública, que confeririam rapidez e informação à tomada de decisão;
- a nova política de recursos humanos, com novos critérios de seleção e treinamento contínuo dos servidores públicos;
- o desenvolvimento de recursos humanos, que se daria através de uma valorização do núcleo estratégico responsável pela formulação de políticas públicas;
- a busca de um servidor público cidadão (accountability), consciente de seu dever de prestar serviços de qualidade;
- a revisão da legislação infraconstitucional, que permitiria a racionalização dos processos por meio da eliminação de etapas desnecessárias e duplicidade de ações presentes no emaranhado de normas vigentes;
- a criação de uma rede de governo, interligando as esferas de governo, os poderes constituídos, as organizações sociais (OS) e as da sociedade civil de interesse público (OSCIP), possibilitando um planejamento integrado das ações; e
- a busca da qualidade e da participação, introduzindo os princípios da qualidade total e da pró-atividade (ou responsabilização do servidor público).

A reforma Administrativa propõe que as atividades de produção de bens e serviços que forem transferidas ao mercado – principalmente quando forem de interesse público – sejam reguladas por meio de agências reguladoras com grande autonomia decisória, mas que seriam acompanhadas de perto pelo núcleo estratégico do governo por meio do contrato de gestão. Através deste instrumento as instituições se comprometeriam a desempenhar um conjunto de atividades e receberiam um orçamento global para poderem realizar seu trabalho. Porém, como lembra Schwartzman (1996), o contrato de gestão é um instrumento simples de ser aplicado para instituições de bens e serviços quantificáveis, mas se torna bastante complexo para instituições de pesquisa e que produzem serviços não-quantificáveis.

Acima de tudo, o PDRAE propunha a mudança de comportamentos e valores incorporando à Administração Pública uma filosofia de qualidade focada na aplicação eficiente e eficaz dos recursos públicos.

Mas, como advertiu Pereira (2001, p.14), “o maior risco a que se expõe este tipo de reforma é ser vista como hostil ao funcionalismo público e, assim, não conseguir obter a cooperação dos servidores”.

No que diz respeito ao modelo de Administração Pública gerencial, o PDRAE propunha a substituição dos padrões hierárquicos rígidos e a concentração dos controles nos processos – típicos do modelo burocrático – pela introdução de controles sobre os resultados (em avaliações constantes de desempenho individual e institucional), da competição administrada e da descentralização administrativa como forma de promover o controle social, dando especial atenção ao atendimento do cidadão-cliente com qualidade na busca da eficiência do serviço público.

Pereira (2001) afirma que o modelo de Administração Pública gerencial possibilitaria enfrentar a crise fiscal – através do aumento da eficiência e redução de custos – e proteger o patrimônio público do *rent-seeking*⁷ e da corrupção aberta.

De acordo com o mesmo autor, a Administração Pública gerencial pressupõe a probidade do servidor público e tem como características básicas orientar o serviço para o atendimento do cidadão e para a busca de resultados, a descentralização da autoridade o incentivo à criatividade e à inovação do servidor público.

2.4 Reforma Administrativa em Minas Gerais

A reversão do quadro caracterizado por um grande déficit orçamentário e incapacidade de suprir as demandas da população por serviços públicos é o grande desafio do novo governo. Para tanto, a redução de despesas, a reorganização e modernização do aparato institucional do Estado, bem como a implementação de um novo modelo de gestão são algumas das ações propostas pelo novo governo⁸.

A reforma administrativa processada pelo novo governo mineiro, sob a influência do “paradigma” da administração Pública gerencial, iniciou-se com a edição de 63

⁷ Literalmente, significa busca de rendas. Segundo Pereira (2001, p.18), “é a atividade de indivíduos e grupos de buscar “rendas” extramercado para si próprios por meio do controle do Estado. Tem origem na teoria econômica neoclássica, em que um dos sentidos da palavra *rent* é exatamente o ganho que não tem origem nem no trabalho, nem no capital. Corresponde ao conceito de “privatização do Estado” que os brasileiros vêm usando”.

⁸ MINAS GERAIS. Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado – GERAES. Disponível em: <www.geraes.mg.gov.br/proj/sistema/index.asp?proj=choq_gest>. Acesso em: 20 ago. 2004.

leis delegadas ao longo do mês de janeiro de 2003. Entre outras alterações, tais como de competência e estrutura, a principal foi a redução do número de Secretarias de Estado de 21 para 15. A modificação mais significativa foi a fusão das antigas Secretaria de Estado do Planejamento e Coordenação Geral – SEPLAN e da Secretaria de Estado de Recursos Humanos e Administração – SERHA, dando origem à Secretaria de Estado Planejamento e Gestão – SEPLAG, permitindo que áreas correlatas desenvolvam em conjunto programas multissetoriais no intuito de aumentar a eficiência das políticas públicas implementadas. Esse modelo de integração foi replicado no âmbito interno das outras Secretarias de Estado, bem como nas autarquias e fundações estaduais, agregando em uma mesma Superintendência ou Diretoria, além das áreas de planejamento e gestão, a área de finanças. O recém criado Colegiado de Gestão Governamental, dividido por Câmaras temáticas, prestará assessoria ao Governador e permitirá melhorar a formulação e acompanhamento da implementação de políticas públicas e programas governamentais (Anastasia, 2004).

De acordo com Anastasia (2004), no que diz respeito à gestão, o Governo do Estado lançou o programa Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado – GERAES. Este é composto por 30 projetos estruturadores e buscará a otimização da alocação de recursos públicos, por meio de um controle por resultados a partir de indicadores quantitativos e ou qualitativos mensuráveis que estarão presentes em todos os projetos. Cada projeto contará com um gerente responsável para o comando de sua execução. O “Choque de Gestão”, por sua vez, é um dos projetos estruturadores do GERAES.

2.4.1 “Choque de Gestão”

O Projeto estruturador “Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação na Administração Pública” tem como objetivo geral a “melhoria da qualidade e redução dos custos dos serviços públicos” e envolverá todos órgãos e entidades do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais. Para tanto, o arranjo institucional e o modelo de gestão do Estado foram e estão sendo alterados e modernizados⁹.

O governo almeja através do Choque de Gestão a busca de resultados baseados na qualidade dos serviços públicos e na produtividade de seus servidores, através do

⁹ MINAS GERAIS. Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado – GERAES. Disponível em: <www.geraes.mg.gov.br/proj/sistema/index.asp?proj=choq_gest>. Acesso em: 20 ago. 2004.

comprometimento dos atores responsáveis por meio de incentivos meritocráticos. Este projeto também tem como objetivos¹⁰:

- a sustentabilidade do equilíbrio fiscal;
- a potencialização da capacidade gerencial do Estado de atendimento à demanda por prestação de serviço;
- a universalização do acesso aos serviços e produtos do Poder executivo Estadual;
- a transparência das ações do Governo junto aos cidadãos.

Por sua vez, a execução do projeto terá como ações¹¹:

- a adoção de um novo modelo de parceria na execução de políticas públicas;
- a avaliação de desempenho institucional;
- a formação, qualificação e capacitação de recursos humanos pela Escola de Governo;
- a otimização de processos e modernização de sistemas corporativos;
- a promoção da qualidade e produtividade no serviço público (PMQP);
- o desenvolvimento e implantação de Política de Recursos Humanos para servidores do Estado de Minas Gerais;
- a avaliação de desempenho individual.

Esta última ação é o objeto de estudo do presente trabalho.

2.5 Outras considerações

Segundo Ramos (1983), é possível identificar uma quantidade considerável de disfunções no modelo burocrático brasileiro. A atual dinâmica social não mais permite que uma organização centralize toda a tomada de decisão – cada vez menos rotineiras – nos mais altos níveis hierárquicos. Tal como está, o burocrata não só não quer assumir riscos, como não pode fazê-los, em virtude da falta de autonomia para a tomada de decisões que são muitas vezes exaustivamente engessadas em procedimentos operacionais padrão – POP. Estes, por seu tempo, são idolatrados numa espécie de santificação das normas, possibilitada pelo controle estritamente sobre os processos. O que era meio torna-se fim.

¹⁰ MINAS GERAIS. *Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado – GERAES*. Disponível em: <www.geraes.mg.gov.br/proj/sistema/index.asp?proj=choq_gest>. Acesso em: 20 ago. 2004.

¹¹ Idem.

Até mesmo o modelo weberiano – tipo ideal de burocracia –, por desconsiderar a importância dos grupos informais e outros tipos de relações sociais em prol de uma racionalidade e impessoalidade absolutas, foi largamente criticado por várias escolas de administração, inclusive pela de relações humanas. A especialização como palavra de ordem provocou uma incapacidade treinada e, em tempos de demandas cada vez mais dinâmicas, não permite a adoção de soluções criativas e inovadoras. A igualdade formal e impessoalidade incondicionais acabam por não permitir a consubstanciação da igualdade material, ou seja, da equidade no tratamento desigual de desiguais, tão importante quanto aquelas primeiras, impossibilitando o atendimento “customizado” ao cidadão.

Nesse cenário, a reforma administrativa torna-se importante para que um novo modelo de gestão – mais eficiente no atendimento às crescentes e cada vez mais complexas demandas da sociedade – seja desenvolvido dentro da Administração Pública. Entretanto, é preciso fazer ressalva quanto à abrangência das reformas. O desmantelamento indiscriminado do aparelho estatal, no intuito de corrigir as inquestionáveis falhas de governo, poderá incorrer em falhas de mercado ainda maiores, causadas pela progressiva perda da capacidade do Estado de intervir na realidade social.

Na busca de um modelo de gestão tão eficiente quanto o da iniciativa privada, os governos têm realizado reformas administrativas e adotado muitas das soluções que deram certo nas empresas, na luta contra as disfunções burocráticas. Nesse sentido, a adoção do gerencialismo como modelo de gestão é uma tentativa de superação dos controles *a priori*, centrado nos processos, pelos controles sobre os resultados, objetivo principal de qualquer organização.

A avaliação de desempenho é mister para o sucesso do planejamento estratégico¹². Através deste, os altos gestores das entidades e órgãos do serviço público estabelecem os objetivos organizacionais em consonância com o plano de governo eleito, bem como as estratégias para alcançá-los. Caso não seja possível o controle, acompanhamento e, em certos casos, redefinição dos resultados esperados dos servidores públicos, de nada adiantará todo aquele tempo gasto no planejamento das ações pela alta direção das organizações. Como teria afirmado Rolim (1995), os servidores públicos são, em última

¹² Segundo Anthony, o planejamento estratégico “é o processo de decisão dos objetivos da empresa, das mudanças nesses objetivos, dos recursos utilizados para atingi-los e das políticas que deverão governar a aquisição, utilização e disposição desses recursos” (Idem, 1965, p.24).

instância, os responsáveis¹³ pelo alcance dos objetivos organizacionais. É uma contribuição para a própria democracia, se considerarmos que um governo eleito legitimamente é a voz da maioria. Dessa forma, a avaliação de desempenho individual é de suma importância para o sucesso da Gestão Estratégica dos Recursos e Ações do Estado – GERAES, enquanto instrumento garantidor dos resultados acordados com os servidores públicos.

Além disso, é importante que a avaliação de desempenho individual não seja analisada isoladamente, vez que participa de um contexto muito maior do que a simples mensuração do desempenho de um indivíduo e sua existência está ligada a um extenso conjunto de instrumentos de gestão de recursos humanos e institucionais.

Não obstante, há que se considerar que o quadro de pessoal de uma organização pode operar de um modo indiferente ou incompetente diante de sua missão em virtude de mecanismos de auto-proteção de seus funcionários; este é um risco essencial susceptível aos setores público e privado. Nesse sentido, Crozier (1981, *apud* Nogueira e Santana, 2000) afirma que a rigidez burocrática é, sobretudo, uma estratégia pessoal de defesa dos funcionários contra abusos de poder dos chefes e, assim sendo, inerente a qualquer esquema social; a burocracia não é um estilo gerencial frio e impessoal por definição.

O Estado deve impor limites à sua burocracia para evitar que os objetivos individuais se sobreponham aos de justiça social das organizações públicas (Nogueira e Santana, 2000). O controle deve ser regido por instrumentos legais que se reportam à *accountability* e à transparência, bem como resultar de um processo político negociado para ser efetivo. Os próprios defensores das reformas (Pereira e Cunnil, 1999) descreveram um conjunto de instrumentos de responsabilização necessário para que as organizações públicas realizem uma gestão voltada para o cidadão e aberta ao controle social.

Nogueira e Santana (2000) propõem uma gestão de Recursos Humanos politizada que, a par da missão institucional, será mediadora entre esta – que deverá ser cumprida com *accountability* e transparência – e a rigidez inerente às organizações, extrapolando suas tradicionais tarefas técnicas de manutenção dos recursos humanos que a tornam suscetível de manobras auto-interessadas dos dirigentes. Desse modo, a gestão de pessoal será responsável por transformar os subsistemas de recursos humanos em

¹³ Nesse sentido, ressalto o que foi dito em 1995 pelo então presidente da TAM, Rolim A. Amaro em *Carta do Presidente*: “Se a empresa for bem, é evidente que a responsabilidade é de todos que puderam fazer com esforço e dedicação, um sucesso do seu trabalho. Se for mal, claramente serei responsável, pois terei falhado no ato de fazer as equipes entenderem claramente a definição de meu propósito”.

instrumentos compatíveis e facilitadores – a médio e longo prazo – da missão institucional. Ela não mais será competência exclusiva de um grupo de profissionais, passando a ser diluída por toda a organização. Os altos gerentes passam a assumir a parte estratégica dessa função com o assessoramento dos profissionais de pessoal.

Assim, a gestão cumprirá um papel político em dois sentidos: no cumprimento dos requisitos legais inerentes aos subsistemas de recursos humanos e na mobilização e direcionamento dos recursos humanos na busca dos compromissos que pertencem à esfera da missão institucional. Isto se dará por dois processos: os de cooperação – com destaque para os grupos de trabalho (*teamwork*) – e os de resolução de conflitos – estabelecendo acordos coletivos (*brokering*) (Nogueira e Santana, 2000).

3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS

3.1 Introdução

A avaliação do desempenho humano é um procedimento que sempre existiu, pois os trabalhos realizados pelo Homem, que são fruto de seu desempenho, sempre foram avaliados quanto a qualidade e quantidade, por mais vagos que fossem estes conceitos. Porém, enquanto métodos formais, sistematizados e estruturados com a finalidade de medir *objetivamente o desempenho dos funcionários e de auxiliar o alcance de outros tantos objetivos*, são relativamente recentes nas organizações.

Nesse sentido, Brandão e Guimarães (2001, p.11-12) afirmam que, desde a Antiguidade, mecanismos de avaliação de desempenho tem sido utilizados no intuito de controlar o desempenho dos trabalhadores, mas que somente “com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que a avaliação do desempenho humano ganhou maior significado”.

As metodologias utilizadas para a avaliação de desempenho evoluíram ao longo de todo o século passado, partindo do rústico controle de tempos e movimentos utilizado pelo modelo taylorista chegando aos modernos métodos de avaliação 360° e de avaliação de resultados, entre outros.

Lucena (1992) aponta que a importância da avaliação de desempenho reside em quatro principais pontos: na necessidade de reconhecimento da contribuição dos empregados no atendimento dos objetivos da organização, na observância se esses últimos estão sendo alcançados, de assegurar que as contribuições individuais e por equipes estão sendo satisfatórias para a produção dos resultados combinados e, finalmente, para que possam ser desenvolvidas as habilidades e capacidades individuais dos empregados.

Segundo Guimarães (1998, *apud* ENAP, 2000, p.5),

É por intermédio da avaliação do que produz que a organização consegue reciclar-se, oxigenar-se e sobreviver em ambientes turbulentos e mutáveis. A avaliação do produto final de uma organização, ou do trabalho necessário a produzi-lo é uma função estratégica nas organizações modernas. Assim, toda organização necessita dispor e fazer uso de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis — estratégico, tático, operacional e individual.

Extrapolando esse raciocínio, Brandão e Guimarães (2001) apontam qual é a grande importância do procedimento de avaliação de desempenho: subsidiar a gestão de desempenho e a gestão de competências. Estas tecnologias gerenciais fazem parte de um

contexto mais amplo do ambiente organizacional da sociedade contemporânea, qual seja, a gestão estratégica de recursos humanos¹⁴, que tem por objetivo o aumento da eficiência a maximização dos resultados organizacionais. Segundo os mesmos autores, a gestão do desempenho integra o planejamento, o acompanhamento e a avaliação do desempenho nos níveis corporativo, divisional e individual. Neste último nível, o desempenho humano adquire grande importância como vantagem competitiva. Por sua vez, a gestão de competências objetiva planejar, selecionar e desenvolver as competências corporativas, funcionais, grupais e individuais necessárias ao negócio da organização e, para isso, lança mão de “indicadores relacionados ao resultado do trabalho como ao comportamento ou processo utilizado para alcançá-lo” (op. cit. p.13).

Tendo em vista a compreensão do objeto de estudo, neste capítulo será desenvolvida uma discussão teórica acerca da avaliação de desempenho de recursos humanos, bem como dos assuntos a ela pertinentes, abordando aspectos conceituais, sistêmicos, objeto de análise e fatores correlatos.

3.2 Desempenho humano nas organizações

3.2.1 Introdução

A realização da avaliação de desempenho é tarefa de extrema complexidade e, de acordo com estudo da ENAP (2000), para obter êxito nos seus objetivos, deverá considerar diversos aspectos que se inter-relacionam e influenciam mutuamente, tal como a clareza do conceito de desempenho.

De acordo com Toro, “desempenho é a ação ou conjunto de ações observáveis orientadas a um dado resultado” (1992, *apud* ENAP, 2000, p.11). Este é, portanto, um conceito que enfatiza bastante a questão de resultados – produto da ação –, sob uma perspectiva de controle *a posteriori* das ações dos funcionários.

Conforme Lucena (1992, p.29), “o desempenho pode ser reconhecido como a manifestação concreta, objetiva do que o empregado é capaz de fazer. É algo que pode ser

¹⁴ A gestão estratégica de recursos humanos é entendida como a “função de atrair, desenvolver e manter o pessoal necessário para atingir os objetivos organizacionais, por meio da utilização de sistemas de recursos humanos consistentes entre si e coerentes com a estratégia da organização” (Taylor, Beechler e Napier, 1996 *apud* Brandão e Guimarães, 2001).

definido, acompanhado e mensurado”. Assim sendo, o desempenho pode ser mensurado objetivamente através dos resultados que são conseguidos.

Milkovich e Boudreau (1994, *apud* Chiavenato, 1999) relacionam o desempenho com o grau de alcance dos requisitos do trabalho de um funcionário. Dessa forma, para estes autores, o desempenho poderá ser medido através da observação do grau de eficácia no cumprimento de determinadas tarefas que lhe são atribuídas.

Segundo o dicionário Aurélio da língua portuguesa (1988), o desempenho é a “execução de um trabalho, atividade, empreendimento que exige competência e/ou eficiência”. Portanto, a idéia de desempenho associa-se a uma ação que produz determinado resultado, isto é, certo trabalho, atividade ou empreendimento. Esta ação, por sua vez, pressupõe dois elementos: a competência e a eficiência.

Em suma, o desempenho é uma ação (ou conjunto de ações) realizada por um agente – que se pressupõe dotado de competências específicas ao seu cargo – que produz (em) determinado resultado (tarefa, trabalho, atividade, empreendimento, etc.) que será comparado a padrões (indicadores) quantitativos e qualitativos previamente definidos.

Nesse sentido, Fidalgo e Machado (2001, p.91) afirmam que “o termo desempenho refere-se ao resultado obtido numa dada atividade, ao grau de sucesso conseguido, sendo, portanto, passível de avaliação e comparação a partir da utilização de referências ou índices específicos”.

Por fim, cabe ressaltar que o desempenho não se confunde com competência, mas “é por meio do desempenho que é possível identificar se o trabalhador tem ou não competência para a realização de um trabalho” (ENAP, 2000), sendo que a competência é pressuposto do desempenho.

Na literatura de recursos humanos, encontraremos diversos significados para o termo competência. Isambert-Jamati (1997, *apud* Brandão e Guimarães, 2001) definem de forma genérica competência como sendo a capacidade de realizar um determinado trabalho.

Competência pode ser analisada sob diversas perspectivas, desde behavioristas até cognitivistas (ENAP, 2000). Sob esta última vertente, temos que Piéron (1962, *apud* ENAP, 2000, p.31) define competência como “potencialidade atual, condicionando um sucesso, que se pode apreciar e medir diretamente; é a capacidade de execução; depende de atitudes, educação e exercício”. Nesse sentido, temos que:

Cada trabalho exige competências para poder ser realizado, porém um mesmo indivíduo pode ter vários tipos de competências para realização de uma mesma tarefa e, segundo a situação, escolhe uma ou outra (usa primeiro competências pouco custosas e faz apelo a outras somente quando as precedentes não puderem levar a alcançar resultados satisfatórios). As habilidades ou competências (*skill*) podem ser definidas precisamente ao curso da análise do trabalho, podendo haver competências específicas e gerais. O grau de competência, portanto, é um atributo pessoal, que depende também de educação e de exercício e influencia o resultado obtido na realização de um trabalho. (ENAP, 2000, p.48).

Para Sparrow e Bognanno (1994, *apud* Brandão e Guimarães, 2001, p.9), “competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção do alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia competitiva”.

Ropé e Tanguy (1997, *apud* Brandão e Guimarães, 2001, p.10) afirmam que a competência não pode ser compreendida de forma separada da ação, ou seja, do desempenho de uma atividade.

Em virtude da integração de diversos aspectos relacionados ao trabalho, a definição mais aceita no ambiente empresarial e meio acadêmico para competência é proposta por Durand (1998, *apud* Brandão e Guimarães, 2001). De acordo com o autor, a competência compreende três dimensões interdependentes: a de conhecimentos (informação, saber o quê e o porquê), a de habilidades (técnica, capacidade e saber como) e a de atitudes (querer fazer, identidade e determinação). Esta é, portanto, uma definição que extrapola o âmbito restrito à capacidade técnica comum às definições tradicionais para o termo.

3.2.2 Fatores que influenciam o desempenho humano

É possível classificar em quatro dimensões os fatores que afetam o desempenho, quais sejam, a individual, a organizacional, a extra-organizacional e o ambiente das tarefas.

A individual ou qualificação profissional é a dimensão que se relaciona às responsabilidades, habilidades, conhecimentos, experiências e outros requisitos que o funcionário deve apresentar para que determinada atividade seja desempenhada (Lucena, 1992). Nesse sentido, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, *apud* ENAP, 2000) apontam várias características do trabalhador que são necessárias para o desempenho de determinado cargo, a saber: personalidade, habilidades, conhecimentos, atitude, idade, sexo, escolaridade, motivações, estilo cognitivo, aparência pessoal e similares.

A dimensão individual é a que poderá ser avaliada nos procedimentos de avaliação de desempenho, vez que representa a contribuição do trabalhador para com a organização. As outras dimensões somente serão observadas a título de elementos que possam restringir os resultados alcançados pelos indivíduos e que devem ser corrigidos pela própria organização.

Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, *apud* ENAP, 2000, p.11) enumeram diversas características organizacionais como influenciadoras do desempenho, tais como, clima e cultura¹⁵ organizacionais, políticas (os arcabouços normativos em geral) e práticas de administração (incluindo as de administração de pessoal, tais como os sistemas de recompensas e de punições, o plano de cargos e salários e similares), “relações de poder, resultados esperados pela organização como um todo e para cada um de seus elementos, atuação gerencial, formas de controle utilizadas na organização”. A cultura organizacional é um fator que, segundo Lucena (1992), “influencia qualquer ação a ser implementada” na organização. Conforme a autora, ela exerce grande influência e é capaz de impedir ou deslanchar as ações necessárias aos resultados perseguidos, vez que o comportamento das pessoas é determinado pelo modo como percebem a organização. O estilo gerencial será determinante no desempenho dos funcionários, já que toda a operacionalização do processo de avaliação de desempenho – desde a fase de negociação dos objetivos individuais, passando pelo acompanhamento do desempenho e da tomada de ações corretivas até a sua avaliação – a atuação do gerente será decisiva no resultado final.

O contexto extra-organizacional é outra dimensão influenciadora do desempenho das pessoas. Segundo Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996, *apud* ENAP, 2000), são parte dessa dimensão a situação econômica do país, oferta de mão-de-obra, oferta de empregos, legislação trabalhista e similares. Conforme Lucena (1992), a interpretação das mudanças ocorridas no ambiente externo – desenvolvimento de novas tecnologias, dinâmica macroeconômica etc. – faz com que as organizações tomem decisões acerca de adaptação da infra-estrutura produtiva e da capacitação de sua força de trabalho, fatores estes que fazem parte das outras dimensões descritas.

A última dimensão a ser considerada é o ambiente de tarefas, que são as “características e escopo do trabalho, tipo de relacionamento interpessoal do grupo funcional,

¹⁵ Cultura organizacional é um sistema social em constante transformação que projeta uma identidade própria e que tende a consolidar-se, gerando uma força reativa às interferências internas ou externas que possam ameaçar a sua dinâmica já estabelecida ou alterar *status quo*. (Lucena, 1992)

qualidade da comunicação com as chefias, suporte organizacional, meios disponíveis para realização da ação, competição entre grupos, adequação do ambiente físico e similares” (Oliveira-Castro, Lima e Veiga, 1996, *apud* ENAP, 2000, p.11).

3.3 Avaliação do Desempenho

3.3.1 Conceito

A avaliação de desempenho é, segundo Chiavenato (2003), um instrumento de gestão de recursos humanos situado no subsistema de aplicação de recursos humanos. Ela tem por finalidade a apreciação sistemática do desempenho de cada funcionário em função das atividades de sua atribuição, bem como das metas e resultados a serem alcançados e do potencial de desenvolvimento. Assim, este conceito guarda noção com os princípios da eficácia e da eficiência, quando ressalta o atendimento das metas e resultados acordados com a chefia imediata, bem como o termo desempenho adquire relação com a produtividade e qualidade dos trabalhos desenvolvidos pelo indivíduo no exercício de seu cargo.

Conforme Hipólito (2002, p.73), a avaliação de desempenho é um instrumento de gestão de pessoas que representa muito mais do que um simples “recurso que auxilia a isolar, observar, mensurar, formalizar e recompensar comportamentos e resultados alcançados pelos indivíduos”; modernamente, ela tem sido utilizada em um contexto muito maior, qual seja, de gestão do desempenho, que objetiva a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo.

A avaliação de desempenho não é instrumento simples, sua complexidade é:

(...) notória, assim como o fato de que uma avaliação pode ter conseqüências extremamente positivas para a organização, quando todo o processo relativo à avaliação de desempenho é adequado, ou representar problemas e disfunções bastante sérios, quando os critérios utilizados e a condução do processo são inadequados (ENAP, 2000, p.74).

Segundo Pereira (2001, p.197), avaliar o desempenho “significa julgá-lo ou atribuir-lhe um conceito diante de expectativas preestabelecidas”. Avaliar, portanto, pressupõe padrões, que poderão ser de natureza quantitativa e ou qualitativa, de trabalhos, atividades, tarefas ou empreendimentos executados.

A avaliação de desempenho é o processo de identificação, mensuração e administração do desempenho humano nas organizações, segundo Gómez-Mejía (1995, *apud* Chiavenato, 1999).

A avaliação de desempenho é o método que visa estabelecer, periodicamente, contratos com os funcionários acerca dos resultados que lhe são esperados da organização, buscando “acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados alcançados” (Pontes, 2002, p.24). Os resultados acordados derivam do planejamento estratégico definido pela alta direção da organização.

Para Certo (1994, *apud* Chiavenato, 1999), a avaliação de desempenho é um processo que busca aferir a atividade produtiva desenvolvida pelo trabalhador de forma a avaliar a sua contribuição para o alcance dos objetivos da organização.

Vários são os nomes que a avaliação de desempenho poderá adquirir na literatura, quais sejam, auditoria de desempenho, auditoria de pessoal, avaliação do mérito, avaliação de pessoal ou de recursos humanos, relatórios de progresso e avaliação de eficiência individual, acompanhamento e avaliação de desempenho etc.

3.3.2 Objetivos

De forma geral, um dos principais objetivos da totalidade das avaliações de desempenho realizadas nas organizações é disponibilizar uma informação fidedigna a respeito do desempenho e ou competências dos funcionários, a fim de que esta possa apoiar a tomada de decisão nos diversos subsistemas de recursos humanos, de forma meritocrática e legítima. É, portanto, um *feedback* do sistema de recursos humanos acerca dos resultados alcançados pelos funcionários e das competências possuídas e utilizadas pelos mesmos. Segundo Lucena (1992, p.77), a avaliação de desempenho é o instrumento de gestão de pessoal que “define e mensura o grau de contribuição de cada empregado na consecução dos objetivos da empresa”.

Além desse, um outro objetivo importantíssimo da avaliação de desempenho é a função de controle sobre os resultados que ela exerce, contribuindo para o planejamento organizacional. A avaliação de desempenho pode possibilitar o aumento da produtividade individual dos recursos humanos. Todas organizações precisam apresentar resultados, independentemente de serem públicas ou serem privadas. A avaliação de desempenho é o instrumento que possibilita a percepção de quanto as pessoas têm contribuído para que as organizações apresentem de forma eficiente os resultados que delas são esperados.

Pontes (2002, p.26) afirma que a avaliação de desempenho permite estabelecer com os funcionários um contrato acerca dos resultados que elas precisam atingir para que os objetivos da organização sejam alcançados. Em uma visão mais recente da avaliação de

desempenho, ela também permite ao gerente de uma equipe o acompanhamento diário do progresso dos indivíduos, corrigindo os rumos e revendo os resultados conquistados, para a elaboração de propostas futuras. Então, a avaliação de desempenho permite “tornar dinâmico o planejamento da empresa”.

De nada adianta o planejamento estratégico elaborado pelos altos gestores definir os objetivos da organização, se no nível em que eles de fato se concretizam – isto é, no operacional – os funcionários não sabem os resultados que deles são esperados e não há controle e motivação para que sejam alcançados.

Nesse sentido, temos que outro objetivo da avaliação de desempenho é “integrar o planejamento estratégico e as metas organizacionais com metas individuais” (ENAP, 2000, p.75), sendo necessário, para tanto, a criação de indicadores, critérios ou parâmetros de avaliação que sejam comuns à organização como um todo e que estejam claramente definidos pelos resultados do trabalho.

Assim, de acordo com Pontes (2002), a avaliação de desempenho teria três papéis imprescindíveis para a eficácia do planejamento estratégico, quais sejam, de estabelecer os resultados a serem perseguidos pelos indivíduos, acompanhar e orientar o processo de trabalho e fornecer *feedback* constante dos recursos humanos.

A identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento é um objetivo apontado por vários autores (Bergamini, 1981; Chiavenato, 1999; Pontes, 2002). Nas palavras de Lucena (1992, p.77), a avaliação de desempenho “subsidiaria as ações de treinamento e desenvolvimento tendo em vista a capacitação profissional dos empregados”.

A avaliação de desempenho, se dimensionada e estruturada adequadamente, ou seja, conforme os resultados esperados dos indivíduos, poderá estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho e destes com a sua chefia (Pontes, 2002).

Levinson (1976, in Vroom, 1997) aponta como objetivos da avaliação de desempenho o fornecimento de um *feedback* adequado do desempenho dos funcionários da organização; servir de base para mudanças de comportamento em direção à adoção de hábitos de trabalho mais eficazes; e consubstanciar a tomada de decisões acerca de ascensão funcional e concessão de benefícios pecuniários.

Então, subsidiar outros instrumentos de gestão de pessoal nos mais diversos subsistemas de recursos humanos também é outro ponto constante, porém controverso e

polêmico, na literatura (Chiavenato, 1999; ENAP, 2000; Lucena, 1992; Pontes, 2002), como veremos adiante neste trabalho.

A melhoria da comunicação entre os níveis hierárquicos na organização é um importante objetivo destacado por Pontes (2002), que nota a criação de um clima de diálogo construtivo por meio da eliminação de dissonâncias, ansiedades e incertezas.

3.3.3 Objeto de análise da avaliação de desempenho

A princípio, temos que, por dedução, o objeto de análise da avaliação de desempenho é o próprio desempenho. Entretanto, a dificuldade de observar as ações dos indivíduos faz com que, em vez do desempenho, o parâmetro de avaliação seja o resultado objetivo daquele, isto é, um trabalho, empreendimento, atividade etc. realizado. Mas, de acordo com a abordagem, o objeto de análise poderá ser, além destes fatores acima citados, as competências do indivíduo (conhecimentos, habilidades e atitudes), vez que estas interferem incisivamente no seu desempenho. Certo é que a avaliação de desempenho é um importante *feedback* que constrói um diagnóstico do sistema de recursos humanos da organização, permitindo averiguar, entre outras coisas, sobre os resultados alcançados individualmente. A clareza dos objetivos que se quer atingir através da avaliação de desempenho é essencial, de acordo com Bergamini (1983), pois, caso contrário, é melhor nem iniciar sua implantação.

Entretanto, segundo Pontes (2002, p.25), a avaliação de desempenho busca observar o comportamento das pessoas no trabalho e não se interessa com as características pessoais dos indivíduos, tais como conhecimentos, vivência, habilidades e aptidões, que são mensurados pelo processo de avaliação de potencial. “A preocupação é sempre em relação ao seu desempenho”.

A manifestação concreta do desempenho dos funcionários deve ser o objeto de análise da avaliação de desempenho, isto é, os resultados alcançados. Estes serão avaliados quanto à sua qualidade, quantidade, prazo de entrega, custo etc., que são padrões de desempenho definidos pela organização. Estes fatores são os que o processo de avaliação de desempenho pode definir, acompanhar e mensurar e, portanto, os de verdadeira relevância para as organizações (Lucena, 1992).

Da mesma forma, McGregor (1976, *In* Vroom, 1997) sustenta que a ênfase deve ser no desempenho, ou seja, nas ações em relação às metas; não há que se pensar em transformar a personalidade do subordinado através da avaliação de desempenho.

De acordo com Toro (1992, *apud* ENAP 2000), somente será relevante para fins de avaliação o produto da ação, isto é, o resultado alcançado. Então, o objeto de análise da avaliação de desempenho deve ser, portanto, somente o resultado da ação. Segundo ele, existem diversas concepções de desempenho, muitas das quais confundem o desempenho propriamente dito com os atributos pessoais do sujeito da ação, quais sejam, a cooperação, a iniciativa, a responsabilidade, a criatividade etc.

Contudo, em artigo intitulado “Avaliação de que desempenho?”, Levinson (1976, *apud* Vroom, 1997) discorda da concepção de Toro (1992). Segundo o autor, quando realizada a avaliação de desempenho, o maior erro da avaliação por objetivos – APO é a concepção equivocada de “o que” deve ser avaliado, isto é, qual deve ser seu objeto de análise. Tendo em vista que a avaliação de desempenho pode ter como objetivo promover mudanças de comportamento em direção à adoção de hábitos de trabalho mais eficazes, o maior problema da metodologia tradicional utilizada na APO é o fato de a avaliação privilegiar somente os resultados alcançados, desconsiderando totalmente a importância do comportamento e dos meios utilizados para atingi-los. Dessa forma, esse tipo de avaliação dá margem a atitudes e condutas por parte dos funcionários que poderão ir de encontro a valores defendidos pela organização. Isto acontecerá se, por exemplo, os funcionários se verem compelidos a alcançarem determinado resultado. Então, eles farão de tudo para obter êxito na obtenção de suas metas, sem se preocupar, contudo, com a forma e os meios de que lançarem mão para isto.

O mesmo autor ainda ressalta que não está defendendo o retorno à avaliação das características da personalidade dos funcionários, mas defende uma concepção mais dinâmica dos cargos, que possibilite a ampliação da “topografia emocional e comportamental da tarefa a ser executada pelo indivíduo” (op. cit., p.195). Assim, a avaliação do desempenho não ficará restrita a aferir o alcance de determinado resultado (atividade, trabalho, empreendimento), mas será de igual importância a forma com que ele foi alcançado. “Comportamento e resultado são importantes, e não devem ser ignorados. Entretanto, é mais importante não confundi-los” (op. cit., p.196).

De acordo com Abbad (1991, p.23) ideal seria se as avaliações analisassem “apenas dados sobre o comportamento e/ou produtos do comportamento do empregado, não devendo ser baseados em impressões pessoais sobre seu desempenho global ou sobre aspectos da sua personalidade”.

A esse respeito, Pontes (2002, p.15) afirma que “a avaliação de desempenho se preocupa com o comportamento das pessoas no trabalho, e não com a pessoa em si”. E ressalta que, se o comportamento das pessoas não interfere em seus resultados, nos resultados da equipe, não prejudica a imagem da organização ou as relações com os clientes, nem tão pouco prejudica o indivíduo em seu progresso funcional, ele não deve ser excessivamente enfatizado.

No modelo conceitual proposto por Lucena (1992, p.77) não é o desempenho propriamente dito que será objeto de avaliação, mas os produtos dele resultantes, isto é, os trabalhos, projetos e outras atividades desenvolvidas obedecendo determinados padrões de desempenho – quantidade, qualidade, prazo etc – acordados previamente. O desempenho é objeto de negociação, não de avaliação. Assim, a autora define desempenho como sendo “a atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projeto, atividade ou tarefa, definidos em termos de qualidade, prazo e quantidade”.

Pode se inferir que a avaliação de desempenho fará uma análise sobre as competências do indivíduo sempre que tenha como objetivo identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos empregados ou se fizer parte de um contexto de gestão de competências. O primeiro objetivo é muito comum entre as metodologias de avaliações de desempenho. Porém, como visto anteriormente, de forma paradoxal, temos que a melhor forma de avaliar as competências é observando os “produtos” a elas relacionados, isto é, através da análise dos trabalhos realizados, segundo determinados padrões de quantidade, qualidade e prazos esperados (ENAP, 2000).

A avaliação de desempenho também não pode ser tratada como panacéia, como muitos gerentes desejam (Oberg, 1972, *In* Vroom, 1997). Ela deverá ter objetivos claramente definidos e, a partir deles, ser construída uma sistemática que permita alcançá-los. Nesse ponto é que o objeto de análise se situa e adquire sentido, isto é, dependendo do objetivo pretendido analisa-se este ou aquele objeto (resultados e competências).

3.3.4 Métodos de avaliação de desempenho

Desde sua criação até hoje a avaliação de desempenho de recursos humanos assumiu ao longo do tempo diversas metodologias. De acordo com a época em que foram desenvolvidos os modelos, as metodologias foram classificadas por Pontes (2002) em

clássicas e contemporâneas. Cada uma destas, por sua vez, foi subdividida em dois grupos: o com foco no futuro e o com foco no passado.

Os métodos da pesquisa de campo, dos incidentes críticos, das frases descritivas, da escala gráfica, da escolha forçada, da comparação binária e da atribuição de graus são metodologias clássicas com ênfase no passado. A avaliação por objetivos e a de atividades são metodologias clássicas com ênfase no futuro.

O método da pesquisa de campo é aquele no qual um especialista de recursos humanos realiza entrevistas com a chefia de um funcionário a respeito de diversos aspectos do desempenho do avaliado.

O método dos incidentes críticos é aquele no qual um avaliador faz o registro de comportamentos extremos do empregado, tanto dos fatos ruins quanto dos bons, e é complementada por uma descrição sucinta sobre o desempenho do empregado no período avaliatório.

O método das frases descritivas baseia-se na escolha, por parte do avaliador, de uma das frases previamente redigidas que melhor expresse o comportamento e ou o desempenho do empregado.

O método da escala gráfica consiste na avaliação do desempenho do empregado a partir de certos comportamentos e ou fatores graduados segundo uma escala numérica em que o avaliador faz opção pela nota mais apropriada para cada um daqueles critérios de avaliação (produtividade, qualidade dos trabalhos, cooperação etc).

O método da escolha forçada pressupõe que em uma organização existe uma curva normal de distribuição para o desempenho dos empregados. Assim, o avaliador distribui os funcionários avaliados segundo uma curva normal que vai de péssimo a ótimo.

O método da comparação binária consiste em comparar dois a dois o desempenho dos funcionários obtendo um escalonamento de desempenho dentro de uma equipe de trabalhadores.

O método da atribuição de graus “avalia o desempenho das pessoas por meio de uma escala previamente determinada, através da atribuição de um conceito geral de desempenho, numa escala que varia de muito ruim até excepcional” (Pontes, 2002, p.37).

A avaliação por objetivos prevê a fixação de objetivos e metas individuais a cada avaliado no início de um período avaliatório e a constatação dos resultados ao término do referido período.

Entre os métodos contemporâneos temos a avaliação 360°, com ênfase no passado, e o acompanhamento e avaliação de resultados, com ênfase no futuro.

No método a avaliação 360° o indivíduo é avaliado por sua chefia imediata, por seu colega de trabalho (par), por um cliente de seus serviços e por um subordinado.

O método do acompanhamento e avaliação de resultados prevê, diferentemente da avaliação por objetivos, a fixação de objetivos grupais e o acompanhamento de seus resultados parciais e finais com vistas a correção de rumos, tendo sempre como pressuposto o esclarecimento do que são resultados dentro de uma visão macro-organizacional.

Além destas metodologias enumeradas acima encontraremos modelos mistos que fazem uso simultaneamente de partes de várias delas, procurando adaptar-se adequadamente à realidade e aos objetivos da organização.

Segundo Pontes (2002) uma metodologia adequada é a que eleve o nível de produtividade dos funcionários, aumente a satisfação dos clientes através de serviços de qualidade e que, acima de tudo, aumente o nível de motivação das pessoas. De acordo com o autor, a maior evolução apresentada pelos métodos foi o deslocamento do foco da avaliação do comportamento do indivíduo para a avaliação centrada no comportamento da equipe de trabalho.

Lucena (1992), por sua vez, considera que uma metodologia apropriada seria a que permitisse o gerenciamento contínuo e sistematizado do desempenho e que fosse integrada aos demais processos gerenciais. Assim, a avaliação de desempenho será um instrumento de gestão de pessoas a serviço do alcance dos objetivos da organização. Um método adequado seria aquele atendessem a quatro quesitos, a saber: a continuidade, que é o acompanhamento e avaliação sistemáticos das ações do funcionário; a periodicidade, que se refere aos prazos mínimos e máximos para que seja concluído o processo de avaliação e iniciado novo ciclo; a flexibilidade, que é a capacidade de adaptação à natureza das funções desempenhadas no departamento, evitando uma padronização excessiva dos critérios de avaliação, e a individualidade, que permitisse o acompanhamento de perto do desempenho do empregado, conforme os objetivos individuais pré-acordados entre aquele e a chefia.

Segundo Abbad (1991, p.23), uma metodologia apropriada deveria lançar mão de procedimentos que levassem “o avaliador a julgar amostras representativas de comportamentos exibidos pelo avaliado no seu posto de trabalho, produzindo distinções claras entre os diferentes níveis de desempenho do empregado nas múltiplas dimensões que compõem o perfil de cada cargo”.

3.3.5 Fatores que influenciam a avaliação de desempenho

A literatura enumera vários fatores que influenciam negativamente o sistema de avaliação de desempenho. Podemos dividir os problemas como originários de três grupos de situações, quais sejam, de concepção do arranjo institucional, da implantação do sistema sem o devido cuidado que prescinde e da utilização inadequada do instrumento. A seguir estão citados os fatores mais freqüentemente apontados pela literatura de recursos humanos.

- definição inadequada dos objetivos; (Lucena, 1992)
- dificuldade de medir os fatores comportamentais, aumentando o grau de subjetividade da avaliação; (ENAP, 2000)
- definição de indicadores de desempenho para avaliação com base em cargos genéricos e não no trabalho realizado; (ENAP, 2000)
- utilização de metodologias complexas, difíceis de serem compreendidas ou o uso de um único método de avaliação para diferentes grupos de cargos ou exagero no uso de múltiplos formulários; (ENAP, 2000)
- descontinuidade do processo, ou seja, inexistência de instrumentos e procedimentos sistemáticos que permitam uma análise do desempenho dos servidores; (Lucena, 1992)
- “dia nacional da avaliação de desempenho”: avaliação do desempenho baseada em impressões pessoais dos avaliadores e profundamente contaminadas pela recenticidade, em virtude da não sistematização do processo; (Lucena, 1992)
- não uso de produtos identificáveis ou resultados da execução das tarefas dos postos de trabalho (Planchy, 1983, *apud* ENAP, 2000);
- não comprometimento da alta administração que encara a avaliação de desempenho como mera formalidade exigida pelo setor de recursos humanos, sem conexão com o planejamento de trabalho; (Lucena, 1992)
- não disponibilidade de tempo ou existência de grande distância física impedindo que a chefia acompanhe o desempenho e conheça o avaliado (Reed e Kroll, 1985,

apud Abbad, 1991) bem como dificulta a freqüência e a qualidade da observação necessária para assegurar a realização de avaliações precisas (ENAP, 2000);

- não haver uma clara decisão política da diretoria sobre a necessidade de algum processo formal de avaliação (ENAP, 2000);
- medidas de desempenho satisfatório e insatisfatório definidas de maneira intuitiva, aumentando o grau de subjetividade da avaliação (ENAP, 2000);
- uso de avaliações globais para comparação de desempenho, pois não permitem distinguir os diferentes níveis de desempenho apresentado pelo avaliado em cada uma das dimensões componentes do posto de trabalho (Abbad, 1991);
- dificuldade de se estabelecer metas a determinados tipos de trabalho;
- não consideração de variáveis do contexto em que o trabalho é realizado e que influenciam o desempenho (ENAP, 2000);
- periodicidade do acompanhamento (período de tempo entre o desempenho e a avaliação muito curto ou muito longo) (Meyer *et al.*, 1965, *In* Vroom, 1997),;
- uso parcial do sistema (ENAP, 2000);
- falta de informações que subsidiem programas de desenvolvimento (Chiavenato, 1999; ENAP, 2000; Lucena, 1992; Pontes, 2002);
- dificuldades culturais e gerenciais associadas a uma avaliação em geral (ENAP, 2000; Pontes, 2002);
- conflitos entre servidores e chefias (Chiavenato, 1999; ENAP, 2000);
- resistências e descrenças quanto à avaliação/insatisfação por parte dos servidores (Chiavenato, 1999; ENAP, 2000; Pontes, 2002);
- metodologia de avaliação de desempenho que avalie somente variáveis relacionadas ao desempenho dos empregados nos postos de trabalho, ignorando o contexto no qual os comportamentos a serem julgados ocorrem (Abbad, 1991);
- falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados (Chiavenato, 1999; ENAP, 2000; Lucena, 1992; Pontes, 2002);
- falta de tempo do avaliador para acompanhar o desempenho e conhecer os empregados (Chiavenato, 1999; ENAP, 2000; Lucena, 1992; Pontes, 2002);
- falta de divulgação do SAD (Chiavenato, 1999; ENAP, 2000; Lucena, 1992; Pontes, 2002);
- os instrumentos de avaliação passam mais tempo na área de recursos humanos do que com a própria chefia, e apenas cumprem um ritual “burocrático”; (Lucena, 1992)

- avaliação baseada somente em julgamento da chefia (ENAP, 2000);
- julgamentos tendenciosos (Chiavenato, 1999; ENAP, 2000; Lucena, 1992; Pontes, 2002);
- despreparo gerencial para administrar pessoas; (Lucena, 1992)
- falta de preparo dos avaliados (Chiavenato, 1999; ENAP, 2000; Lucena, 1992; Pontes, 2002);
- definição genérica dos cargos e funções na Administração Pública que serão base para a avaliação de desempenho, apesar dos ocupantes realizarem tarefas de natureza variada, deixando de lado os objetivos individuais, metas e padrões de desempenho a serem alcançados (ENAP, 2000);
- propensões do avaliador: leniência¹⁶, halo¹⁷, tendência central¹⁸, severidade, similaridade, contraste, complacência, rigor, preconceito pessoal, efeito recenticidade¹⁹. (Chiavenato, 1999; ENAP, 2000; Pontes, 2002)

Lucena (1992) vai dizer que o acompanhamento do desempenho, isto é, da execução das atividades pelos funcionários, é o ponto crítico do processo de avaliação de desempenho, pois a partir dele poderão ser constatados desvios no alcance dos objetivos individuais. Assim, pode-se conferir se o trabalhador está obtendo os resultados esperados – conforme qualidade, prazos, quantidade e custos definidos –, se suas competências são suficientes para o desempenho de suas funções, identificando, por conseguinte, suas deficiências técnicas, observar se suas condições de trabalho estão adequadas e aplicar as devidas ações corretivas necessárias que estão afetando negativamente no desempenho.

De acordo com Grateron (1999), o maior desafio da avaliação de desempenho é a criação de indicadores que superem a dificuldade de fixar e quantificar os objetivos sociais, através de termos não monetários, considerando a falta de clareza nos objetivos, metas e atividades realizadas pela Administração Pública, entre outros.

A avaliação de desempenho, para ser implantada, requer uma análise do ambiente organizacional, segundo Lucena (1992), pois ela tende a alterar diversos padrões de trabalho e, sobretudo, exigirá novos padrões de planejamento de trabalho, comportamento e

¹⁶ Leniência é a tendência do avaliador dar notas maiores que os avaliados realmente mereciam.

¹⁷ Efeito halo: ocorre quando o avaliador, por ter algum tipo de laço afetivo com o avaliado, avalia-o bem em todos os critérios de avaliação.

¹⁸ Tendência central: ocorre quando o avaliador não usa valores extremos em sua avaliação, pelo medo de prejudicar os fracos e supervalorizar as pessoas com ótimo desempenho.

¹⁹ Efeito recenticidade: é a contaminação da avaliação de desempenho em virtude do excessivo valor dado aos últimos dias do período avaliatório.

de desempenho das funções de todos os funcionários da organização, desde o mais alto gerente até o nível técnico-administrativo mais inferior.

Dessa forma, como qualquer outra alteração de *status quo* da organização, a implantação da avaliação de desempenho tende a gerar ansiedade e, por consequência, resistência por parte dos envolvidos. Por isso, esse processo deve ser cuidadosamente inserido na organização, começando por uma ampla divulgação de suas regras e implicações e da conscientização de sua importância entre os avaliados e avaliadores.

3.3.6 Avaliação de desempenho: diferentes visões

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) existem diversas perspectivas de análise sobre a função da avaliação de desempenho. Na funcionalista, a avaliação de desempenho é tida como um instrumento de gestão de pessoal que busca o desenvolvimento e o aumento da produtividade dos recursos humanos. Na perspectiva crítica, Pagés et al. (1993, *apud* Brandão e Guimarães, 2001) aponta que a avaliação de desempenho funciona como mecanismo de controle psicossocial sobre os indivíduos utilizado pela organização.

Entretanto, regular o comportamento dos empregados através da avaliação de desempenho pode não ser a melhor opção. Nesse sentido, o modelo australiano deu especial atenção a valores, que eram regulados e difundidos entre os servidores públicos a fim de mudar a própria mentalidade destes, não obstante ter adotado, assim como os países europeus, inúmeras transformações contratualistas. Portanto, na Austrália, a questão “reformas no serviço público” associou-se diretamente com a reconfiguração ética, política e legal da atuação e da seleção dos servidores públicos através da adoção de um código de conduta, e não de um instrumento de avaliação de desempenho (Nogueira e Santana, 2000).

Porém, há que se pensar que a avaliação de desempenho poderia ser um instrumento que permitisse exercer um controle sobre os comportamentos dos indivíduos, já que tem diversas implicações na vida profissional do empregado, tais como desenvolvimento na carreira e percepção de remuneração extra, e não poderia ser deliberadamente ignorada pelo empregado tal como acontece com muitos códigos de ética profissional.

De tudo isso, fica a lição de Brandão e Guimarães (2001, p.13): a avaliação de desempenho “não deveria ter como objetivo maior somente a melhoria das *performances* profissional e organizacional, mas, principalmente, o desenvolvimento das pessoas em um sentido mais amplo”.

3.4 Sistema de Gestão do Desempenho

3.4.1 Definição

Sistema de Gestão do Desempenho – SGD – é o conjunto de instrumentos de gestão do desempenho que possibilita o planejamento, o acompanhamento, o desenvolvimento, a avaliação e a aplicação de sanções aos recursos humanos da organização, e que envolvem necessariamente o resultado de uma avaliação de desempenho na tomada de decisão. Para uma gestão de desempenho integrada, requer que instrumentos de avaliação estejam localizados nos diversos níveis organizacionais, quais sejam, o corporativo, o divisional, o grupal e o individual. Assim sendo, o fundamento de validade do SGD é o resultado aferido nas avaliações de desempenho obtidas nos níveis individual ao institucional.

O SGD é composto por instrumentos de gestão de pessoal diversos – tais como a avaliação de desempenho individual, o plano de carreira, a administração da remuneração, o treinamento e o desenvolvimento de recursos humanos, etc. – e por outros instrumentos estranhos à administração de pessoal – tal como a avaliação de desempenho institucional –, que funcionarão de maneira interdependente. Assim sendo, o SGD não se resume ao procedimento de avaliação de desempenho, não obstante a grande importância deste último para o sistema. O SGD é, portanto, o conjunto de instrumentos de gestão utilizados para a operacionalização da gestão do desempenho.

Nesse sentido, Hipólito (2002, p.74) vai afirmar que um sistema de gestão do desempenho pressupõe que a avaliação de desempenho humano esteja ligada “com outras funções de gestão de recursos humanos intercambiando *inputs* com práticas de seleção, desenvolvimento profissional, gestão de carreira, remuneração e assim por diante a fim de alavancar os profissionais de uma empresa a níveis superiores de desempenho”.

Cabe ressaltar que a crescente complexidade dos processos de avaliação de desempenho levou à necessidade da adoção do que parte da literatura chama de sistemas de avaliação de desempenho – SAD –, que é o “conjunto de normas e procedimentos que possibilita o diagnóstico e gestão de desempenho, fornecendo informações para outros sistemas de administração de pessoas”. (ENAP, 2000, p.11). Esta definição permite concluir que o SAD tem uma importante função: fornecer informações à tomada de decisões gerenciais na área de recursos humanos. O SAD é, portanto, a instrumentalização e operacionalização da avaliação de desempenho e não se confunde com o SGD, do qual é somente parte integrante.

Outro aspecto importante a ser sublinhado é que o SAD não abrange os outros instrumentos de gestão com os quais se relaciona (o plano de carreira, a administração da remuneração, o treinamento e o desenvolvimento de recursos humanos, etc.). Entretanto, o desenho do arranjo institucional do SAD dependerá dos instrumentos de gestão que farão uso das informações por ele geradas. Por exemplo, para o uso de informações por parte do subsistema de treinamento e desenvolvimento de pessoal, pressupõe-se que o SAD forneça esse *feedback*, qual seja identificação das necessidades de capacitação. Obviamente as carências técnicas (competência) apresentadas pelo funcionário não são um desempenho em si, mas, por interferirem diretamente neste último, é de grande relevância constata-las e procurar corrigi-las.

3.4.2 Objetivos

O Sistema de Gestão do Desempenho, analisado sob o âmbito de vista da administração de recursos humanos, tem como objetivo geral maximizar o desempenho dos recursos humanos disponíveis e da organização como um todo através de um maior comprometimento dos trabalhadores para com os resultados desejados. Nesse sentido, em linhas gerais, o SGD tem a finalidade de ser um instrumento de controle, acompanhamento, motivação, correção e desenvolvimento de recursos humanos. Segundo Hipólito (2002, p.73) até mesmo no enfoque tradicional de avaliação de desempenho é possível perceber uma visão sistêmica do processo, que tinha como objetivo “a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo (Latham e Wexley, 1994) configurando-se, portanto, em um sistema de Gestão do Desempenho”. Assim, no intuito de maximizar o desempenho dos recursos humanos, conforme o escopo do SGD ele terá como objetivos específicos:

- promover programas de treinamento e desenvolvimento dos funcionários, de acordo com deficiências apresentadas nos relatórios de avaliação de desempenho individual;
- promover uma política de remuneração variável conforme os resultados apresentados na avaliação de desempenho individual e institucional. Segundo o relatório da ENAP (2000), este é um objetivo muito comum entre os Sistemas de Gestão pelo Desempenho;

- ensejar o desligamento de funcionários com nível de desempenho considerado insuficiente para os padrões da organização ou comportamento contrário aos valores e princípios adotados pela mesma;
- aumentar a motivação dos funcionários e, conseqüentemente, de sua produtividade; (Pontes, 2002)
- justificar a promoção ou progressão dos funcionários, segundo a hierarquia funcional na organização ou de acordo com um plano de carreira pré-estabelecido para determinados cargos. (Levinson, 1976; Pontes, 2002; Chiavenato, 1999)

Podemos encontrar na literatura diferentes opiniões a respeito da possibilidade do SGD possuir mais de um objetivo específico ou que os objetivos que possuir serem, até certo ponto, contraditórios.

“Um sistema de gestão do desempenho pode ser ferramenta básica para auxiliar uma chefia no desempenho de seu papel” (ENAP, 2000, p.47), qual seja, a gestão do desempenho dos subordinados em busca de resultados esperados de sua equipe.

3.4.3 O múltiplo uso da avaliação de desempenho

O Sistema de Gestão do Desempenho pressupõe o múltiplo uso do resultado da avaliação de desempenho dos recursos humanos, isto é, a mensuração do desempenho e o aproveitamento de informações geradas em diversos instrumentos de gestão de recursos humanos que tenham como fundamento de validade o desempenho e ou um comportamento, dependendo do alcance da avaliação. O desempenho institucional também é um dos fatores a serem considerados pelo SGD durante a tomada de decisão.

Kane e Lawer (1979), McGregor (1957), Kay e French (1965), (*apud* ENAP, 2000) afirmam que o múltiplo uso da avaliação de desempenho dos recursos humanos pode colocar os avaliadores em situação de conflito e fazer com que eles utilizem diferentes critérios em suas avaliações. Cleveland (1989, *apud* ENAP, 2000) ressalta que caso a informação gerada pela avaliação de desempenho dos recursos humanos seja utilizada em diferentes instrumentos de gestão de pessoal, ela dificilmente será autêntica.

A incompatibilidade de objetivos ocorrerá quando a avaliação utilizar critérios diferentes para os diversos indivíduos avaliados, conforme o objetivo pretendido. Isto ensejará conflitos entre avaliadores e avaliados e insatisfação geral, dificultando todo o processo de avaliação. (ENAP, 2000)

Atualmente tem-se que o múltiplo uso da avaliação de desempenho dos recursos humanos não interfere na fidedignidade da informação por ele colhida. Gama (1997, *apud* ENAP, 2000) acha plenamente possível a utilização das informações coletadas para a comparação do indivíduo com ele próprio e com outros indivíduos.

De acordo com Abbad (1991, *apud* ENAP, 2000), fatores extra-organizacionais podem limitar a ação dos gestores de recursos humanos e uso dos resultados advindos dos sistemas de avaliação de desempenho, tal como no caso do setor público, que o âmbito de sua atuação é balizado pela legislação vigente, impedindo-os de elaborarem políticas de incentivos e desenvolvimento nas carreiras que considerem mais adequados à realidade das organizações em que trabalham.

Um grande problema apontado pelo mesmo autor é a falta de conexão entre a avaliação de desempenho individual e avaliação institucional. Isso tende a ocasionar diversos problemas, desde a falta de credibilidade do processo de avaliação de desempenho, até o insucesso da organização no alcance de seus objetivos estratégicos, vez que as metas e os objetivos individuais estabelecidos para a avaliação dos empregados diversas vezes não estarão condizentes com aqueles.

A utilização de informações da avaliação de desempenho dos recursos humanos para recompensar os melhores desempenhos em uma equipe é recomendada quando os recursos financeiros para essa finalidade são escassos, apesar de não ser recomendável a comparação de resultados obtidos por diferentes funcionários e a possibilidade de leniência quando o avaliador e avaliado são próximos em uma organização. A leniência seria provocada por diversos fatores, tais como medo, por parte dos avaliadores, de dar feedback negativo (Fisher, 1989, *apud* ENAP, 2000) ou evitar as conseqüências negativas do uso das informações (ENAP, 2000).

Nesse sentido, Taylor e Wherry (1951, *apud* ENAP, 2000) alertam que o uso dos resultados da avaliação de desempenho dos recursos humanos em instrumentos de gestão de pessoal relacionados a premiações aumenta a possibilidade de leniência, mas o mesmo não ocorre quando utilizados em instrumentos de treinamento e desenvolvimento. Entretanto, diversas pesquisas foram realizadas e essa hipótese mostrou-se infundada, vez que a metade delas corroborou a hipótese e a outra metade a falseou (ENAP, 2000).

Portanto, questão chave que se põe à avaliação de desempenho humano é a informação fidedigna do desempenho e ou competências acompanhadas e analisadas no processo, pois só assim ela será digna de confiança por parte dos integrantes da organização.

A fidedignidade da informação, por sua vez, só será alcançada através da responsabilização dos avaliadores sobre seus julgamentos, que deverão ser sempre fundados em fatos objetivos e mensurados por meio de uma metodologia de avaliação coerente com o ambiente de trabalho e demais fatores que possam interferir negativamente no desempenho e ou comportamento dos trabalhadores.

Todavia, sabe-se que todo processo que envolva a percepção humana – seja do avaliador, seja do avaliado – será permeada de subjetividade. Entretanto, isto não é justificativa para que a avaliação de desempenho deixe de ser realizada. Há que se desenhar um arranjo institucional adequado (com uma metodologia apropriada) para que o nível de subjetividade seja o menor possível, respeitando-se o devido processo legal e a ampla defesa de forma a manter todo o processo dentro dos limites da constitucionalidade, da legalidade e, acima de tudo, da justiça.

Quando o conjunto de regras do SGD é público, negociado e aceito legitimamente entre os membros da organização, ele tem grandes chances de ser bem sucedido. (ENAP, 2000)

Para que a avaliação de desempenho tenha seus resultados utilizados em diferentes instrumentos de gestão de recursos humanos é recomendável que sua metodologia considere durante a avaliação fatores que influenciam o desempenho, tais como a natureza do trabalho, o ambiente no qual ele se realiza (condições e meios para realizá-lo) etc. (ENAP, 2000).

E, finalmente, nada mais justo que desenvolver um sistema que permitisse recompensar as pessoas de acordo com o seu empenho na execução de suas atribuições e, conseqüentemente, do resultado e da contribuição para o alcance dos objetivos da organização. Nesse sentido McGregor (1976, *In* Vroom, 1997, p.166) afirma que “sem essas avaliações, as políticas de salários e promoções não podem ser aplicadas de forma sensata”.

Mas fica o alerta que, caso a distribuição das recompensas torne-se um jogo soma zero (Abrúcio, 1997), isto é, quem tem melhor desempenho ganha tudo, o instrumento pode ocasionar disputas acirradas e competição predatória dentro da organização. O ideal é que sejam distribuídas recompensas consubstanciadas nos resultados da avaliação de

desempenho individual e institucional, de modo que os indivíduos tenham incentivos para lutarem não só pelos objetivos e metas individuais, mas também pelos departamentais e organizacionais.

3.5 A avaliação de desempenho na administração pública brasileira

No Brasil, a avaliação de desempenho de recursos humanos é prática antiga na administração pública federal e há registros de seu uso em um sistema de promoções no ano de 1936. Os primeiros métodos sofreram muitas críticas – principalmente a respeito da subjetividade envolvida nas avaliações – e por diversas vezes o instrumento teve sua aplicação suspensa. Entretanto, a metodologia evoluiu muito desde então, em que houve uma mudança significativa do foco da avaliação, que antes era centrada no comportamento passado do indivíduo, para a avaliação centrada no acompanhamento e planejamento do plano de trabalho.

Existem hoje diversos órgãos e entidades da administração pública federal que possuem sistemas de avaliação de desempenho de recursos humanos, muitos dos quais são experiências bem sucedidas, conforme apontado no relatório realizado pela ENAP (2000).

Para Guimarães (1998, *apud* ENAP, 2000, p.5), a importância da avaliação de desempenho no setor público está ligada à necessidade de um “processo de retroalimentação que permita à organização rever estratégias e métodos de trabalho e, portanto, minimizar os efeitos da tendência à entropia e ao insulamento burocrático, tão comuns em organizações públicas”.

Inserida pela Emenda Constitucional nº19 – que tratou da Reforma Administrativa –, a avaliação de desempenho está prevista na Constituição Federal de 1998 em seu inciso III, do §1º, do art.41, como um dos critérios que permite a demissão do servidor público estável, caso o indivíduo submetido ao procedimento de avaliação de desempenho regido por lei complementar obtenha o conceito insuficiente.

A Lei Complementar 71, de 30 de junho de 2003, instituiu a avaliação de desempenho individual no âmbito do Poder Executivo mineiro. Ela representa a opção feita pelo governo por uma gestão estratégica de recursos humanos em Minas Gerais, e é uma das ações propostas pelo projeto estruturador “Choque de Gestão” com vistas à implantação de um modelo gerencial de Administração Pública.

Além da avaliação de desempenho, foram criados outros instrumentos de gestão de desempenho no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, permitindo o delineamento de um Sistema de Gestão do Desempenho, formado pelas seguintes tecnologias gerenciais:

- Avaliação de desempenho individual;
- Avaliação de desempenho institucional;
- Adicional de desempenho;
- Prêmio por produtividade;
- Plano de carreira;
- Demissão por insuficiência de desempenho.

Cada um destes instrumentos é regulado por seu respectivo emaranhado de normas (leis, decretos, resoluções, portarias, etc) que os operacionaliza através de procedimentos e processos. Nesse trabalho, a atenção estará voltada para o primeiro deles, isto é, a Avaliação de desempenho dos recursos humanos.

4 ANÁLISE DO ARRANJO INSTITUCIONAL DO SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL EM MINAS GERAIS: UMA REFLEXÃO SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Introdução

Este capítulo é dedicado à análise do arranjo institucional do sistema de avaliação de desempenho individual do Poder Executivo de Minas Gerais. Dessa forma, apresenta uma análise à luz da teoria apresentada, com observações sobre as concepções, representações e outros elementos presentes no arranjo institucional que por ventura se constituam fatores que restrinjam o alcance dos objetivos propostos. Nessa análise, também serão considerados os outros instrumentos de gestão de pessoas relacionados que foram criados, quais sejam, o adicional de desempenho, o prêmio por produtividade, a nova sistemática dos planos de carreira, e a demissão por insuficiência de desempenho.

Por não fazer parte do objetivo deste trabalho e por causa do processo de implementação e avaliação estarem em andamento, não serão discutidas questões relacionadas à implantação do sistema, vez que esta provavelmente se procedeu de forma distinta em cada um dos órgãos e entidades do Poder Executivo estadual, e também não serão abordados assuntos atinentes à utilização inadequada deste instrumento de gestão. Essas duas questões careceriam de um estudo cuidadoso que pesquisasse como cada uma das organizações públicas do Poder Executivo procedeu à implementação e tem usado o instrumento de avaliação de desempenho.

A análise será essencialmente do ponto de vista da Administração de Recursos Humanos, o que não impede que sejam feitas considerações pontuais de outra natureza, tendo em vista a concepção mais moderna sobre avaliação de desempenho admite sua natureza interdisciplinar.

A avaliação de desempenho dos recursos humanos é uma das ações elencadas pelo projeto estruturador “Choque de Gestão” para a construção de um modelo gerencial de Administração Pública capaz de suprir a crescente e legítima demanda social.

4.2 Público alvo da avaliação de desempenho individual

Em virtude da natureza do cargo ou função, bem como de possuírem ou não estabilidade naqueles, a avaliação de desempenho dos recursos humanos admitirá diferentes metodologias, como será visto a seguir.

O servidor estável ocupante de cargo de provimento efetivo e o detentor de função pública no âmbito do Poder Executivo Estadual serão submetidos à Avaliação de Desempenho Individual – ADI segundo metodologia, procedimentos e critérios propostos e sistematizados conjuntamente pela Lei Complementar 71, pelo Decreto nº 43.672 e pela Resolução SEPLAG nº15. Este trabalho abará tão somente esta metodologia, ficando as próximas três para um outro trabalho.

O servidor estável que estiver exercendo cargo de provimento em comissão ou função gratificada no âmbito do Poder Executivo Estadual será submetido à Avaliação de Desempenho Individual – ADI segundo metodologia, procedimentos e critérios propostos e sistematizados conjuntamente pela Lei Complementar 71, pelo Decreto nº 43.672 e pela Resolução SEPLAG nº 23.

O servidor em estágio probatório ocupante de cargo de provimento efetivo e o detentor de função pública no âmbito do Poder Executivo Estadual serão submetidos à Avaliação Especial de Desempenho – AED segundo metodologia, procedimentos e critérios propostos e sistematizados conjuntamente pela Lei Complementar 73, pelo Decreto nº 43.764 e pela Resolução SEPLAG nº16.

O servidor em estágio probatório que estiver exercendo cargo de provimento em comissão ou função gratificada no âmbito do Poder Executivo Estadual será submetido à Avaliação Especial de Desempenho – AED segundo metodologia, procedimentos e critérios propostos e sistematizados conjuntamente pela Lei Complementar 73, pelo Decreto nº 43.764 e pela Resolução SEPLAG nº 26.

Apesar de semelhantes, estas quatro metodologias de avaliação de desempenho de recursos humanos adquirem pequenas peculiaridades quanto a objetivos, avaliadores, critérios de avaliação – isto é, o objeto de análise da avaliação – e os fatores que influenciam estes últimos.

O servidor ocupante exclusivamente de cargo de provimento em comissão não será submetido à avaliação de desempenho. Segundo o manual de ADI, esta exclusão do processo avaliatório é decorrente da não sujeição aos benefícios e penalidades provenientes da

avaliação. Assim, o servidor não terá direito ao adicional de desempenho, ao prêmio por produtividade, ao desenvolvimento em plano de carreira e não se submete ao processo administrativo de demissão por insuficiência de desempenho, vez que o cargo que ocupa é de livre nomeação e exoneração. No entanto, essa consideração é incoerente perante a lógica da avaliação de desempenho, isto é, dos objetivos que se deseja alcançar. Da mesma forma que os outros servidores públicos, o ocupante exclusivamente de cargo de provimento em comissão também contribui para a organização com um determinado desempenho e ou competência, que quer se orientar, motivar, acompanhar e, em determinados casos, corrigir, através da avaliação de desempenho. Então, não faz sentido que essa “classe” de servidores sejam excluídos do processo de avaliação, vez que seu desempenho é igualmente importante para a organização.

Caberia, então, a crítica feita pela ENAP (2000, p.56) ao sistema de administração e avaliação de desempenho da Embrapa (SAAD/Embrapa): “Chefias não tem problema de desempenho?”, feita em virtude da exclusão destes indivíduos do processo de avaliação de desempenho do referido sistema. Brandão e Guimarães (2001) afirmam que um programa de gestão do desempenho eficiente e eficaz prescinde de avaliações de desempenho em todos os níveis hierárquicos da organização. Há, no entanto, que se considerar que as autoridades máximas de cada órgão ou entidade que se comprometeram com o Acordo de Resultados tem, de certa forma, o seu desempenho avaliado através da avaliação de desempenho institucional.

4.3 Objetivos e importância

Segundo o art. 5º do Decreto n.º 43.672, a ADI tem por objetivos:

- valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor;
- aferir o desempenho do servidor no exercício de cargo ocupado ou função exercida;
- identificar necessidades de capacitação do servidor;
- fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos;
- aprimorar o desempenho do servidor e dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual;

possibilitar o estreitamento das relações intermunicipais e a cooperação dos

- promover a adequação funcional do servidor;
- contribuir para o crescimento profissional do servidor e para o desenvolvimento de novas habilidades; e
- contribuir para a implementação do princípio da eficiência na Administração Pública do Poder Executivo Estadual.

Obviamente, a avaliação de desempenho, se considerada isoladamente, não conseguirá atingir alguns destes objetivos, mas será responsável por, indiretamente, possibilitar sua perpetuação através do sistema de gestão do desempenho do qual é parte integrante. A metodologia utilizada no processo, bem como as formas de utilização das informações obtidas são os principais aspectos a serem observados na busca da efetivação dos objetivos acima descritos. A utilização do resultado da ADI será através de vários instrumentos de gestão de recursos humanos, quais sejam, o Adicional de Desempenho, o Plano de Carreira e o Prêmio por Produtividade. Também poderá ser usado para fins de demissão ou dispensa por insuficiência de desempenho. Nas descrições que serão realizadas nos tópicos seguintes deste capítulo acerca da metodologia da avaliação de desempenho procura-se identificar a possibilidade de consecução dos objetivos em virtude do arranjo institucional criado pelas normas vigentes.

4.4 Os avaliadores

A Avaliação de Desempenho Individual será realizada por uma Comissão de Avaliação instituída pelo dirigente máximo da organização no mês que antecede o período de registro do desempenho. Ela será composta por três ou cinco servidores de nível hierárquico não inferior ao do avaliado, sendo que pelo menos dois deverão possuir o mínimo de três anos de exercício em cargo de provimento efetivo no Órgão ou Entidade onde o servidor estiver sendo avaliado. A chefia imediata²⁰ do avaliado é membro obrigatório da Comissão de Avaliação, independente do nível de escolaridade. A ela compete a presidência desta Comissão, a comunicação ao servidor do início de sua avaliação em cada período avaliatório, a coordenação dos procedimentos relativos à avaliação e o acompanhamento do desempenho do servidor durante todo o processo avaliatório. O servidor da unidade setorial de recursos humanos – USRH – é membro preferencial da Comissão de Avaliação.

²⁰ Segundo o parágrafo único do art.25 do decreto, “Considera-se chefia imediata (...) o servidor responsável por unidade administrativa ou aquele a quem for delegada, formalmente, pela autoridade máxima do órgão ou entidade, as competências previstas no caput.”

Algumas das grandes virtudes da instituição de uma comissão de avaliação são de dividir o ônus de estabelecer uma avaliação negativa a respeito de um determinado desempenho do avaliado, e de promover a objetividade da avaliação, através da exposição dos fatos ocorridos e anotados pela chefia no Plano de Gestão de Desempenho Individual – PGDI – ou no relatório final elaborado conjuntamente por chefia e subordinado aos membros da comissão para que juntos possam julgá-los. De modo similar ao método da pesquisa de campo, a comissão se reúne e “são levantadas as causas e os motivos do desempenho do indivíduo, por meio de uma análise de fatos e situações” (Pontes, 2002, p.57). Desse modo, segundo o mesmo autor, neutraliza-se a subjetividade da avaliação.

A avaliação por múltiplos avaliadores é mais vantajosa que as singulares, pois o fato dos participantes da comissão de avaliação saberem que outros irão proceder à sua avaliação pode fazer com que haja uma maior preocupação com a precisão da avaliação. Porém, a avaliação por múltiplos avaliadores, caso ocorra em algum momento inversão de papéis, esta pode ensejar o acontecimento de pactos²¹ entre avaliadores e avaliados no sentido de que os primeiros avaliem bem os segundos (ENAP, 2000).

Quando composta por três membros, a Comissão de Avaliação deverá ter um deles eleito pelos servidores e, quando por cinco membros, deverá ter dois eleitos. As regras para eleição destes membros deverão ser definidas em regulamento próprio de acordo com o que for definido na organização.

A eleição de parte dos membros da Comissão de avaliação contribui para a aceitação e, por conseguinte, legitimidade da mesma bem como de seus trabalhos, isto é, do resultado da avaliação de desempenho individual.

Reed e Kroll (1985, *apud* Abbad, 1991) recomendam a participação dos colegas de trabalho do avaliado na comissão de avaliação, pois eles detêm informações fidedignas e mais detalhadas a respeito do desempenho do avaliado, vez que trabalham diariamente e no mesmo ambiente de trabalho do mesmo. Porém, como podemos observar, no

²¹ “Espírito de grupo”: “é a mais restrita subdivisão feita por Hartmann no conceito de espírito objetivo. Limitando-se a um subconjunto específico de pessoas dentro da comunidade, o espírito de grupo tem conteúdo mais homogêneo e particularizado. Fala-se também em espírito de classe, talvez pela influência de Marx. Devido ao número mais reduzido de indivíduos, e à semelhança de seus interesses, é no grupo que o espírito pessoal tem condições de atuar na formação e modificação do espírito objetivo”. SILVA, Roberto Luis. **O Direito na metafísica do espírito**. Disponível em: <http://www.ufba.br/posdireito/caderno3/texto3_c3.html>. Acesso em: 11 nov. 2004.

caso da ADI, esta participação somente ocorrerá se os colegas de trabalho do avaliado forem porventura eleitos para a comissão de avaliação.

A Comissão de Avaliação será instituída de acordo com o número de servidores a serem avaliados e a distribuição geográfica de suas regionais. Seus trabalhos serão realizados com a presença mínima da maioria absoluta de seus membros.

Para que os membros possam ser devidamente capacitados para atuarem como avaliadores o Manual de ADI recomenda que a Comissão seja definida informalmente antes do mês que antecede o período de registro do desempenho. Por razões óbvias e éticas, é vedada a avaliação do servidor por Comissão de Avaliação de que seja integrante.

Caso o avaliado desenvolva atividade exclusiva de Estado²², a Comissão que o avaliará será composta exclusivamente por servidores da mesma carreira ou categoria funcional daquele e deverão ser posicionados no nível da carreira correspondente ou superior ao do servidor avaliado.

Segundo o manual de ADI, caso um membro de Comissão de Avaliação deixar de cumprir algum prazo legal ou atuar irregular ou ilegalmente na aplicação da Avaliação, poderá este sofrer penas disciplinares previstas nas normas estatutárias vigentes. Os membros da Comissão têm o dever de avaliar com objetividade e imparcialidade o desempenho do avaliado.

As sanções advindas da inobservância dos prazos evita que o processo adquira uma morosidade indesejada e as punições provenientes de julgamento tendencioso e subjetivo visam impedir avaliações injustas, baseadas em impressões, preconceitos e dados não objetivos.

Não obstante o Manual de ADI recomendar que a Comissão consulte, sempre que necessário, a fim de subsidiar seus trabalhos, os servidores do órgão ou entidade que conheçam efetivamente o trabalho desenvolvido pelo avaliado, esta consulta não é obrigatória e não foi definida no arranjo institucional, apesar da grande relevância que ela adquire no processo. Dessa forma, quando da sua concepção, parece que foi deixado de lado importante ponto ressaltado por Reed e Kroll (1985, *apud* Abbad, 1991) – a consulta aos colegas de trabalho – que deveria estar presente na legislação para facilitar e contribuir para sua institucionalização.

²² Vide Lei Complementar n.º 73, de 30 de julho de 2003.

Antes do preenchimento do Termo Final de Avaliação – TFA – pela Comissão, o avaliado será consultado por meio de entrevista quanto ao seu desempenho, a fim de permitir que ele possa expor seu ponto de vista.

Sob essa questão, o relatório da ENAP (2000) nota que diversos sistemas de avaliação de desempenho pecam por nem mesmo permitir a consulta dos resultados da avaliação por parte do avaliado, tão pouco tem a preocupação de instituir na legislação a obrigatoriedade desta consulta. Mas Pontes (2002) e Lucena (1992) apontam que, diversas reuniões de acompanhamento entre chefia e subordinado devem ser realizadas periodicamente durante o processo de avaliação, vez que é importante não haver um intervalo muito grande entre o desempenho e o *feedback* (Meyer *et al.*, 1965, In Vroom, 1997). A entrevista final com a Comissão de Avaliação deve servir somente para ratificar o que já era esperado se aquelas aconteceram previamente e com a devida frequência. Caso contrário, a avaliação pecará por focar o passado e não contribuir para o desenvolvimento e do aprimoramento do desempenho do avaliado.

4.5 Período avaliatório

Período avaliatório é o tempo compreendido entre o Termo Inicial de Avaliação e a conclusão do registro do desempenho de cada servidor nos respectivos Termos Finais de Avaliação pela Comissão de Avaliação. O Termo Inicial de Avaliação ocorrerá no primeiro mês do respectivo período avaliatório²³. O registro do desempenho pela Comissão de Avaliação dar-se-á no último mês do respectivo período avaliatório do servidor.

A literatura aponta que a periodicidade ideal para a avaliação de desempenho é a que não permita um grande lapso de tempo entre o desempenho e ou comportamento observado, acompanhado e avaliado e o termo final de registro da avaliação, evitando-se, assim, que a avaliação exija demasiadamente da memória do avaliador (ENAP, 2000; Lucena, 1992; Pontes, 2002).

Também há que se considerar que as avaliações realizadas em curtos períodos de tempo são grandemente desaconselhadas pela literatura, pois tendem a se tornar banalizadas pelos avaliados e avaliadores (ENAP, 2000; Pontes, 2002).

¹⁹ O primeiro período avaliatório teve início em todos os Órgãos e Entidades no mês de julho de 2004.

Nesse sentido, de forma geral, as avaliações de desempenho realizadas no serviço público federal brasileiro têm adotado uma periodicidade de 6 ou 12 meses, o que têm contribuído para o sucesso alcançado pelas mesmas (ENAP, 2000).

A arranjo institucional da ADI ainda dispõe que é facultativo aos Órgãos e Entidades que dispuserem de capacidade operacional a adoção da periodicidade semestral para a Avaliação, desde que aprovado pela SEPLAG, salvo para fins de perda de cargo público ou função pública. Entretanto, os Órgãos e Entidades que estabelecerem Acordo de Resultados²⁴ não precisarão da aprovação da SEPLAG para definição da periodicidade.

Assim sendo, os períodos avaliatórios de 12 e de 6 meses – este último, para as organizações contarem com a devida capacidade operacional – são bastante condizentes com o que a literatura afirma a esse respeito e, em especial, atenderá o requisito da periodicidade bem definida para o recomeço de cada ciclo (Lucena, 1992).

Foi estabelecido pela ADI que onde a Avaliação for anual, as Comissões de Avaliação deverão iniciar o registro do desempenho nos Termos Finais de Avaliação a partir do primeiro dia útil de junho do ano seguinte (último mês do período avaliatório).

Como esclarece o manual de ADI, os Termos Finais de Avaliação, os Planos de Gestão do Desempenho Individual ou os relatórios de desempenho e, quando for o caso, os formulários Informações sobre as Condições de Trabalho do Servidor Avaliado deverão ser entregues, devidamente preenchidos e assinados, à unidade setorial de recursos humanos do órgão ou entidade de exercício do servidor até o primeiro dia útil de julho do mesmo ano em que encerrar o respectivo período avaliatório.

Cada período avaliatório anual deverá ocorrer entre o primeiro dia útil de julho de cada ano e o último dia útil de junho do ano seguinte.

Onde a Avaliação for semestral, conforme manual de ADI, as Comissões de Avaliação deverão iniciar o registro do desempenho dos servidores nas seguintes datas:

- para a avaliação do primeiro semestre, no primeiro dia útil de junho de cada ano, devendo a Comissão entregar os Termos Finais de Avaliação e os Planos de Gestão do

²⁴ O Acordo de Resultados é celebrado entre dirigentes de órgãos e entidades do Poder Executivo e as autoridades que sobre eles tenham poder hierárquico ou de supervisão, constituindo-se em um instrumento de ampliação da autonomia gerencial, financeira e orçamentária, e de acompanhamento e avaliação do desempenho institucional do acordado. Ver Lei nº 14.694 de 30 de julho de 2003 e Decreto nº 43.675, de 4 de dezembro de 2003.

Desempenho Individual ou os relatórios e, quando for o caso, os formulários Informações sobre as Condições de Trabalho do Servidor Avaliado, devidamente preenchidos, e assinados à unidade setorial de recursos humanos até o primeiro dia útil de julho do mesmo ano;

- para a avaliação do segundo semestre, no primeiro dia útil de dezembro de cada ano, devendo a Comissão entregar os Termos Finais de Avaliação e os Planos de Gestão do Desempenho Individual ou os relatórios e, quando for o caso, os formulários Informações sobre as Condições de Trabalho do Servidor Avaliado, devidamente preenchidos e assinados, à unidade setorial de recursos humanos até o primeiro dia útil de janeiro do ano seguinte.

Cada período avaliatório semestral deverá ocorrer entre o primeiro dia útil de julho e o último dia útil de dezembro e entre o primeiro dia útil de janeiro e o último dia útil de junho de cada ano.

Para fins da Avaliação, efetivo exercício é o tempo de exercício das atribuições do cargo ocupado ou função exercida pelo servidor, não sendo considerados os afastamentos, as licenças, as férias ou qualquer interrupção desse tempo.

Para que o servidor possa ser avaliado é necessário que ele tenha, no mínimo, oito meses de efetivo exercício, no caso de período avaliatório anual, e no mínimo quatro meses de efetivo exercício, na hipótese de periodicidade semestral.

Os servidores que não tiverem os períodos mínimos citados anteriormente não serão avaliados e deverão aguardar o início do próximo período avaliatório para que ocorra a sua Avaliação.

O estabelecimento de um período mínimo de exercício efetivo para que o servidor seja avaliado relaciona-se com aquilo que a literatura dispõe sobre avaliações com período avaliatório muito pequeno, isto é, o processo tende a ser banalizado já que, obviamente, não poderão ser observadas quantidades significativas de comportamentos e ou desempenho em tão curto espaço de tempo. Isto posto, o melhor é não fazê-lo.

Além disso, também há que se considerar a assertiva de Abbad (1991, p.23): é necessário “julgar amostras representativas de comportamentos exibidos pelo avaliado no seu posto de trabalho” de modo que se possa fazer distinção clara entre os níveis de desempenho do empregado nos critérios de avaliação.

4.6 Alteração da situação funcional do servidor e a avaliação de desempenho individual

A) Movimentação do servidor entre os Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual.

Na hipótese de ocorrer, durante o período avaliatório, transferência, relocação, cessão ou outro tipo de movimentação do servidor para outro Órgão ou Entidade da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual, a avaliação será realizada por Comissão de Avaliação do Órgão ou Entidade em que o servidor estiver em exercício na data prevista para o registro da avaliação.

Com isso, evita-se alguns inconvenientes apontados pela literatura tais como a existência de grande distância física impedindo que a chefia acompanhe o desempenho e conheça o avaliado (Reed e Kroll, 1985, *apud* Abbad, 1991), bem como dificuldade de freqüência e da qualidade de observação necessária para assegurar a realização de avaliações precisas (ENAP, 2000), a falta de comunicação e/ou comunicação deficiente entre avaliadores e avaliados (Chiavenato, 1999; ENAP; 2000; Lucena, 1992; Pontes, 2002) e a possível desconsideração do contexto no qual os comportamentos a serem julgados ocorrem (Abbad, 1991), entre outros. Não faz sentido algum o servidor que está desenvolvendo suas atribuições em certo ambiente organizacional ser avaliado por Comissão que desconhece aquele, tão pouco não ser avaliado pela nova chefia à qual se reporta.

B) Movimentação do servidor para Órgãos e Entidades de outros Poderes e Entes da Federação

O servidor que passar a exercer suas atividades em organização de outro Poder, no âmbito do Estado, com atribuições similares às do seu cargo de provimento efetivo, será avaliado desde que o seu Órgão ou Entidade de origem regulamente, com aprovação da SEPLAG, os procedimentos para a Avaliação de Desempenho Individual nestes casos.

O servidor que passar a exercer suas atividades em organização de outro Ente da Federação, para atender a programas de governo firmados por meio formal, será avaliado desde que o seu Órgão ou Entidade de origem regulamente, com aprovação da SEPLAG, os procedimentos para a Avaliação de Desempenho Individual nesses casos e que tais procedimentos constem do ajuste formal entre as Entidades, respeitadas as diretrizes estabelecidas no Decreto nº 43.672/04.

Segundo o Manual de ADI, nas duas hipóteses acima, se o servidor obtiver o conceito 'Insatisfatório' será revogado o ato que possibilitou seu exercício em outro Poder ou Ente da Federação, devendo retornar e permanecer no seu Órgão ou Entidade de origem até a conclusão de pelo menos uma Avaliação de Desempenho Individual em que obtenha conceito 'Bom' ou 'Excelente'.

Então, grosso modo, se o órgão de origem do servidor não estabelecer os procedimentos de avaliação a serem aplicados na organização onde aquele estiver lotado ou se a proposta feita não for condizente com as diretrizes estabelecidas no Decreto 43.672/04 ele não será avaliado. Mas, como ficará a sua situação na carreira? Ele deixará de se desenvolver, vez que a avaliação de desempenho é condição *sine qua non* para a promoção ou progressão na carreira? Sim.

Não obstante, devemos partir do pressuposto que cada organização sabe (ou deveria saber) qual é o método mais adequado para avaliar o desempenho dos servidores que ocupam seus cargos. Como o servidor transferido passa a desempenhar as atribuições daqueles cargos, não faz sentido considerar inválido o processo de avaliação existente na organização caso não forem respeitadas as diretrizes estabelecidas no Decreto 43.672/04, já que essas dizem respeito à realidade organizacional do Poder Executivo do Estado de Minas Gerais, não daquelas outras organizações. A organização em que o servidor estiver exercendo suas atribuições deveria ter autonomia para avaliá-lo segundo metodologia própria e o resultado dessa avaliação deveria ser válido para fins de desenvolvimento na carreira, caso contrário torna-se bastante prejudicial para aquele.

Caso a organização não disponha de algum sistema de avaliação de desempenho é certo que o servidor ficará estático em sua carreira.

Entretanto, não haverá impedimento algum em perceber as vantagens pecuniárias que por ventura existirem na organização em virtude de bom desempenho, segundo os padrões daquela organização, ou qualquer outro instrumento de remuneração variável.

Finalmente, mesmo se a organização dispor de um sistema de avaliação que cumpra as diretrizes estabelecidas no Decreto 43.672/04, o desempenho insatisfatório não será utilizado para fins de aplicação da pena de demissão.

C) Ajustamento funcional de servidor durante o período avaliatório

Se o avaliado for submetido a ajustamento funcional, nos termos da legislação vigente, mediante decisão de junta multidisciplinar competente, a Comissão de Avaliação deverá considerar suas novas atribuições.

Respeitando o que a literatura aconselha, isto é, avaliar o desempenho de acordo com as atribuições dos empregados nos postos de trabalho (Abbad, 1991) e definir indicadores de desempenho com base em cargos genéricos e não no trabalho realizado (ENAP, 2000), optou-se por frisar-se que, em se havendo ajustamento funcional, a Comissão de Avaliação deverá considerar as novas atividades e tarefas do servidor.

4.7 O processo de aplicação da avaliação de desempenho individual

O processo de avaliação de cada servidor conterà capa com número do sistema de protocolo – SIPRO, nome do avaliado e órgão ou entidade de lotação e de exercício. Todas as páginas do processo deverão conter numeração, bem como rubrica do representante da unidade setorial de recursos humanos de seu órgão ou entidade de exercício. Também são partes obrigatórias o Termo Inicial de Avaliação e o formulário Termo Final de Avaliação.

Desse modo, haverá o devido registro de todo o processo de da avaliação de desempenho individual em documentação apropriada e individual, a ser arquivada nas Unidades Setoriais de Recursos Humanos – USRH onde o servidor estiver lotado.

O Termo Inicial de Avaliação é o ato que marca o início do processo de avaliação. Ele deverá ser formalizado pela autoridade máxima da organização. A USRH deverá providenciar cópias para serem anexadas aos processos de todos os servidores a serem avaliados. Ele deverá ocorrer no primeiro dia útil do primeiro mês de cada período avaliatório e, mesmo que ocorra em dia diferente do previsto (*mas no primeiro mês do período avaliatório*), deverá ser retroativo ao primeiro dia útil do mês de cada período avaliatório, conforme previsto na legislação. Cabe à chefia imediata do avaliado comunicá-lo do início do processo de avaliação.

O Termo Final de Avaliação é o formulário onde serão feitos, no último mês do respectivo período avaliatório, os registros da Avaliação de Desempenho Individual pela Comissão de Avaliação. Conforme apontado pelo manual de ADI, este formulário conterà alguns campos obrigatórios, tais como:

- campo para identificação do servidor avaliado, dos membros da Comissão de Avaliação e, quando for o caso, do representante dos servidores ou do sindicato, indicado para acompanhar o processo de Avaliação de Desempenho Individual;

- instrumento de avaliação;

- campo para conclusões e informações complementares sobre o desempenho do servidor avaliado;

- campo para registrar sugestões para melhoria do desempenho do servidor avaliado;

- campo para assinatura dos membros da Comissão de Avaliação; e

- campo para notificar o servidor do resultado de sua avaliação, que deverá ser por ele assinado.

É direito do avaliado solicitar que o processo de registro da ADI seja acompanhado por um representante do sindicato²⁵ ou por um representante dos servidores²⁶. Independentemente do comparecimento de qualquer um destes dois últimos, ocorrerá o Termo Final de Avaliação. A pretensa participação do representante dar-se-á somente no momento do registro do desempenho.

O acompanhamento do processo pelos referidos indivíduos permite conferir maior legitimidade à da avaliação de desempenho individual, vez que nada será feito às escuras, havendo, portanto, sempre a possibilidade de pessoas da confiança dos servidores vislumbrarem o processo. Assim, um fator que gera resistência, insatisfação e descrença quanto à avaliação por parte dos servidores (Chiavenato, 1999; ENAP; 2000; Pontes, 2002) poderá ser contornado.

Apesar de o formulário Informações sobre as Condições de Trabalho do Servidor Avaliado – CTSA – ser de preenchimento facultativo, ele deverá ser disponibilizado pela unidade setorial de recursos humanos, a qualquer tempo, a fim de que o servidor possa se manifestar sobre as condições de trabalho que lhe são oferecidas. O avaliado deverá preenchê-lo durante o período avaliatório e remete-lo à chefia imediata até o último dia útil do mês que antecede o registro do desempenho.

²⁵ Este deverá ser membro do sindicato dos servidores públicos do Estado ou de determinada categoria profissional, legalmente constituído há pelo menos um ano, ao qual o servidor avaliado seja filiado.

²⁶ Este deverá ser membro de associação à qual o servidor seja filiado e, da mesma forma, legalmente constituída há pelo menos um ano, para representar integrantes de uma mesma carreira ou servidores do mesmo Órgão ou Entidade.

Dessa forma procurou-se eliminar aquilo que é chamado pela literatura de “não consideração de variáveis do contexto em que o trabalho é realizado e que influenciam o desempenho” (ENAP, 2000). Se as condições de trabalho prejudicam o desempenho do avaliado, há que se procurar eliminar todos os empecilhos ao bom desempenho do indivíduo e leva-los em consideração no momento de avaliar o servidor.

Constante no procedimento de ADI, o Plano de Gestão do Desempenho Individual – PGDI – é o formulário que contemplará o plano de trabalho elaborado em conjunto pela chefia imediata e o avaliado, norteando este último sobre as ações que deve tomar durante o período avaliatório. Ele conterá a descrição e o acompanhamento das metas, atividades e tarefas cumpridas pelo servidor no período avaliatório, bem como os fatores facilitadores e dificuldades de seu desempenho. É de preenchimento opcional, mas deverá ser feito no primeiro mês do período avaliatório.

O planejamento dos trabalhos do servidor enquanto objetivos²⁷ a serem alcançados faz com que o PGDI assemelhe-se à metodologia da avaliação por objetivos. Assim, caberia ao PGDI a mesma crítica feita por Pontes (2002) àquela, isto é, a de enfatizar os aspectos do indivíduo e não da equipe – ponto de vista por ele defendido, por demandar menos tempo para a avaliação. Entretanto, McGregor (1972, *In* Vroom, 1997) afirma que, se a gerência considera o desenvolvimento de seus recursos humanos um dos principais meios para o alcance dos objetivos organizacionais, não haverá preocupação quanto ao tempo despendido nesse tipo de avaliação. A mudança do foco da avaliação de desempenho do indivíduo para a equipe não é o ponto chave para se obter um método mais adequado. É imprescindível a eliminação da dificuldade inerente à entrevista da metodologia tradicional através de uma abordagem que procure acompanhar e ajudar o desempenho do indivíduo por meio de uma orientação apropriada.

Do ponto de vista do planejamento estratégico, o PGDI é um instrumento de grande valia, pois, como permite acordar com o servidor seus objetivos individuais, derivados dos objetivos departamentais, que, por sua vez, tem origem nos organizacionais definidos pela alta direção, aumentam a probabilidade de consecução destes últimos. Pontes (2002, p.72) ainda acrescenta que:

²⁷ Conforme Hampton (1983), para ser bom, um objetivo deve ser específico e realista, de modo que os alvos possam ser verificados, com data limite para atingir, e ainda incluir metas intermediárias.

Quando as organizações, os departamentos e as pessoas têm objetivos definidos, estes contribuem para o aumento da produtividade, qualidade dos produtos e serviços da empresa e, por outro lado, aumento a motivação e o poder de realização dos indivíduos no trabalho.

Se as pessoas têm em mente o que se espera delas e o que elas podem esperar da organização – como recompensa de um desempenho bem sucedido – não há dúvida que desempenharam melhor suas atividades. (Pontes, 2002)

Um ponto importante que foi estabelecido na legislação para o uso do PGDI é o aspecto da participação do servidor na definição do seu plano de trabalho. Isso possibilita que se obtenha maior comprometimento e motivação²⁸ na consecução dos objetivos individuais, vez que o servidor tem muito bem definida qual é a sua importância no alcance dos objetivos organizacionais.

Reconhecidamente importante, Lucena (1992) considera a negociação dos objetivos individuais a primeira fase do processo de avaliação de desempenho. Nela serão estabelecidos os resultados esperados dos indivíduos, tendo em vista fatores limitadores de seu desempenho, tais como disponibilidade de recursos e condições de trabalho. As metas acordadas deverão ser desafiadoras para estimular o funcionário, porém exeqüíveis, nunca muito além de suas capacidades. Por isso, a autora tem como segunda fase do processo a análise da capacitação profissional, que visa determinar as carências técnicas e corrigi-las através de programas de treinamento e desenvolvimento. Porém, como veremos adiante, esta observação foi deixada por último neste processo de avaliação.

De acordo com Meyer (*et al.*, 1965, *In* Vroom, 1997), o alto nível de participação na definição das metas e do plano de trabalho foi comprovado empiricamente em pesquisa na *General Electric Company* estar associado, em grande parte das vezes, a quatro fatores: numa maior compreensão por parte da chefia e do subordinado dos resultados esperados, em maior aceitação dos termos acordados, de uma atitude mais favorável em relação ao sistema e um sentimento de realização pessoal do no cargo.

A participação dos avaliados na avaliação de desempenho faz com que eles percebam a entrevista de avaliação como mais útil, o avaliador como orientador de seu desempenho e as metas e objetivos individuais como instrumentos que facilitam e garantem a

²⁸ De acordo com Pontes (2002, p. 56), “a motivação decorre do fato de as pessoas, durante o processo [de definição dos objetivos], serem ouvidas, reconhecidas e acatadas”.

justiça e imparcialidade durante o preenchimento do instrumento de avaliação, aumentando a motivação dos avaliados no sentido de melhorar seus desempenhos (ENAP, 2000).

Através do uso do PGDI, o processo de avaliação também pode aumentar a motivação através do atendimento de certas necessidades classificadas por Maslow como de segundo nível, isto é, às de estima e às de auto-realização, por meio da valorização dos esforços pessoais despendidos na busca do cumprimento do plano de trabalho combinado e da utilização da criatividade e do potencial do indivíduo (Pontes, 2002).

A participação na definição dos objetivos individuais é bastante importante para que seja evitado de serem estabelecidos objetivos além da capacidade dos indivíduos. A participação estimula a comunicação entre chefia e servidor de forma a reduzir a ansiedade do processo de avaliação, pois torna o processo claro e bem definido.

O PGDI também possibilita o acompanhamento diário do progresso do plano de trabalho por parte da chefia, aspecto considerado por Pontes (2002) tão fundamental quanto o próprio comprometimento com os objetivos individuais. Nesse sentido, ele atenderia, portanto, ao requisito da continuidade apontado por Lucena (1992) para uma metodologia de desempenho adequada. A autora afirma que o acompanhamento deve ser realizado por encontros periódicos entre subordinado e chefia para analisar os resultados parciais e finais obtidos. Nesses encontros a chefia deve ter habilidade para conduzir diálogos produtivos que corrijam falhas, ratifiquem bons desempenhos e observem as sugestões do funcionário.

E, sobre o acompanhamento diário do empregado, Meyer (*et al.*, 1965, *In* Vroom, 1997, p.183) aponta que “o *feedback* é menos eficaz se deixarmos um grande período de tempo entre o desempenho e o *feedback*” e as sugestões para a melhoria do desempenho serão mais bem aceitas se forem dadas de forma menos concentradas.

O acompanhamento do trabalho do servidor através do PGDI possibilita que sejam realizadas anotações constantes sobre os fatos positivos e negativos sobre o comportamento do indivíduo no exercício de suas funções, permitindo reduzir a tendência à recenticidade, descrita anteriormente. Além disso, assemelha-se à metodologia dos incidentes críticos, pois permite que a avaliação final seja realizada de maneira objetiva, consubstanciada em fatos reais, diminuindo a subjetividade do processo de avaliação. Entretanto, como lembra Pontes (2002), a “dificuldade aqui é anotar constantemente esses fatos”.

O uso da avaliação de desempenho como ferramenta gerencial de acompanhamento permanente dos recursos humanos deve ser um dos princípios norteadores

do sistema (Lucena, 1992). Desse modo, é possível canalizar os esforços individuais na busca dos resultados esperados pela organização, “como consequência da satisfação das expectativas da força de trabalho, da sua motivação e do reconhecimento das suas contribuições” (Idem, p.77).

Se estabelecido minuciosamente um padrão de desempenho desejável para cada uma das atividades propostas no PGDI – contendo qualidade, quantidade e prazos na entrega dos trabalhos – facilitará sua consecução por parte do servidor e o acompanhamento por parte da chefia.

Nesse sentido, o uso do PGDI permite aquilo que Pontes (2002) afirma ser uma virtude na avaliação, que é a “negociação prévia do que se constitui um bom desempenho na organização”, face às limitações das condições de trabalho do servidor avaliado – CTSA.

A chefia adquire papel fundamental na consecução dos objetivos individuais acordados no PGDI. De acordo com Pontes (2002), somente a aplicação da liderança situacional²⁹ adequada ao tipo de trabalho a ser desempenhado pelo servidor fará com que o plano de trabalho seja completamente cumprido com sucesso.

Por tudo isso disposto neste tópico entende-se que será possível, através do uso adequado do PGDI, aprimorar o desempenho do servidor e dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual bem como possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias.

Além disso, segundo o Manual de ADI (2004), o PGDI facilitará a realização da avaliação e, principalmente, proporcionará maiores condições de proceder à avaliação de maneira mais objetiva. Sua utilização é importante para que a Comissão de Avaliação possa analisar os fatos e resultados do trabalho tendo como parâmetro dados objetivos, quais sejam, as metas, atividades e tarefas definidas pela chefia imediata em conjunto com o servidor

²⁹ Em linhas gerais, a liderança situacional estabelece que “quando a capacidade do funcionário é menor em relação à tarefa que deverá realizar, será necessário do líder maior estruturação do trabalho (ênfase na tarefa) e à medida que é aumentada a sua capacidade, sempre em relação ao trabalho a ser realizado, exigirá do líder maior apoio sócio-emocional (ênfase em relações) e menor estruturação do trabalho, até que, quando a capacidade do funcionário é tamanha, é chegada a hora da delegação, uma vez que a pessoa não necessita mais de nenhum apoio” (Pontes, 2000, p.78). Assim sendo, existiriam quatro estilos de liderança, quais sejam, o E1, em que a ação do líder é dirigir o trabalho a ser realizado pelo funcionário, com muita ênfase na tarefa e pouca em relações; o E2, em que a ação do líder é treinar o funcionário para o trabalho a ser realizado, com muita ênfase na tarefa e em relações; o E3, em que a ação do líder é compartilhar com o funcionário o trabalho a ser realizado, com pouca ênfase na tarefa e muita em relações; e o E4, em que a ação do líder é delegar ao funcionário o trabalho a ser realizado, com pouca ênfase na tarefa e em relações.

avaliado. Estas últimas, sempre que modificadas ou atualizadas, deverão ser registradas no PGDI pela chefia imediata, com a participação do servidor.

Caso o PGDI não seja utilizado, a chefia imediata deverá discutir com o avaliado a respeito de sua avaliação, antes que se proceda ao registro do desempenho. É de direito do avaliado estar sendo previamente avisado sobre os principais dados que constarão do registro de seu desempenho. Isto feito, ele poderá manifestar-se sobre possíveis discordâncias ou fatores que gostaria que fossem considerados em sua avaliação, bem como serão discutidas suas qualidades e deficiências, as quais poderão inclusive resultar na definição de estratégia de capacitação. Tudo isso deverá ser formalizado através de documento escrito pela própria chefia. Este relatório será considerado pela Comissão de Avaliação no momento de registro do desempenho do avaliado.

Através do uso do PGDI, a chefia será capaz de dar um *feedback* adequado ao avaliado, pois será possível estabelecer e acordar os objetivos individuais de desempenho do servidor, proporcionando uma discussão de qualidade a respeito dos resultados e dos planos de ação para atingir os desempenhos esperados, aumentando a satisfação do avaliado perante o processo de avaliação. Por isso, apesar do uso facultativo, o PGDI é um instrumento importantíssimo para a avaliação desempenho individual e deve ser utilizado pela chefia, não só porque poderá contribuir substantivamente para sua legitimação, mas também porque os avaliados tenderão a considerar as avaliações mais claras e precisas (ENAP, 2000).

A princípio, a não utilização do PGDI poderá fazer com que a avaliação fique presa no passado, vez que, no momento do preenchimento do TFA, somente serão observados acontecimentos pretéritos dos indivíduos. Isto demonstrará que não houve sistematicidade e preocupação em acompanhar o trabalho do subordinado de forma a estar constantemente corrigindo possíveis desvios. Assim, uma análise do desempenho do servidor sem o uso do PGDI não permitirá ações corretivas para a melhoria do desempenho e poderá dificultar a comunicação entre superior e subordinado, em virtude do foco no passado resultante da avaliação (Pontes, 2002).

Com isso, corre-se o risco de o momento do preenchimento do TFA ser considerado pelo avaliado como o “dia nacional da avaliação de desempenho”, em que a análise do desempenho corre o sério risco de ser baseada em impressões pessoais dos avaliadores e ser profundamente contaminadas pela recenticidade, em virtude da precária sistematização do processo. (Lucena, 1992)

É muito importante que a Comissão de Avaliação, ao proceder ao registro no Termo Final de Avaliação, leve em consideração todas as informações ali contidas, inclusive as do relatório das CTSA e no PGDI.

O uso do PGDI mostra um rompimento com a preocupação excessiva com ocorrências passadas sobre o desempenho do avaliado, dando lugar à preocupação com o desempenho futuro do funcionário, pois através de um planejamento de trabalho entre este último e sua chefia será possível o aprimoramento de seu desempenho bem como do aumento da comunicação entre ambos, que deverão estar constantemente discutindo sobre o andamento da programação combinada.

Quando da análise do PGDI pela comissão durante o Termo Final de Avaliação – TFA, será possível analisar objetivamente o desenvolvimento do servidor e vislumbrar as recompensas futuras que lhe serão concedidas através do Prêmio por produtividade, do adicional de desempenho e do desenvolvimento na carreira. O inconveniente fica por conta do tempo que é despendido por parte da chefia em acompanhar de perto o processo de avaliação do servidor (Pontes, 2002).

Segundo Lucena (op. cit., p.81), o preenchimento do PGDI será “positivo na medida em que expressar um ato consciente e um comprometimento com a estratégia de gestão do negócio e com a administração e avaliação de desempenho”.

O uso do PGDI também evita que pareça que os instrumentos de avaliação passam mais tempo na área de recursos humanos do que com a própria chefia, que apenas cumpre um ritual “burocrático” quando avalia o desempenho do servidor (Lucena, 1992).

Do ponto de vista pedagógico, o PGDI apresenta outra grande virtude, qual seja, a de facilitar o acompanhamento dos resultados por parte da chefia e do servidor, vez que materializa e estrutura em um documento escrito tudo o que foi amplamente negociado eles (Lucena, 1992).

Sem dúvida, o maior problema do PGDI é o tempo a ser despendido pela chefia durante o processo de acompanhamento e avaliação do desempenho do servidor. Porém, tendo em vista os inúmeros benefícios que poderão advir desse processo – melhoria do desempenho individual e da organização, estreitamento das relações e da cooperação entre chefia e subordinado –, este é um tempo que vale a pena ser gasto no processo. Nesse sentido, McGregor (1976, *In* Vroom, 1997) afirma que a motivação e o desenvolvimento mais eficaz

dos servidores justificariam quaisquer “custos adicionais” de um acompanhamento mais de perto dos subordinados.

Outra limitação ao uso do PGDI é a necessidade de um planejamento estratégico bem definido dentro da organização, vez que sem a definição dos objetivos organizacionais fica impossível a derivação dos departamentais e, por decorrência, dos individuais, no intuito de estabelecer um planejamento de trabalho.

4.8 Metodologia

A Resolução SEPLAG nº 15, de 2004 definiu a metodologia, os procedimentos e os critérios da Avaliação de Desempenho Individual – ADI 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.

Segundo o manual de ADI, a metodologia padrão faz uso, conjuntamente, de dois métodos de avaliação: Método da Escala Gráfica e Método dos Fatores Descritivos.

Esta forma de avaliação através da combinação de mais de uma metodologia é bastante comum quando da utilização de instrumentos de avaliação tradicionais (Pontes, 2002), e visa o aproveitamento do que cada um dos métodos tem de mais apropriado face à realidade da organização.

O Método da Escala Gráfica permitirá a avaliação do desempenho para cada um dos onze critérios de avaliação através de uma escala em níveis de gradação, que estará distribuída em quatro itens, num intervalo que varia de um a dez.

A grande vantagem do uso deste método é a facilidade do entendimento por parte de todos os participantes, em virtude de sua simplicidade durante a aplicação, isto é, no momento do Termo Final de Avaliação – TFA, e por possibilitar que sejam preconizadas características que são mais valorizadas pela organização (Pontes, 2002).

O Método dos Fatores Descritivos consiste na descrição do desempenho ou comportamento em cada um dos quatro itens apresentados para cada um dos critérios de avaliação. Assim, “a utilização conjunta desses dois métodos é vantajosa porque torna a avaliação mais objetiva, permite à Comissão de Avaliação vislumbrar situações concretas por

meio das descrições e é mais fiel à realidade do avaliado, além de ser de fácil aplicação e compreensão”.

O uso de uma metodologia simples como a descrita até aqui, segundo Abbad (1991, p.23), não compromete a avaliação. Nesse sentido, o autor afirma que:

Diferentes formatos de escalas de avaliação não produziram resultados qualitativamente melhores que os obtidos por formatos mais simples. Esses estudos partem da “premissa segundo a qual é possível eliminar ou reduzir erros decorrentes de tendências ou vieses do avaliador através de técnicas específicas que venham a controlar seu comportamento ... [No entanto,] tais erros deveriam ser evitados direcionando-se o comportamento do avaliador para dados objetivos e representativos do desempenho do empregado, reduzindo-se, desta forma, os efeitos de impressões subjetivas enviesadas sobre os julgamentos que venha a formular posteriormente uma avaliação, para ser precisa, válida e confiável deveria ser feita através de instrumentos contendo múltiplas dimensões que especificassem o desempenho do avaliado de forma objetiva e clara.

4.8.1 Instrumento de Avaliação

Presente no Termo Final de Avaliação – TFA –, o instrumento de avaliação é o formulário que contém os onze critérios de avaliação e que deverá ser preenchido pela Comissão de Avaliação no último mês do período avaliatório, denominado período de registro. A fim de ilustrar o Instrumento de Avaliação, será reproduzida parte dele na página a seguir.

O instrumento de avaliação é um formulário que ratifica as informações e dados sobre o desempenho do indivíduo. Entretanto, em hipótese alguma, isso significa que esse seja o momento em que a avaliação do servidor seja feita, caso contrário, ele estará sendo equivocadamente utilizado. Este momento tem apenas a função de registrar o desempenho e ou comportamentos que já foram acordados, acompanhados e avaliados durante todo o período avaliatório.

Sua importância reside no fato que este documento encerra valiosas informações que serão responsáveis por subsidiar uma gestão meritocrática de recursos humanos, que tenha como fundamento de validade o desempenho e, portanto, contribuição do servidor para o sucesso da organização.

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO				
Critério	Itens de Descrição do Desempenho ou Comportamento	Pontos Atribuídos	Pesos	Total de Pontos por Critério
I - 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	
	Seu trabalho é de entendimento razoável, eventualmente apresenta erros e incorreções, sendo necessário orientações para corrigi-los.	5 6		
	Seu trabalho é de fácil entendimento, raramente apresenta erros e incorreções e quase nunca precisa de orientações para serem corrigidos.	7 8		
	Seu trabalho é de excelente entendimento, não apresenta erros nem incorreções e não há necessidade de orientações.	9 10		
(...)	(...)	(...)	(...)	
VIII - administração do tempo e tempestividade: capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos.	Não consegue organizar e dividir seu tempo de trabalho, descumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	1 2 3 4	1,0	
	Não tem grande habilidade para organizar e dividir adequadamente seu tempo de trabalho, descumprindo freqüentemente os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	5 6		
	Organiza e divide bem o seu tempo de trabalho, raramente descumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	7 8		
	É extremamente habilidoso para organizar e dividir adequadamente seu tempo de trabalho, sempre cumprindo os prazos estabelecidos para a realização de suas atividades.	9 10		
(...)	(...)	(...)	(...)	
TOTAL DE PONTOS DA AVALIAÇÃO				

Fonte: Manual de Avaliação de Desempenho Individual.

O formato do instrumento de avaliação é importante pois ele é uma das variáveis³⁰ que afetam as opiniões e atitudes dos avaliados (Abbad, 1991). Dessa forma, diferentes aspectos deverão ser observados em sua formulação, a saber:

³⁰ As demais variáveis que influenciam são, segundo ENAP, 2000: os procedimentos utilizados pelo avaliador para relembrar os comportamentos emitidos pelo avaliado durante o período de avaliação; os tipos de propósito e conseqüências atribuídos às avaliações; os tipo de avaliador; a qualidade da comunicação dos resultados e

- Conteúdo das avaliações [ou critérios de avaliação] (traços de personalidade, exemplos de comportamentos, resultados de trabalho etc).
- Tipo de escala (gráfica, ancorada em exemplos comportamentais, tipo Likert).
- Tipo de julgamento sobre o avaliado (frequência de comportamentos desejáveis e indesejáveis, como nas *Behavioral Observation Scales* – BOS; natureza do desempenho predominante do avaliado, como nas *Behavioral Anchored Rating Scales* – BARS; adequação do perfil psicológico do avaliado aos requisitos do posto de trabalho, como nas escalas de traços).
- Número de itens ou dimensões (uma dimensão global em avaliações livres ou tantas dimensões quantas caracterizam o posto de trabalho do avaliado como nas BARS, BOS, *Mixed Standard Scale* – MSS).
- Ordenamento seqüencial dos itens (compondo escalas dentro de cada dimensão, como nas BARS ou distribuídos aleatoriamente dentro do instrumento, como em algumas escalas de traços) (Abbad, 1991, p.24).

As análises acerca destes aspectos serão desenvolvidas nos tópicos seguintes.

4.8.2 Critérios de Avaliação

Segundo o Manual de ADI (2004), o instrumento de avaliação de desempenho individual, obedecendo aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, contraditório e ampla defesa, terá como critérios de julgamento, para aferir o desempenho dos servidores, onze critérios de avaliação que foram definidos para conferir ao processo de ADI uma uniformidade em todos os órgãos e entidades em relação ao que se pretende avaliar. Os critérios são os que se seguem:

- a qualidade no trabalho, que é o grau de exatidão, correção e clareza dos trabalhos executados;
- a produtividade no trabalho, que é o volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo;
- a iniciativa, que é entendida como o comportamento empreendedor do servidor público no âmbito de atuação de seu cargo, buscando garantir eficiência e eficácia na execução dos trabalhos;
- a presteza, que é a disposição para agir prontamente ao cumprimento das demandas de trabalho;

discussão dos objetivos das tarefas; o tipo de participação do empregado na implantação do sistema na organização; o grau de familiaridade do avaliador com as tarefas do avaliado e o nível de amizade entre ambos.

- o aproveitamento em programas de capacitação, através da aplicação dos conhecimentos adquiridos naqueles durante a realização dos seus trabalhos;
- a assiduidade, isto é, o comparecimento regular bem como a permanência no local de trabalho;
- a pontualidade, entendida como a observância do horário de trabalho e também o cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado;
- a administração do tempo e a tempestividade, que são habilidades relacionadas à capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos perante suas chefias;
- o uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço, com cuidado e zelo durante a utilização dos mesmos em atividades e tarefas diárias, primando pela sua conservação;
- o aproveitamento dos recursos e racionalização de processos, maximizando a utilização dos primeiros e visando à melhoria dos segundos, objetivando a consecução de resultados eficientes; e
- a capacidade de trabalho em equipe, encarada como a habilidade de desenvolver as atividades e tarefas em grupo, valorizando o trabalho em conjunto na busca de resultados comuns.

Os critérios utilizados para a avaliação são os mais variados possíveis dentro das metodologias de avaliação de desempenho. Alguns instrumentos de avaliação analisam os resultados do desempenho através de um planejamento de trabalho com objetivos individuais previamente acordados com o funcionário (segundo determinados padrões de quantidade, qualidade e prazos), outros analisam traços de personalidade (ex.: bom senso, iniciativa) (ENAP, 2000).

Entre os critérios de avaliação adotados no instrumento de ADI de Minas Gerais encontraremos resultados, habilidades, conhecimentos e atitudes. Como visto no capítulo anterior, há divergências na literatura a respeito de qual ou quais destes devem ser os objetos de análise da avaliação de desempenho.

Certo é que o uso de fatores comportamentais para medir o desempenho é bastante dificultoso, aumentando o grau de subjetividade da avaliação (ENAP, 2000).

Porém, a não inclusão das atitudes utilizadas pelo servidor para executar determinado trabalho como critérios de avaliação de desempenho poderá dar margem a comportamentos lesivos à organização e à sociedade, o que é extremamente preocupante no serviço público, pois, independentemente do fim pretendido, os princípios constitucionais da administração pública – entre outros do direito administrativo – não deveriam ser, em momento algum, abandonados.

De forma geral, há certa clareza e consistência na definição dos critérios de avaliação utilizados, vez que o próprio instrumento de avaliação encerra as acepções que devem ser interpretadas como o significado de cada um dos critérios de avaliação. O mesmo acontece com os respectivos itens que descrevem os patamares de desempenho. Nesse sentido, um outro ponto positivo é a uniformidade de definição dos critérios de avaliação, independentemente das categorias funcionais a serem avaliadas, evitando a anomalia apresentada pela Fundação Joaquim Nabuco – FJN que, para “um mesmo fator, utilizado para categorias funcionais diferentes, apresenta diferentes definições” (ENAP, 2000, p.70).

Os critérios da qualidade e produtividade no trabalho, bem como da administração do tempo e tempestividade, seriam facilmente observáveis e mensuráveis através de um bom plano de trabalho desenvolvido no PGDI. Assim sendo, seu uso é de extrema importância no momento do preenchimento do TFA. Entretanto, em determinados cargos, em virtude da natureza dos trabalhos realizados, poderá haver certa dificuldade por parte do avaliador, que será facilmente superada com treinamento apropriado.

Os critérios da assiduidade e da pontualidade deveriam ser avaliados com o relatório do “ponto eletrônico” em mãos, já que este é obrigatório em todo o Poder Executivo mineiro. Assim, não há que se ter dúvidas quanto à avaliação destes critérios, vez que estes são exaustivamente medidos pelos equipamentos eletrônicos correspondentes.

Se a chefia acompanha de perto as atividades ou tarefas realizadas pelo servidor, que também é grandemente auxiliado pelo uso do PGDI, a avaliação do critério “aproveitamento em programas de capacitação” não será de grande complexidade. Caso o servidor passe por determinado curso de treinamento, ele tem o dever de utilizar aquelas competências adquiridas durante o curso no desempenho de suas funções. Assim, se a chefia tem consciência dos trabalhos realizados pelo servidor, não terá dificuldade de observar se o servidor usou os conhecimentos por ele aprendidos. Nesse sentido, este critério de avaliação está intimamente ligado ao conceito de competência proposto por Zafirian (1999, *apud*

Fleury, 2002, p.55): “competência é a inteligência prática de situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos (...)”.

A partir da observação destes critérios de avaliação, pode se dizer que o instrumento de avaliação norteia-se por três focos citados por Hipólito e Reis (2002): a análise comportamental³¹, a de desenvolvimento profissional³² e a de realização de metas e resultados³³, o que confere grande sofisticação e amplitude à avaliação de desempenho realizada.

As escalas gráficas utilizadas pelo instrumento de avaliação tendem a ser mais precisas que as escalas comuns, pois é resultante da combinação do método das frases descritivas e o da escala gráfica. O primeiro permite, através da descrição com certo detalhamento da atuação, uma uniformidade de interpretação a respeito do que é considerado como determinado patamar de desempenho ou comportamento para cada um dos quatro itens que compõe cada critério de avaliação. O segundo admite, para cada um dos referidos patamares de atuação, ou seja, cada um dos itens dos critérios de avaliação, duas ou quatro notas para a avaliação, conferindo certa flexibilidade ao avaliador.

No sistema de avaliação de desempenho individual a análise do desempenho do servidor é realizada considerando todos os trabalhos realizados durante o período avaliatório, evitando o inconveniente citado pelo relatório da ENAP (2000) de instituições públicas que consideram apenas um certo número de atividades. Essa distinção de certas atividades que serão avaliadas pode implicar no abandono e desprezo das outras.

A definição dos critérios de avaliação antes do início da avaliação é um fator que contribui para a legitimação do processo, vez que este se mostra claro e definido. Assim, evita-se os inconvenientes da avaliação de desempenho do Serviço Federal de Processamento de Dados – SERPRO³⁴, onde ocorre o uso de critérios de avaliação sobre os quais as pessoas não estão informadas e a modificação anual dos fatores ou competências utilizadas na

³¹ Segundo Hipólito e Reis (2002, p.76), a análise comportamental é capaz de “dar *feedbacks* de determinados comportamentos observáveis, alinhados a valores, missão e objetivos da empresa. Propõe-se a promover autoconhecimento e contribuir para a identificação de pontos fortes e oportunidades de melhoria, estimulando a adoção de comportamentos considerados críticos para a empresa”.

³² De acordo com Hipólito e Reis (2002, p.76), o foco no desenvolvimento profissional permite “observar o grau de desenvolvimento e maturidade do profissional como subsídio à distribuição de responsabilidades, à definição de ações de capacitação e movimentações salariais e de carreira”.

³³ O foco na realização de metas e resultados é a orientação do “desempenho para metas e objetivos da organização. Permite aferir, quantitativamente, o *gap* entre resultados individuais/grupais esperados e resultados efetivamente alcançados” (Hipólito e Reis, 2002, p.76).

³⁴ Para saber mais, vide ENAP, 2000, p.50.

avaliação. Afinal de contas, para ser confiável, as regras devem ser sempre definidas no início do jogo.

A diferenciação das metodologias dos cargos de direção e assessoramento³⁵ da dos cargos técnico-administrativos³⁶ ou operacionais possibilita que a avaliação leve em consideração a natureza das atribuições de cada um deles, permitindo que os critérios de avaliação sejam condizentes com as competências que são necessárias para cada um dos cargos (Pontes, 2000). Nesse sentido, Abbad (1991) afirma que são necessários mais de um método de avaliação para julgar o desempenho dos empregados que executam trabalhos de naturezas distintas.

Entretanto, como obviamente existem determinados critérios que são igualmente importantes em todos os cargos, independentemente de sua natureza, eles aparecerão em todas metodologias. Um exemplo disso é o critério “Uso Adequado dos Equipamentos e Instalações” que aparece na metodologia para cargos técnico-administrativos e para os de direção e assessoria. Fica por conta das chefias identificar a manifestação de cada um dos critérios de avaliação dentro da natureza dos trabalhos que são realizados.

Como será relatado adiante, apesar de ser permitida a modificação da metodologia padrão, os onze critérios de avaliação são intocáveis e deverão ser adotados independentemente de haver ou não pertinência para a avaliação de determinado cargo ou função. Somente existe possibilidade da inserção de outros critérios – que poderão responder por no máximo 28% dos pontos totais da avaliação – e uma nova ponderação daqueles onze na pontuação total da avaliação, respeitando os mínimos estabelecidos pelo Decreto 43.672.

4.8.3 Distribuição dos pontos da avaliação

Os critérios da qualidade e produtividade no trabalho serão avaliados com 15% dos pontos totais da avaliação de desempenho e os da iniciativa, da presteza e do aproveitamento em programas de capacitação serão responsáveis, cada um, por 10% do total de pontos, sendo que, este último, condiciona-se à participação em referidos programas. Caso contrário, os pontos que seriam utilizados na sua avaliação serão divididos entre os quatro primeiros critérios, para fins de avaliação. Caso isso ocorra, a qualidade e produtividade no trabalho serão avaliadas com 18% dos pontos totais da avaliação e a iniciativa e a presteza

³⁵ Definida na Resolução SEPLAG n°23.

³⁶ Definida na Resolução SEPLAG n°15.

com 12% do total de pontos. Os critérios da assiduidade, pontualidade, administração do tempo e a tempestividade e aproveitamento dos recursos e racionalização de processos serão responsáveis por 5% dos pontos da avaliação. Os critérios de uso adequado dos equipamentos e instalações de serviço e capacidade de trabalho em equipe serão avaliados, cada um, por 10% dos pontos totais da avaliação de desempenho. Caso haja necessidade, em virtude da natureza das funções dos servidores bem como de suas competências, os percentuais acima definidos poderão ser alterados por resolução conjunta do Órgão ou Entidade interessado e a SEPLAG, sendo assegurado o mínimo de 2% dos pontos totais da avaliação de desempenho para cada um dos critérios.

A ponderação da importância de cada um dos critérios de avaliação permite ao avaliado vislumbrar quais desempenhos e ou comportamentos são mais importantes para a organização, conferindo mais objetividade na avaliação, vez que esta passa a ser centrada nas responsabilidades mais importantes a cargo do servidor (Pontes, 2002).

A facilidade de proceder aos cálculos também é um fator que contribui positivamente à avaliação (ENAP, 2000), vez que somente operações elementares são envolvidas no computo dos pontos resultantes da avaliação, evitando que dúvidas quanto ao resultado final da avaliação possam ocorrer.

4.8.4 Preenchimento do instrumento de Avaliação

A escala gráfica contida em cada critério de avaliação varia de 1 a 10 pontos, sendo que a pontuação máxima da avaliação é de 100 pontos, observando-se as porcentagens dos pontos totais previstas para cada critério. Um critério de avaliação que tenha previsto 15% dos pontos totais da avaliação deverá ter a sua nota multiplicada por 1,5, que é o “peso” de sua avaliação. De forma análoga, o mesmo ocorrerá para todos os outros critérios de avaliação.

Cada critério de avaliação contém quatro itens de descrição de desempenho ou comportamento, sendo que em cada um deles existe uma escala de níveis de gradação, que varia no intervalo de 1 a 10. A Comissão de Avaliação deverá escolher para cada critério apenas uma descrição e ainda, para a descrição escolhida, apenas um dos níveis de gradação nela estabelecidos.

Essa sistemática de níveis de gradação para cada uma das descrições dos itens dos critérios de avaliação permite que seja reduzido o inconveniente apontado por Pontes

(2002) para a escala gráfica, qual seja, da não flexibilidade da ficha de avaliação, vez que o desempenho já vem com uma redação definida. Assim, para uma mesma descrição de desempenho ou comportamento encontrada em cada item, é possível dar diferentes notas, de acordo com o alcance dos resultados. Há, portanto, certa flexibilidade na determinação, dentro de um mesmo item, do desempenho observado.

Entretanto, por melhor que tenham sido a escolha e a redação dos fatores que compõe a metodologia, segundo Pontes (2002), quando da constatação dos resultados do avaliado, principalmente se forem aquém do esperado, o processo de comunicação da chefia com o subordinado pode ficar comprometido.

Segundo o manual de ADI, a segmentação estabelecida na escala tem por finalidade oferecer à Comissão de Avaliação uma alternativa de ponderação no momento de correlacionar o desempenho do servidor a um dos itens com descrição do desempenho ou comportamento, no intuito de minimizar a ‘tendência central’ no momento do preenchimento.

Após a avaliação de cada um dos critérios, a Comissão deverá proceder à multiplicação de cada uma das notas individuais por seus respectivos pesos, obtendo o total de pontos em cada critério. Depois disso, o somatório dos pontos obtidos em cada critério deverá ser registrado em campo próprio no TFA, assim como o percentual alcançado em relação ao total de pontos da avaliação.

Como já comentado anteriormente, o cálculo dos pontos finais obtidos na avaliação é bem simples, possibilitando a identificação, sem problemas, da “categoria de desempenho” em que o servidor se enquadra, segundo os seguintes conceitos definidos previamente na Lei Complementar 71/03:

- excelente - igual ou superior a 90% da pontuação máxima;
- bom - igual ou superior a 70% e inferior a 90% da pontuação máxima;
- regular - igual ou superior a 50% e inferior a 70% da pontuação máxima;
- insatisfatório - inferior a 50% da pontuação máxima.

A definição destes conceitos através de Lei Complementar confere maior segurança jurídica à ADI, não obstante que é necessidade firmada constitucionalmente.

Os conceitos ‘bom’ e ‘excelente’ são considerados satisfatórios para fins de desenvolvimento do servidor público estável ocupante de cargo de provimento efetivo na respectiva carreira.

Localizados no TFA, os campos “conclusões e informações complementares sobre o desempenho do servidor avaliado” e “sugestões para melhoria do desempenho do servidor avaliado” têm por objetivo, respectivamente, o registro de informações e sugestões sobre o desempenho do servidor e poderão ser preenchidos por qualquer um dos membros da Comissão de Avaliação.

Todos os membros da Comissão de Avaliação devem preencher e assinar o TFA até o último dia útil do mês de registro do desempenho e encaminhá-lo à unidade setorial de recursos humanos – USRH – do Órgão ou Entidade até o primeiro dia útil do mês subsequente ao mês de registro do desempenho.

Nesse momento, em que será firmado o TFA, se obedecidas às fases do processo de avaliação de desempenho propostas por Lucena (1992), não existirão expectativas nem surpresas, vez que os resultados finais já são conhecidos e foram amplamente discutidos nas fases anteriores. Essa fase apenas encerra um processo que começou um ano atrás. É, portanto, apenas um dos vários procedimentos que compõe a avaliação de desempenho. Não tem nada a ver com aquilo que a literatura aponta como “dia nacional da avaliação de desempenho”, em que a avaliação é feita considerando as impressões pessoais que o avaliador tem do avaliado e somente os fatos tremendamente contaminados de recenticidade.

Lucena (1992) encara o comprometimento como a fase que finaliza o processo de avaliação de desempenho e que é conseqüência lógica decorrente da aceitação de algo que se considerou necessário e construtivo para o desempenho do indivíduo, devido a diversas virtudes do processo.

A USRH, depois de homologados os resultados da ADI, deverá notificar o servidor sobre o conceito que lhe foi atribuído, o percentual e pontuação máxima alcançada em cada um dos critérios de avaliação, destacando o comprovante que deverá ser entregue ao servidor, devidamente datado.

O servidor da USRH responsável pela notificação deverá preencher seu nome e matrícula (MASP) no comprovante que será entregue ao servidor. Quando o servidor não estiver presente em seu Órgão ou Entidade de exercício no período previsto para notificação, esta será feita imediatamente após o retorno do servidor.

No caso do servidor recusar-se a assinar a notificação, a USRH deverá registrar o fato e colher a assinatura de duas testemunhas devidamente identificadas. É necessário ressaltar que todos os prazos estabelecidos para recursos estão vinculados à notificação.

A notificação trata-se tão somente de um procedimento que dá ciência ao servidor sobre o resultado de sua avaliação, não significando, para efeito algum, concordância com o resultado.

A notificação é um procedimento louvável adotado pelo sistema de avaliação de desempenho individual. Por lei, o servidor tem o direito de saber todas informações pertinentes à sua situação funcional, porém isso não obriga a Administração Pública em comunicá-lo sempre que ela aconteça. Se ela o faz é porque quer, vez que se sensibiliza com a importância do resultado. O conhecimento do resultado de sua avaliação é importantíssimo para o servidor, vez que ele poderá implicar na percepção de um adicional de desempenho, em um prêmio por produtividade, numa progressão ou promoção na carreira e, em determinados casos, na demissão por insuficiência de desempenho. Na administração pública federal há casos que, em virtude do servidor não solicitar o resultado da avaliação, ele somente toma conhecimento dela no momento de uma não concessão de aumento de remuneração.³⁷

4.9 Homologação

A homologação é o ato administrativo que valida o resultado da Avaliação de Desempenho Individual de cada servidor. Ela é de competência da autoridade imediatamente superior ao chefe imediato do servidor avaliado, e tem como instância máxima de homologação o secretário-adjunto da organização ou equivalente.

A unidade setorial de recursos humanos – USRH do avaliado é responsável por preparar e publicar os atos de homologação da avaliação no prazo máximo de 10 dias, contados a partir da data de término do período de preenchimento dos Termos Finais de Avaliação pelas Comissões de Avaliação.

Os atos de homologação deverão ser publicados de forma resumida pelo órgão oficial dos Poderes do Estado, com menção ao cargo ou função, ao número de matrícula e à lotação do servidor ou detentor de função pública e com os pontos e o conceito obtidos na avaliação. Se julgar necessário, após a homologação o servidor terá direito à interposição de um Pedido de Reconsideração, e posteriormente, de um Recurso Hierárquico. No caso de alteração da pontuação do servidor, a retificação do ato de homologação deverá ser feita pela

³⁷ Para saber mais, vide relatório ENAP, p.50: sistema de gestão de desempenho da Fundação Joaquim Nabuco.

unidade setorial de recursos humanos do órgão ou entidade de exercício, em virtude do pedido de reconsideração, e pela unidade setorial de recursos humanos do órgão ou entidade de lotação, em virtude do recurso hierárquico.

4.10 Recursos contra o Resultado da Avaliação de Desempenho Individual

Segundo o Manual de Avaliação de Desempenho Individual, atendendo aos princípios constitucionais do processo civil da ampla defesa e ao contraditório, todo servidor tem direito de discordar do resultado de sua ADI, podendo se manifestar contrariamente através do pedido de reconsideração e ou do recurso hierárquico.

Entretanto, McGuire (1980, *apud* Abbad, 1991) critica a existência de instância superior que faça revisão quanto ao mérito da avaliação de desempenho já que isso poderá provocar a realização de avaliações imprecisas, de gerar problemas de comunicação entre avaliado e avaliador e colocar em questionamento a habilidade gerencial deste último.

O resultado da avaliação deveria ser, dessa forma, questionado tão somente quanto a aspectos processuais e procedimentais que por ventura possam ter comprometido a fidedignidade das informações que consubstanciaram a avaliação. Questionar a interpretação dos avaliadores a respeito dessas informações poderia, não obstante, estar indagando sobre a competência³⁸ e habilidade destes para proceder a tal avaliação. Dessa forma, a existência de um órgão revisor poderá provocar a redução da legitimidade do próprio instrumento de avaliação. A decisão da Comissão Avaliadora deve ser, nesse sentido, soberana em relação ao julgamento de mérito das informações que fundamentaram a avaliação.

Mas é claro que, sem dúvida, essa é uma questão a ser analisada também do ponto de vista da ciência jurídica. Porém, este não é o foco do trabalho e, portanto, não a farei.

Entretanto, em sentido contrário, a esse respeito temos que:

(...) a impossibilidade de entrar com recurso quanto ao resultado da avaliação é um aspecto limitante do ponto de vista de satisfação com os procedimentos de avaliação, pois resultados de pesquisa indicam que quanto mais abertura para estabelecer e discutir objetivos de desempenho aliados à qualidade das discussões de resultados e da formulação de planos de ação para melhoria de desempenho, mais os avaliados consideram as avaliações precisas e claras. É certo que essas recomendações dizem respeito ao próprio processo de avaliação e não ao recurso em si, porém, o avaliado,

³⁸ Considerada aqui a definição de Durand (2000, *apud* Brandão; Guimarães, 2001). Não há que se confundir, portanto, com o questionamento da legitimidade e legalidade, que é a competência do ponto de vista da Ciência do Direito.

sabendo que não pode fazer nada para mudar o resultado da avaliação, pode simplesmente deixar de discutir essas questões (ENAP, 2000, p.51).

O pedido de reconsideração deverá ser interposto pelo servidor à autoridade que homologou o resultado de sua avaliação, no prazo de 10 dias a contar da data que a USRH notificou-o do referido resultado. A autoridade homologadora terá o prazo de 10 dias para julgar o pedido de reconsideração e deverá solicitar parecer à Comissão de Avaliação para fundamentar sua decisão.

O servidor que, ainda assim, discordar da decisão relativa ao seu pedido de reconsideração poderá interpor, no prazo de 10 dias a contar da data que a USRH de seu órgão ou entidade de exercício o notificou do resultado do seu pedido de reconsideração, um recurso hierárquico à autoridade máxima do seu órgão ou entidade de lotação. Esta é a última instância em via administrativa nesta matéria. A autoridade máxima julgará o recurso hierárquico no prazo de 20 dias, contados a partir do seu recebimento. Para fundamentar sua decisão ela deverá solicitar parecer técnico à Comissão de Recursos do seu órgão ou entidade.

O pedido de reconsideração e o recurso hierárquico só poderão ser interpostos pelo servidor uma única vez em cada período avaliatório e deverão ser analisados e julgados com imparcialidade, segundo o art. 35 do Decreto 43.672/03.

4.10.1 Comissão de Recursos

A Comissão de Recursos é a instância competente para analisar e julgar com imparcialidade os recursos interpostos pelos servidores e deve ser instituída formalmente pela autoridade máxima dos Órgãos e Entidades no mês que antecede o mês de registro do desempenho.

De acordo com o manual de ADI, é recomendável que as Comissões de Recursos sejam definidas informalmente antes do mês que antecede o período de registro do desempenho, para que os membros possam ser devidamente capacitados para julgarem os recursos interpostos.

A Comissão de Recursos será composta por três ou cinco servidores, preferencialmente estáveis, lotados no mesmo Órgão ou Entidade de lotação do servidor a ser avaliado e seus membros não poderão fazer parte simultaneamente de Comissão de Avaliação e Comissão de Recursos.

A autoridade máxima do órgão ou entidade de lotação do servidor, para motivar sua decisão acerca do recurso hierárquico, utilizará parecer a ser elaborado pela Comissão de Recursos do órgão ou entidade de lotação do servidor, e deverá solicitar, por escrito, à USRH do seu órgão ou entidade todos os documentos necessários para análise do recurso, devolvendo-os assim que forem concluídos os trabalhos.

Outra atribuição da Comissão de Recursos é emitir parecer para motivação do requerimento de reconsideração que foi interposto pelo servidor à autoridade máxima de seu órgão ou entidade de lotação. O requerimento de reconsideração pode ser interposto pelo servidor que desenvolve atividade exclusiva de Estado logo após conclusão do processo administrativo que concluir por sua demissão, conforme art.38 do Decreto n.º 43.672, de 2003.

4.11 Alteração da Metodologia Padrão

A metodologia definida na Resolução SEPLAG n° 15, de 2004 é uma proposta a ser utilizada no instrumento de ADI, vez que é facultado aos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual, em virtude de suas peculiaridades, estabelecer metodologia e procedimentos próprios, alterar e adicionar critérios de avaliação e modificar os percentuais para a implementação da ADI, mediante aprovação da SEPLAG, por meio de Resolução Conjunta do titular da Secretaria à qual o Órgão for subordinado ou a Entidade for vinculada e da SEPLAG, respeitadas as diretrizes estabelecidas no Decreto n° 43.226. Para tanto, é imprescindível que as novas metodologias propostas observem o disposto a seguir:

- respeitar as diretrizes estabelecidas no Decreto n° 43.672, de 2003, de forma que seja possível a mensuração percentual de cada critério de avaliação e, conseqüentemente, da avaliação como um todo;

- respeitar o percentual mínimo de 60% da pontuação máxima da Avaliação de Desempenho Individual para os critérios estabelecidos nos incisos I a V do art.2º da Lei Complementar n° 71, de 2003; e

- no caso de alteração dos percentuais dos critérios de avaliação que estão definidos nos incisos de I a XI do art.7º do Decreto n° 43.672, de 2003, nenhum dos critérios poderá corresponder a valor inferior a 2% do total de pontos da avaliação.

Além disso, os Órgãos e Entidades que firmarem Acordo de Resultados, nos termos da Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003, poderão editar regulamentos próprios de Avaliação de Desempenho Individual, respeitadas as diretrizes estabelecidas na Lei Complementar nº 71, de 2003 e no Decreto nº 43.672, de 2003, independentemente de aprovação da SEPLAG.

A Avaliação de Desempenho Individual dos integrantes da Polícia Civil, Polícia Militar e Corpo de Bombeiros de Minas Gerais poderá obedecer a regras especiais observando, no que couber, as diretrizes estabelecidas no Decreto nº 43.672.

A possibilidade de desenvolvimento de outras metodologias tem a intenção de eliminar os inconvenientes apontados pela ENAP (2000), quais sejam, do “uso de um único método de avaliação para diferentes grupos de cargos”, da não “consideração de variáveis organizacionais em que o trabalho é realizado e que influenciam o desempenho”, ponto esse que é corroborado por Abbad (1991), que critica as metodologias que “ignoram o contexto no qual os comportamentos a serem julgados ocorrem”.

Nesse sentido, Lucena (1992) ressalta que a metodologia de avaliação de desempenho deve considerar o ambiente organizacional ao qual será incorporada, pois este último exerce grande influência sobre os diversos padrões de trabalho e, sobretudo, exigirá novos padrões de planejamento de trabalho, comportamento e de desempenho das funções de todos os funcionários da organização, desde o mais alto gerente até o nível técnico-administrativo mais inferior.

4.12 Registro da avaliação

Os registros dos dados referentes à avaliação de desempenho serão feitos em módulo específico do Sistema Integrado de Administração de Pessoal – SISAP –, mas até a implementação daquele módulo seja feita, eles serão realizados em base de dados ou programa a ser disponibilizado pela SEPLAG.

Serão divulgados nos sítios eletrônicos do Governo do Estado e da SEPLAG os nomes dos Órgãos e Entidades e dos respectivos dirigentes que não realizarem a avaliação de desempenho, sendo assegurado-lhes o direito de ampla defesa.

O registro dos dados em sistema de domínio dos servidores públicos favorece a disseminação dos resultados da avaliação de desempenho individual entre os avaliados, sem

maiores inconvenientes “burocráticos” para o acesso a essas informações, contribuindo, mais uma vez, para a legitimidade do processo.

4.13 Outros tópicos

Como se pode observar, o arcabouço normativo que consubstanciou os comentários feitos nas seções precedentes (4.2 a 4.12) não continha informações ou textos relacionados a habilidades e ou comportamentos gerenciais que devem ser observados pelas chefias durante o processo de avaliação, mesmo porque, conforme Lucena (1992), isto não é assunto para ser abordado em documento normativo, mas no material a ser distribuído em virtude do treinamento da comissão avaliadora. Além disso, sua análise não faz parte do objetivo deste trabalho.

A SEPLAG, periodicamente, por meio de métodos estatísticos, procederá à análise dos resultados das Avaliações de Desempenho Individual dos servidores de todos os Órgãos e Entidades e determinará as revisões dos processos de avaliação que julgar necessárias.

Foi previsto no art. 46 do Decreto nº 43.672 que a Escola de Governo da Fundação João Pinheiro, em conjunto com a SEPLAG, promoveria a capacitação dos servidores que seriam responsáveis pela implementação da ADI. Dessa forma, foi firmado por meio de decreto o compromisso do governo de treinar o pessoal das USRH, que se deu durante os meses de abril a julho de 2004. Tendo em vista sua importância no processo de avaliação de desempenho, vez que, entre outras coisas, são membros preferenciais das comissões de avaliação, é de extrema importância que estejam completamente a par de toda a dinâmica deste complexo instrumento de gestão de pessoas. Isto é de extrema relevância para a propagação das informações acerca da sistemática da avaliação de desempenho, tomando notória entre os avaliados todas as regras a que se submeterão, assumindo, assim, o papel de agentes multiplicadores. Com isso, reduz-se aquilo que é apontado pela literatura como uma das grandes falhas das avaliações tradicionais: a falta de divulgação do sistema de avaliação de desempenho e a falta de capacitação das áreas de recursos humanos (Pontes, 2002; ENAP, 2000; Lucena, 1992). Este artigo demonstra, portanto, a preocupação do legislador com uma falha muito comum nos sistemas de avaliação de desempenho: a capacidade técnica, a atitude e a habilidade dos indivíduos responsáveis pela implantação. Porém, não serão feitos maiores comentários sobre esse assunto, pois não é o foco de análise deste trabalho.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, diversas reformas que repensam o papel do governo estão sendo postas em prática no país e no mundo no intuito de acabar com a chamada crise do Estado, em todas as suas dimensões. Nesse sentido, a reforma Administrativa tem a finalidade de conferir à Administração Pública maior eficiência e eficácia no atendimento às crescentes e mais complexas demandas da sociedade por serviços públicos e aumentar a *accountability* e transparência sobre as ações governamentais.

A inserção do gerencialismo, caracterizado por controles sobre resultados em detrimento dos sobre processos, em substituição ao tradicional modelo de gestão burocrático é a maior das mudanças preconizadas pela reforma do aparelho estatal. É dentro desta perspectiva que a avaliação de desempenho individual adquire grande parte do seu significado, isto é, como um instrumento de gestão que, através de um controle, acompanhamento e aprimoramento dos resultados alcançados pelo servidor público, possibilite o alcance de novos padrões de eficiência na máquina pública. Mas, obviamente, a simples aprovação legislativa das mudanças institucionais, embora importante e fundamental, não é suficiente para a alteração do *status quo* e, conseqüentemente, consecução da maximização da eficiência nas organizações públicas. Nesse sentido, caso não sejam resultantes de um amplo processo de negociação, bem como de sensibilização e de esclarecimento quando de sua implementação, como nos lembra Pereira (2001), essas alterações correm o risco de serem vistas como hostis ao funcionalismo público e não conseguirem a devida e imprescindível cooperação dos servidores públicos.

A importância da avaliação de desempenho está ligada aos diversos objetivos que ela permite alcançar, não só ligados à administração de pessoal, mas até mesmo para o planejamento estratégico organizacional. Em relação à gestão de recursos humanos, os objetivos poderão ser os mais diversos possíveis, tais como medir a contribuição dos indivíduos e das equipes de trabalho para o alcance dos objetivos organizacionais, gerar informações que consubstanciarão o processo decisório de outros instrumentos de gestão de pessoal (administração da remuneração, treinamento e desenvolvimento, demissão etc.), ser um instrumento facilitador e incentivador das relações interpessoais entre chefia e subordinados, entre outros. Como contribuição para o planejamento estratégico organizacional tem o objetivo de observar e garantir que os objetivos estratégicos serão alcançados, vez que permite acordar os objetivos e metas individuais com o nível operacional e garantir que os mesmos estejam em consonância com aqueles definidos pelos altos gerentes.

O objeto de análise da avaliação de desempenho é desempenho humano, que poderá ser avaliado indiretamente através de resultados obtidos e seus respectivos indicadores. Caso a avaliação de desempenho tenha foco na análise comportamental e no desenvolvimento profissional, as competências do indivíduo também serão objeto de avaliação. A maior parte da literatura apresentada (Pontes, 2002; Lucena, 1992; Abbad, 1991) acredita que a negociação, o acompanhamento e o controle sobre os resultados são a melhor forma de avaliar o desempenho. Entretanto, a opção por analisar competências ou resultados não é feita *a priori*, mas em decorrência do(s) foco(s) adotado(s) pela avaliação de desempenho. Dessa forma, ambos poderão adquirir igual importância perante esta tecnologia de gestão.

É de suma importância que o sistema de avaliação de desempenho – SAD tenha seu arranjo institucional estruturado de acordo com os objetivos almejados, a fim de que ele mantenha coerência com outros instrumentos de gestão que façam de uso de seus *inputs*. Além disso, existem diversos fatores ligados ao arranjo institucional que poderão influenciar a avaliação de desempenho e que deverão ser igualmente observados durante a sua concepção. Existem ainda diversos outros fatores que influenciam a avaliação de desempenho, mas que estão ligados aos processos de implementação (*divulgação do SAD etc.*) e utilização do instrumento (*competência do avaliador etc.*) e que, apesar de citados na parte teórica, não foram analisados neste trabalho.

Por tudo isso a avaliação de desempenho deve ser interpretada como instrumento de gestão de grande complexidade e de natureza multidisciplinar que poderá dar substantiva contribuição para diversas áreas da administração.

No Poder Executivo mineiro, as avaliações de desempenho serão realizadas por Comissões de três ou cinco pessoas, das quais a chefia é sempre membro obrigatório. Assim, a chefia – principal observadora e acompanhante do desempenho do avaliado – assume grande importância e não foi ignorada no processo de avaliação. O formato de comissão é bem vantajoso porque possibilita diluir o ônus de avaliar maus resultados e é considerado melhor que as individuais (ENAP, 2000). Entretanto, apesar de importante e recomendada (Reed e Kroll, 1985), foi deixada de lado a participação dos pares na avaliação, provavelmente para não tornar demasiadamente complexa e onerosa a constituição das comissões. No intuito de dar conhecimento do resultado da avaliação, seu registro será obrigatoriamente submetido ao avaliado, contribuindo para a legitimação e não alienação

daquele perante o processo. Esse procedimento é muito importante, pois há casos na Administração Pública em que o avaliado não é informado de seu desempenho (ENAP, 2000).

Atendendo o requisito da periodicidade de Lucena (1992), optou-se por um período avaliatório de seis ou doze meses, conforme a capacidade operacional da organização. Dessa forma, não será muito grande o lapso de tempo entre o desempenho e ou comportamento observado e acompanhado e sua avaliação, evitando exigir demasiadamente da memória do avaliador, conforme recomendado pela literatura (Abbad, 1991; ENAP, 2000; Lucena, 1992; Pontes, 2002), nem será extremamente curto, o que poderia banalizar o processo. Nesse sentido, servidores que não tiverem um certo período mínimo de efetivo exercício não serão avaliados. Assim, será possível avaliar amostras realmente “representativas de comportamentos exibidos pelo avaliado no seu posto de trabalho”, a fim de que se possa fazer uma distinção clara entre os níveis de desempenho do empregado nos critérios de avaliação (Abbad, 1991).

Respeitando as atribuições dos empregados nos postos de trabalho (Abbad, 1991) e definindo os indicadores de desempenho com base em cargos ocupados e no trabalho realizado (ENAP, 2000), optou-se por frisar-se que, em se havendo ajustamento funcional, a avaliação de desempenho será baseada nas novas atividades e tarefas do servidor.

O Plano de Gestão do Desempenho Individual – PGDI – é um importante instrumento auxiliar ao processo de avaliação de desempenho. A maior ressalva a ser feita aqui é que seu uso é facultativo. Essa opção foi motivada provavelmente pela equivocada premissa de que determinadas atividades não combinam com planejamento de trabalho.

Obviamente o PGDI tem algumas limitações de natureza instrumental, mas seu uso apresenta várias virtudes. Ao planejamento estratégico pode contribuir para a observação e para assegurar que os objetivos individuais firmados no nível operacional estão sendo alcançados e estão coerentes com os definidos pelos altos gerentes. Para a gestão de pessoal, se os objetivos e metas individuais forem bem definidos e negociados entre chefia e servidor, contribuirá para o aumento da produtividade e qualidade dos trabalhos bem como para o aumento da frequência e qualidade das relações interpessoais e da cooperação entre aqueles indivíduos (ENAP, 2000, Lucena, 1992, Pontes, 2002). O acompanhamento diário do progresso do plano de trabalho do avaliado por parte da chefia através do PGDI é tão fundamental quanto o próprio comprometimento com os objetivos individuais (Pontes, 2002) advindo da negociação, e atende ao requisito da continuidade apontado por Lucena para uma metodologia de desempenho adequada. Também permite que não exista um intervalo muito

grande entre a observação e o desempenho avaliado (Meyer, 1965), o que seria muito prejudicial ao processo de avaliação.

O não uso do PGDI poderá fazer com que o foco da avaliação fique preso no passado, não contribuindo para o desenvolvimento pessoal do avaliado e parecer que o preenchimento do Termo Final de Avaliação se pareça com “o dia nacional da avaliação”. Caso faça opção por não utilizar o PDGI, a chefia deverá reunir-se com o avaliado para discutirem seu desempenho no período avaliatório em análise. Dessa forma, corre-se o risco de uma avaliação contaminada com recenticidade, dentre outras propensões do avaliador.

A metodologia de avaliação é mista, e faz uso do método da escala gráfica com o dos fatores descritivos. O primeiro apresenta como vantagens o fácil entendimento (Chiavenato, 1999; Lucena, 1992; Pontes, 2002), a simplicidade (Abbad, 1999) e a ponderação dentro de um mesmo item de um critério de avaliação. O uso de fatores descritivos tem vários benefícios tais como a padronização das interpretações a serem feitas para os critérios e seus respectivos itens de avaliação, e também contribui para a facilidade de entendimento e interpretação, permitindo distinguir os diferentes patamares de desempenho apresentados para um mesmo critério de avaliação.

O instrumento de avaliação ratificará as importantes informações e dados sobre o desempenho do indivíduo, que serão usadas para a tomada de decisão na área de recursos humanos, em busca de uma gestão meritocrática de pessoal. O seu preenchimento não significa que é naquele momento que ocorrerá o processo de avaliação, da qual este ato é mero procedimento. Ele tem apenas a função de registrar o desempenho e ou comportamentos que já foram acordados, acompanhados e avaliados durante todo o período avaliatório.

A existência de instância revisora da avaliação apresenta, perante a literatura, pontos positivos e negativos. Quanto aos primeiros, tem-se que a possibilidade de entrar com recurso quanto ao resultado da avaliação poderá aumentar a satisfação do avaliado quanto aos procedimentos de avaliação, já que se o avaliado considera que não tem abertura para mudar o resultado da avaliação, pode simplesmente ignorar os procedimentos de avaliação anteriores, tais como discutir os objetivos e metas individuais (ENAP, 2000). Entretanto, como pontos *negativos para a existência de instância superior que faça revisão* quanto ao mérito da avaliação temos que poderá provocar a realização de avaliações imprecisas, gerar problemas de comunicação entre avaliado e avaliador e colocar em questionamento a habilidade e competência gerencial deste último (McGuire, 1990). Nesse sentido, a avaliação deveria ser

questionada somente quanto a aspectos processuais e procedimentais que por ventura interferissem negativamente na pontuação final do avaliado.

A metodologia analisada no presente trabalho está sujeita a alterações por parte dos órgãos e entidades que acharem necessário adequá-la à sua realidade organizacional, desde que submetida ao apreço da SEPLAG e respeitadas as diretrizes impostas pelo Decreto nº 43.672. Assim sendo, apesar de estabelecer um método uniforme para as organizações públicas, o legislador procurou dar-lhes a liberdade de fazerem as modificações que se fizerem necessárias para adequação do processo de avaliação. Fica a ressalva de que os onze critérios de avaliação são intransponíveis, mesmo que não se mostrem apropriados à avaliação dos cargos e funções de um órgão ou entidade. Somente será admitida uma nova ponderação na nota final da avaliação, respeitados os mínimos estabelecidos no Decreto nº 43.672, e a adoção de outros critérios, que poderão juntos ser responsáveis por no máximo 28% dos pontos totais da avaliação.

Em momento algum foi possível perceber que a metodologia aqui descrita procura diferenciar o desempenho dentro das equipes de trabalho, evitando que aconteça a desmotivação de seus membros (Pontes, 2002).

Ressalta-se a importância do treinamento das chefias imediatas quanto à dinâmica deste complexo – mas bem definido – processo de avaliação de desempenho, para que todo arcabouço institucional criado seja utilizado da melhor maneira possível dentro das possibilidades e limitações de cada órgão e entidade do Poder Executivo de Minas Gerais.

Também é preciso frisar a assertiva feita por Abbad (1991) que, ainda que fosse possível a criação de um sistema de avaliação de desempenho perfeito, os procedimentos criados pelas normas que estruturam o arranjo institucional das avaliações de desempenho muitas vezes não são observados na prática.

Deve se considerar a avaliação de desempenho como um processo, não como um procedimento inútil de preencher um formulário que fica a maior tempo do ano no setor de recursos humanos e somente no “dia nacional da avaliação de desempenho” vai para a mão da chefia. A avaliação de desempenho é composta de diversos procedimentos tais como a negociação dos objetivos e planejamento de trabalho, a identificação das necessidades de treinamento e capacitação em virtude dos trabalhos a serem realizados, o acompanhamento dos resultados finais e parciais, a correção de rumos e somente então a ratificação do termo final de avaliação consubstanciado em dados objetivos.

Doravante, entende-se imprescindível que seja adotada uma gestão mais planejada e integrada dos instrumentos disponíveis aos subsistemas de Recursos Humanos a fim de que estes se potencializem mutuamente maximizando seus resultados evitando que, caso contrário, as carências de um interfiram negativamente nos resultados alcançados e objetivados por outro. Nesse sentido, a maior virtude constatada no arranjo institucional do sistema de ADI é o fato de ele estar ligado a outros instrumentos de gestão, evidenciando a opção feita pelo governo pela gestão de desempenho, passo importante para a consubstanciação de uma gestão estratégica de recursos humanos. Outra questão que se destaca é o fato de o instrumento de avaliação possuir foco na análise comportamental, demonstrando um indício da preocupação com outra tecnologia gerencial: a gestão de competências, também integrante da gestão estratégica de pessoal.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 ABBAD, G. S. **Sistemas de avaliação de desempenho: opinião de avaliadores e avaliados.** Dissertação de Mestrado. Brasília: Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, 1991.
- 2 ABRÚCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Brasília: MARE/ENAP, 1997.
- 3 ANASTASIA, Antônio Augusto Junho. Modernização da Gestão: os desdobramentos do Choque de Gestão. **Revista do CONSAD (Conselho Nacional de Secretários de Administração).** Governança e Desenvolvimento. Brasília, ano 1, nº 1, p.50-55. abr. 2004.
- 4 ANTONI, R. N. **Plannig and control systems: a framework for analysis.** Graduate Schol of Business Administration. Boston: Havard University Press, 1965.
- 5 BATITUCCI, Eduardo Cerqueira. **Apostila de Metodologia Científica – Curso de Especialização em Gestão Estratégica da Informação.** Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2001.
- 6 BERGAMINI, Cecília W. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 3ª edição. São Paulo: Atlas, 1981.
- 7 BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** In: *Revista de Administração de Empresas – RAE.* Vol. 41. nº1. São Paulo: FGV, Jan./Mar. 2001. p. 8-15.
- 8 BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. Belo Horizonte: Del Rey, Mandamentos, 2003.
- 9 BRASIL. Ministério da Administração e da Reforma do Estado – MARE. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE.** Brasília, 1995.
- 10 BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de gestão. **A política de recursos humanos na gestão FHC.** Coleção Gestão Pública. Brasília, 2002.
- 11 CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- 12 CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel de recursos humanos nas organizações.** 9.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- 13 CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos - Edição compacta.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- 14 ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal.** Brasília: ENAP, 2000.

- 15 EVANS, Peter. **O Estado como problema e solução**. In: Revista Lua Nova: O Estado e a Sociedade no Brasil. São Paulo. vol. 28/29, p.107-156.1993.
- 16 FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: J.E.M.M. Editores, 1988.
- 17 FERRER, Florência. Uma revolução pública. **B2B Magazine**, São Paulo, ano 4, nº44, p.12, p. 12. jul. 2004.
- 18 FIDALGO, F.; MACHADO, L. **Dicionário da Educação Profissional**. Núcleo de estudos sobre trabalho e educação. Belo Horizonte, 2000.
- 19 FLEURY, M. T. L. F. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. F. (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- 20 GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2ª ed. São Paulo: Altas, 1989.
- 21 HAGUETE, Maria Tereza. **Metodologias quantitativas na Sociologia**. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 1990.
- 22 HAMPTON, David R. **Administração Contemporânea**. 2ª edição. São Paulo: McGraw Hill, 1983.
- 23 HIPÓLITO, J. A. M.; REIS, G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. F. (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.
- 24 IGLESIAS, E. **Repensar a política para repensar o Estado**. Apresentação no II Foro Global sobre reinvenção do Estado. Brasília, 29 de maio a 1º de junho de 2000.
- 25 LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- 26 MINAS GERAIS. Decreto nº 43.671, de 4 de dezembro de 2003. Regulamenta a concessão do adicional de desempenho – ADE, no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual. **Diário oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, MG, 5 de dez. 2003.
- 27 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. **Diário oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, MG, 5 de dez. 2003.
- 28 MINAS GERAIS. **Gestão Estratégica de Recursos e Ações do Estado – GERAES**. Disponível em: <www.geraes.mg.gov.br/proj/sistema/index.asp?proj=choq_gest>. Acesso em: 20 ago. 2004.

- 29 MINAS GERAIS. Lei 14.694, de 30 de junho de 2003. Disciplina a avaliação de desempenho institucional, o acordo de resultados, a autonomia gerencial, orçamentária e financeira, a aplicação de recursos orçamentários provenientes de economias com despesas correntes, no âmbito do Poder Executivo e dá outras providências. **Diário oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, MG, 31 de jul. 2003.
- 30 MINAS GERAIS. Lei Complementar nº71, de 30 de junho de 2003. Institui a avaliação 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. **Diário oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, MG, 31 de jul. 2003.
- 31 MINAS GERAIS. Lei nº14.693, de 30 de junho de 2003. Institui o Adicional de desempenho – ADE no âmbito da Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo, e dá outras providências. **Diário oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, MG, 31 de jul. 2003.
- 32 MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Manual de avaliação de desempenho individual – ADI**. Belo Horizonte, abril de 2004.
- 33 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 estável ocupante de cargo de provimento efetivo e do detentor de função pública na Administração Pública direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo estadual. **Diário oficial de Minas Gerais**, Belo Horizonte, MG, 23 de mar. 2004.
- 34 NOGUEIRA, Roberto Passos; SANTANA, José Paranaguá de. **Gestão de recursos humanos e Reformas do setor público: tendências e pressupostos de uma nova abordagem**. *WorkShop on Global Heath Workforce Strategy*, 2000.
- 35 PEREIRA, L. C. B.; CUNNIL, N. G. (Org.). **O público não-estatal na Reforma do Estado**. Fundação Getúlio Vargas: Rio de Janeiro, 1999.
- 36 PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Administração pública gerencial: estratégia e estrutura para um novo Estado**. Brasília: MARE/ENAP, 2001.
- 37 PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. São Paulo: LTr, 2002.
- 38 RAMOS, Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- 39 SCHWARTZMAN, Simon. **Desempenho e controle na reforma administrativa**. Brasília: MARE/ENAP, 1996.
- 40 SILVA, Roberto Luis. **O Direito na metafísica do espírito**. Disponível em: <http://www.ufba.br/posdireito/caderno3/texto3_c3.html>. Acesso em: 11 nov. 2004.
- 41 VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal: os melhores métodos de motivação e de avaliação de desempenho/ tradução de Ana Beatriz Rodriguez, Priscilla Martins Celeste**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.