

# A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NO ÊXITO DE UMA ORGANIZAÇÃO PÚBLICA<sup>1</sup>

Sylvia Inora Gravina Volkweis Sulzbach<sup>2</sup>

**RESUMO:** O estudo ora apresentado propõe uma reflexão acerca da influência dos recursos humanos no êxito de uma organização pública, considerando diversos fatores da linha organizacional. Complementando, apresenta o caso prático vivenciado no estado de Minas Gerais, onde foram implementadas uma série de inovações envolvendo este tema, a partir de conceitos da área privada. Por derradeiro, deixa o questionamento aos gestores públicos municipais acerca dos resultados que pretendem para as organizações que representam.

**PALAVRAS-CHAVE:** Influência; Recursos Humanos; Organização Pública

## THE INFLUENCE OF THE HUMAN RESOURCES ON THE SUCESS OF A PUBLIC ORGANIZATION

**Abstract:** The present study proposes a reflection about the influence of the human resources in the success of a public organization, considering several factors of the organizational line. Complementing, it presents the practical case lived in Minas Gerais, where were implemented a series of innovations involving this subject, based on the concepts of the private sector. At last, it leaves the question for the municipal public managers about the results they intend for the organization that they represent.

**Key words:** Influence ; Human Resources; Public Organization.

---

<sup>1</sup> Monografia de conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública Municipal, Centro Universitário UNIVATES, orientada pela Professora Mestre Evania Schneider.

<sup>2</sup> Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais, Especialista em Advocacia Municipal pela UFRGS, Especialista em Gestão Pública Municipal, pelo Centro Universitário UNIVATES e Especializanda em Regulação da Saúde Suplementar pela FGV.

## 1 INTRODUÇÃO

Rotineiramente, os gestores questionam a eficiência de seu quadro funcional. De outro lado, este se queixa do pouco reconhecimento, valorização de pessoas erradas e baixo salário. Durante este embate, muito tempo passa e pouca coisa é efetivamente equacionada. Observa-se que, a cada novo mandato, o representante eleito concede benefícios esparsos, sem que reflita numa política duradoura, eficaz e satisfatória deste impasse.

Uma análise superficial dessas circunstâncias poderia afirmar que ambos, intuitivamente, buscam modelos largamente utilizados na iniciativa privada para resolução de seus problemas: de um lado, os administradores anseiam por servidores eficientes, ágeis, econômicos; de outro, os servidores visam ser reconhecidos, valorizados, receber bons salários. No entanto, o inchaço da máquina não resolve essa questão.

Alternativas existem e são elas que se estuda neste ensaio. Como ponto de partida, pode-se iniciar refletindo a respeito do aspecto motivacional da organização e fugir do paradoxo e inércia habitual dos gestores. Dentre as mudanças que podem ser propostas menciona-se, exemplificativamente, a avaliação de desempenho que, se bem utilizada, torna-se poderosa ferramenta, por estimular o crescimento profissional e o desenvolvimento de novas habilidades

Despontando nesta trajetória e denotando visão administrativa diferenciada e arrojada, o Governo do estado de Minas Gerais implantou revolucionário sistema, para os padrões da área pública, denominado *Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação da Administração Pública*, valendo-se de mecanismos que a aproximam do setor privado.

O enfoque adotado nesse Estado Federativo causou imenso impacto na linha tradicional de abordar o quadro de servidores, pois mostrou ser possível inovar dentro dos limites constitucionais, sendo referência para outros estados e capitais.

Assim, a partir de questionamentos sustentados por referencial teórico, o leitor está convidado a refletir sobre o tema, ao mesmo tempo em que adentra brevemente no fascinante projeto antes mencionado.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Objetivos organizacionais e objetivos individuais**

Há pouco se afirmou a angústia pela qual passam líderes e liderados nas organizações públicas, razão pela qual é oportuna a discussão acerca da importância do estabelecimento de objetivos organizacionais e individuais convergentes entre si. Até mesmo porque é a partir da existência e conhecimento dos objetivos que as relações de trabalho pautam-se.

As conseqüências dessa obscuridade são apresentadas claramente por Chester Bernard ao distinguir eficiência e eficácia e seus resultados nesta dicotomia de interesses. Ele afirma que “toda pessoa precisa ser eficiente para satisfazer as suas necessidades individuais mediante a sua participação na organização, mas também precisa ser eficaz para atingir os objetivos organizacionais por meio da sua participação” (Chiavenato, 2003, p.132). Assim, a desarmonia de metas e a falta de estabelecimento claro de objetivos acentuarão o sistema tradicional de desajuste organizacional.

Possivelmente em decorrência de questões culturais, o setor em estudo possui incipiente hábito de planejar tecnicamente suas ações em curto prazo. Numa tentativa de contornar essa questão, por força de lei (Constituição Federal e Lei de Responsabilidade Fiscal), o planejamento passou a ser instrumento obrigatório para execução de ações governamentais. Contudo, não obstante a iniciativa louvável, esta não obteve pleno êxito, pois se constata que o planejamento é executado de maneira empírica, e não racional.

Nesse contexto, emerge a constatação de que o planejamento (mesmo que empírico) das ações governamentais é focado no munícipe, ou seja, os objetivos organizacionais estão voltados para o cliente externo, sem estabelecer política clara para seus colaboradores internos, partícipes elementares para uma atuação administrativa de excelência, notadamente no cumprimento ao Princípio Constitucional da Eficiência.

Nesse ínterim é oportuno lembrar os ensinamentos de Frederick W. Taylor, que em 1885 ofereceu ao mundo a Teoria da Administração Científica. Dentre outras coisas, enfatizou que “... o trabalho se torna mais fácil, mais eficaz e mais produtivo quanto mais planejamos antes de o executarmos... e que o planejamento é uma parte distinta do trabalho...”. (Drucker, 2002, p. 285). Acrescenta que “planejamento e execução são partes distintas de uma mesma tarefa, mas não são tarefas diferentes. Nenhum trabalho pode ser realizado com eficácia sem um pouco de cada. Ninguém

pode se dedicar única e exclusivamente a planejar; é preciso haver no mínimo um resquício de execução. Doutra forma haverá sonhos ao invés de desempenho.” (Drucker, 2002, p. 285).

Para maior alcance das metas, os objetivos organizacionais devem ser construídos com a participação de todos os membros que a integram, a fim de que haja identificação e comprometimento, possibilitando a visualização, em seu âmago, dos objetivos individuais dos servidores e dos próprio órgão, numa grande composição que terá por finalidade o interesse público em bem atender ao cidadão.

## 2.2. A motivação no trabalho

A motivação no trabalho recebe atenção de muitos estudiosos do comportamento humano e diferentes acepções, cujo mergulho na profundidade da natureza humana é essencial para desvendarmos o tema. No entender de Stephen P. Robbins, ao definirmos motivação, devemos ter em mente que:

Os três elementos-chave são intensidade, direção e persistência. *Intensidade* refere-se a quanto esforço a pessoa depende. Este é o elemento a que mais nos referimos quando falamos de motivação. Contudo, a intensidade não é capaz de levar a resultados favoráveis, a menos que seja conduzida em uma *direção* que beneficie a organização. Portanto, precisamos considerar a qualidade do esforço, tanto quanto sua intensidade. O tipo de esforço que devemos buscar é aquele que vai em direção aos objetivos da organização e que é com eles coerente. Finalmente, a motivação tem uma dimensão de *persistência*. Esta é uma medida de quanto tempo uma pessoa consegue manter este esforço. Os indivíduos motivados se mantêm na realização da tarefa até que seus objetivos sejam atingidos. (2002, p. 150-1).

A fim de minimizar sua problemática organizacional, o setor público tem se voltado ao resgate da equipe, mediante implantação de modelos de gestão de pessoas que visem à melhoria da qualidade do serviço prestado aos cidadãos. Obrigatoriamente, essas ações passam pelo redimensionamento da força de trabalho, alternativas de remuneração, valorização do servidor e olhar acurado do estado motivacional das equipes, pois este é elemento chave na identificação do clima organizacional, diagnóstico base para qualquer proposta.

Nesse ínterim, menciona-se que a estabilidade gera processo de acomodação e atrai pessoas que nem sempre têm o perfil ideal para o cargo que irá ocupar. Acrescenta-se a esse contexto o fato de que o fluxo de colaboradores é basicamente de entrada e, o de líderes, entrada e saída, com rupturas periódicas de liderança. Conseqüências dessas circunstâncias são apatia e desmobilização das equipes, comprometendo a eficácia, conforme leciona o estudioso Idalberto Chiavenato:

A eficácia organizacional é um conceito abrangente e complexo em virtude de suas múltiplas relações com os vários elementos ligados à organização. Há um todo complexo de interesses e satisfações em jogo, muitos deles conflitantes e até certo ponto antagônicos. Assim, a tarefa da administração é manter o equilíbrio ótimo entre esses componentes, a saber: produção, eficiência; satisfação; adaptabilidade; desenvolvimento; sobrevivência (2003: p.73-5).

O referido afirma que “o primeiro passo para se conhecer a motivação humana é o conhecimento do que ocorre no comportamento das pessoas” (2003: p. 90), o qual gera novas necessidades no decorrer das diversas fases pelas quais passará o ser humano.

Como dito anteriormente, o campo do conhecimento que se dedica ao estudo da motivação atrai diversos estudiosos, destacando-se Maslow, Herzberg, Vroom, Lawler III, dentre outros, que formularam teorias diferentes e até mesmo complementares ao longo do tempo.

A que mais se aproxima da complexa estrutura da área pública é a defendida por Abraham H. Maslow, denominada ‘Hierarquia das Necessidades’. Sua concepção é baseada no fato de o “homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida. À medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas tomam o predomínio do seu comportamento” (Chiavenato, 2003, p. 92).

Justifico esse posicionamento em decorrência das estruturas administrativas vigentes em nível municipal, normalmente com grande número de cargos e atribuições muito específicas, gerando níveis internos de escolaridade, salário e categoria. Ademais, em razão da pouca consciência a respeito da valorização do quadro funcional por parte dos gestores, e até mesmo da acomodação dos servidores, o fator motivacional ficou centrado no salário, havendo minimização de contexto.

Assim, embora considerada ultrapassada, a teoria em comento reflete a natureza dos conflitos existentes no cenário público atual. Normalmente pagando salários mais baixos que a iniciativa privada e dando menos benefícios, a hierarquia das necessidades reproduz o conflito diário de um quadro funcional sistematicamente complexo, que permeia diversas aspirações, as quais precisam ser compreendidas, classificadas e satisfeitas para a obtenção dos resultados desejados.

O estudo aponta duas categorias de necessidades: as **primárias**, quais sejam as **fisiológicas** (ar, comida, repouso, abrigo, etc.) e **de segurança** (proteção contra o perigo ou privação) a as **secundárias**, que são as **sociais** (amizade, inclusão em grupos, etc.); **de estima** (reputação, reconhecimento, auto-respeito, amor, etc.) e **auto-realização** (realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais, etc.). Em linhas gerais a teoria de Maslow apresenta os seguintes aspectos:

1. Uma necessidade satisfeita não motivadora de comportamento. Apenas as necessidades não satisfeitas influenciam o comportamento, dirigindo-o para objetivos individuais.
2. O indivíduo nasce com certa bagagem de necessidades fisiológicas, que são necessidades inatas ou hereditárias. De início, seu comportamento é exclusivamente voltado para a satisfação dessas necessidades, como fome, sede, ciclo sono-atividade, sexo, etc.
3. A partir de uma certa idade, o indivíduo ingressa em uma longa trajetória de aprendizagem de novos padrões de necessidades. Surgem as necessidades de segurança, voltadas para a proteção contra o perigo, ameaça ou privação. As necessidades de segurança, bem como as fisiológicas, constituem as necessidades primárias do indivíduo, voltadas para sua conservação pessoal.
4. À medida que o indivíduo passa a satisfazer e a controlar suas necessidades fisiológicas e de segurança, surgem lenta e gradativamente as necessidades secundárias: sociais, de estima e de auto-realização. Quando o indivíduo alcança a satisfação das necessidades sociais, surgem as necessidades de auto-realização. Isto significa que as necessidades de estima são complementares às necessidades sociais, enquanto as de auto-realização são complementares às de estima. Os níveis mais elevados de necessidade somente surgem quando os níveis mais baixos estão relativamente controlados e relativamente satisfeitos pelo indivíduo. Nem todos os indivíduos conseguem chegar ao nível das necessidades de auto-realização, ou mesmo ao nível das necessidades de estima. É uma conquista individual.
5. As necessidades mais elevadas não somente surgem à medida que as mais baixas vão sendo satisfeitas, mas predominam as mais baixas de acordo com a hierarquia traçada por Maslow. O comportamento do indivíduo é influenciado simultaneamente por um grande número de necessidades concomitantes, porém as necessidades mais elevadas têm uma ativação predominante em relação às necessidades mais baixas.
6. As necessidades mais baixas requerem um ciclo motivacional relativamente rápido (comer, dormir, etc.), enquanto as necessidades mais elevadas requerem um ciclo motivacional extremamente longo. Porém, se alguma necessidade mais baixa deixar de ser satisfeita durante muito tempo, ela se torna imperativa, neutralizando o efeito das necessidades mais elevadas. A privação de uma necessidade mais baixa faz com que as energias do indivíduo se desviem para a luta pela sua satisfação (Chiavenato: 2003, p. 93-4).

Uma derivação do estudo de Maslow é a contemporânea Teoria Erg. O pesquisador Clayton Alderfer, da Universidade de Yale, aprofundou os estudos desenvolvidos originariamente e trouxe novas abordagens, agrupamento das necessidades em três, o entendimento de que mais de uma necessidade pode estar ativada ao mesmo tempo e o fato de que se uma de nível superior não for satisfeita, outra de nível mais baixo aumentará.

Independente de ser adotada a teoria original ou sua derivação, o importante é a sua essência e mais a adoção de um caminho que represente a melhoria do atual

estado da arte no que tange ao estado motivacional destes trabalhadores. Nessa esteira, a avaliação de desempenho apresenta-se como uma alternativa viável e, por ser este um dos pontos principais do Programa Choque de Gestão, objeto de reflexão neste estudo, será abordada mais especificamente a seguir.

### 2.3. A avaliação de desempenho

“A prática da avaliação de desempenho, entendida no seu sentido genérico, é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise e do julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas” (Lucena, 1992, p. 35). Numa aplicação mais específica da expressão na área de recursos humanos, atualmente é considerada como ferramenta gerencial que acompanha o avaliado durante período específico, acompanhando sua trajetória profissional e transformando-a em pecúnia, reconhecimento, dentre outras possibilidades.

A administração pública tem sua estrutura administrativa definida em lei, a qual estabelece atribuições, faixas salariais, requisitos de ingresso, dentre outros. No cotidiano, fica praticamente impossível recompensar financeiramente um servidor que se destaque dos seus pares pelo empenho, dedicação e eficiência, muitas vezes sendo-lhe concedida uma Função de Confiança como forma de recompensa, situação que desvirtua o instituto e traz desavenças ao grupo.

Assim, na busca por modelos de remuneração estratégica aplicados na iniciativa privada, identifica-se a avaliação de desempenho como um recurso largamente utilizado, cuja viabilidade de aplicação no setor público vem ao encontro das necessidades existentes, apesar de não ser unânime, conforme posicionamento de W. Edwards Deming, que ora colaciona-se:

W. Edwaads Deminh, um dos mais conhecidos ‘gurus da qualidade’ afirma que a avaliação de desempenho é uma das doenças fatais da gestão empresarial.

A lógica formulada por Deming pode ser resumida nos seguintes pontos:

*Primeiro*, a avaliação de desempenho tem um foco distorcido. Ela concentra sua atenção no indivíduo enquanto a maior parte das questões e problemas empresariais são relacionados a processos ou sistemas. A avaliação de desempenho também desconsidera que a maioria das tarefas numa organização é realizada por grupos;

Segundo, a avaliação de desempenho pressupõe que os resultados estão sob o controle do avaliado. Ela desconsidera que muitas das variáveis consideradas para a avaliação simplesmente independem da atenção ou do esforço do avaliado; e

*Terceiro*, a avaliação de desempenho estabelece metas numéricas. Quando isto ocorre, o avaliado pode orientar-se para atingir somente os níveis requeridos, deixando de

realizar melhorias importantes por estas terem impacto em sua avaliação (Wood Junior *apud* Deming, 1999).

Outras observações que devem ser consideradas dizem respeito “a heranças do passado que ainda persistem na maioria das empresas, cujas estruturas são fortemente hierarquizadas e burocratizadas, resistindo ao avanço para estruturas mais flexíveis, descentralizadas e dinâmicas.”(Lucena, 1992, p. 39). Igualmente é oportuno acrescentar que o “chicote da abordagem tradicional à administração do trabalhador e suas atividades, a fome e o medo”(Drucker, 2002, p. 311), não têm mais eco nos dias atuais, da mesma forma que a “cenoura” das recompensas pode se tornar um perigoso instrumento por gerar o “mais”, “muito mais”. Como em toda situação, os extremos podem gerar distorções perigosas.

Feitas tais ressalvas, conceitos desta proposta existem vários, como o apresentado por George Milkovich e John W. Bourdeau, ao afirmarem que “a avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do empregado. O desempenho do empregado é o grau de realização das exigências de seu trabalho.”(Administração de ... , p.98). Mas, de forma singela, pode-se dizer que é um processo contínuo que permite avaliar o desempenho, aprimorar as habilidades pessoais e profissionais, promover auto-avaliação, além de desenvolver o potencial do servidor e sua carreira.

A consecução desses objetivos dependerá da boa condução de seis questões chaves, quais sejam: **‘Por que** avaliar o desempenho? **Que** desempenho avaliar? **Como** fazer a avaliação? **Quem** deve fazer a avaliação? **Quando** fazer a avaliação? **Como** comunicar a avaliação de desempenho?” (Milkovich, 2000, p. 99) Acrescenta-se que, por se tratar de entidade pública, a observância desses preceitos é mais acurada em razão da alternância política que a organização sofre ciclicamente. Decorre dessa circunstância a importância do implemento da avaliação ser construído com a participação dos servidores, para respaldá-la, consolidá-la e, notadamente, manter sua transparência.

Na prática, existem vários métodos para aplicar a avaliação, sendo difícil apurar o mais apropriado, principalmente às características de uma entidade pública. George Milkovich e John W. Bourdeau afirmam que “não temos evidências suficientes para afirmar qual das técnicas é mais equânime. (...) As motivações dos avaliadores, a confiança existente entre estes e os avaliados e a existência ou não de circunstâncias especiais que imponham limites ao desempenho também ajudam a determinar a aceitação do sistema”(2000: p. 118-9).

De fato, o que deve existir é o comprometimento com a verdade por parte dos avaliadores, indicadores claros e bem compreendidos adaptados para cada categoria/grupo funcional, sendo criados tantos modelos quantos forem necessários



para atender à diversidade existente. Tais cuidados trarão confiança e credibilidade ao sistema.

O retorno autêntico da aferição servirá como uma radiografia para o gestor, permitindo a este reconhecer aqueles que se destacaram e imprimir novo ritmo à administração. Outrossim, “os indicadores de desempenho são também uma forma de manter a convergência de propósitos e a coerência de esforços” (Wood Júnior, 2000, p. 189)

Por conseguinte, em ato simultâneo, será desencadeado o atendimento das necessidades identificadas no ponto anterior, atingindo os vários grupos da organização nas mais distintas fases de necessidades, uma vez que o processo avaliatório ora estudado permeia diversas possibilidades de reconhecimento e valorização.

Registra-se que a forma de implantação deste sistema requer uma abordagem metodológica alternativa que rompa com a tradicional, sob pena de correr o risco de distorcer seu foco. Neste sentido, é importante o acompanhamento contínuo do avaliado, a fim de suprir os ajustes que surgirem e efetivamente acompanhar seu crescimento profissional.

Não obstante os entraves conceituais e práticos, Minas Gerais ousou e implantou a avaliação de desempenho. Sua estrutura, funcionamento e resultados serão estudados possibilitando, ao final, uma análise conclusiva conjuntural tanto da teoria como da prática aplicada.

### 3 O CASO DE MINAS GERAIS

Inserido no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado – PMDI, o Programa “Choque de Gestão: Pessoas, Qualidade e Inovação da Administração Pública”, financiado por grandes empresas privadas, municiam o governo estadual com ferramentas administrativas, organizacionais e gerenciais que lhe possibilitasse lidar com graves problemas econômicos e operacionais, cuja primeira avaliação foi divulgada nos seguintes termos:

Ao observar os resultados alcançados nesta primeira fase do projeto Choque de Gestão e a contribuição para o equilíbrio fiscal do Estado, bem como a eficácia da máquina pública, conclui-se que o projeto já é um sucesso.

Avaliando a contribuição do INDG, as metas contratuais estabelecidas foram superadas e uma nova fase está sendo planejada. Nesta etapa, novas frentes serão inseridas e outros órgãos participarão do foco do trabalho.

Pode-se afirmar que o Projeto Choque de Gestão está atingindo seus objetivos e o estado está recuperando seu prestígio e sua importância nacional. Tudo isto só está

sendo possível pelo empenho de seus **servidores** e das **lideranças** (Brasil, SEPLAG, 2005).

Ousado não só na inovação metodológica, mas principalmente na gestão administrativa, a alta cúpula governamental do estado de Minas Gerais apostou em conceder *personalidade* ao seu grupo de servidores, haja vista que o conjunto de estratégias aplicadas permitiu-lhes ter uma identidade que perpassasse gestões.

Focado em sanear as finanças e potencializar a eficácia no serviço público, ele trouxe uma série de inovações em várias áreas, cuja ruptura de paradigma pode, até mesmo, ser mais grandiosa do que o Programa em si, o qual ficará registrado na memória dos estudiosos. Por ora, abordaremos somente a área de recursos humanos.

Baseado nos instrumentos Avaliação de Desempenho Individual - ADI, Avaliação Especial de Desempenho – AED, Adicional por Desempenho – ADE, Acordo de Resultados e Prêmio por Produtividade, o Programa busca motivar os servidores para atingir a meta de tornar Minas Gerais o melhor estado para se viver. No curso de sua implantação, utiliza o reconhecimento público como ferramenta importante perante seu grupo funcional. Exemplificativamente, transcreve-se notícia veiculada:

Servidor é homenageado por agilizar folha de pagamento do Estado.

O Governo de Minas Gerais, através da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão – SEPLAG, realizou, nesta quarta-feira (10), cerimônia para homenagear o servidor da Educação, André Luiz Maduro, pela criação de planilhas eletrônicas que simplificam e agilizam o cálculo de benefícios dos servidores, como biênios, quinquênios, pós-graduação, coordenação de escolas, gratificação de função de educação.

O programa substitui o antigo sistema manual, reduzindo o tempo de cálculo de vantagens em folha de pagamento em até 95%. Alguns procedimentos que levariam de 3 ou 4 horas para ficarem prontos pelo antigo sistema tiveram esse tempo reduzido para 5 ou 10 minutos com o uso da planilha eletrônica.

O programa já é utilizado com sucesso em várias Superintendências Regionais de Ensino do Estado. Pode ser implantado em menos de 2 horas e qualquer pessoa, mesmo não tendo prática, está apta a operá-lo com apenas um dia e meio de treinamento.

O Superintendente Central de Gestão de Recursos Humanos da SEPLAG, Antônio Luiz Musa de Noronha, ressalta a importância da iniciativa de André Maduro,

que, com muito trabalho, determinação e criatividade, conseguiu detectar as deficiências do antigo sistema e criar uma forma mais ágil e eficiente de se fazer o cálculo de vantagens de servidores (Brasil, SEPLAG, 2004).

A partir de então comentar-se-á individualmente acerca de cada instrumento anteriormente citado, a fim de permitir maior entendimento. A **Avaliação de Desempenho Individual – ADI**, cuja aplicação não é uma metodologia totalmente estranha à esfera pública, sendo aplicada em alguns municípios, como Bagé e Salvador, por exemplo, tem como grande diferencial no caso de Minas Gerais o fato de estar contextualizada em um pacote de medidas, expandindo seu impacto.

Pode-se afirmar que é um procedimento que visa à observação e análise contínua do desempenho do servidor, face às responsabilidades, atividades e tarefas a eles atribuídas, tendo por finalidade apurar sua aptidão e capacidade para o desempenho do cargo por ele ocupado, consoante os seguintes objetivos legais:

Art. 5º. A Avaliação de desempenho Individual tem por objetivos:

- I - valorizar e reconhecer o desempenho eficiente do servidor;
- II - aferir o desempenho do servidor no exercício de cargo ocupado ou função exercida;
- III - identificar necessidades de capacitação do servidor;
- IV - fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos;
- V - aprimorar o desempenho do servidor e dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual;
- VI - possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e com suas chefias;
- VII - promover a adequação funcional do servidor;
- VIII - contribuir para o crescimento profissional do servidor e para o desenvolvimento de novas habilidades; e
- IX - contribuir para a implementação do Princípio da Eficiência na Administração Pública do Poder Executivo Estadual (MINAS GERAIS, Decreto nº 43.672, de 04 de dezembro de 2003, Acesso em 26.03.2005).

Com critérios claros para verificação de desempenho, estabeleceu os conceitos excelente, bom, regular e insatisfatório para qualificar os avaliados. Como regra, o período avaliatório é anual, sendo possível, excepcionalmente, avaliação semestral, se assim o órgão ou entidade desejar, dispor de capacidade operacional e for autorizado pela Secretaria de Planejamento e Gestão – SEPLAG. Destaca-se que os

critérios a basear a avaliação foram inspirados nos Princípios Constitucionais aplicáveis às Administrações Públicas. Acompanhe:

Art. 7º A Avaliação de Desempenho Individual obedecerá aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, contraditório e ampla defesa e deverá observar os seguintes critérios:

I – qualidade no trabalho – grau de exatidão, correção, e clareza dos trabalhos executados;

II – produtividade no trabalho – volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo;

III – iniciativa – comportamento proativo no âmbito de atuação, buscando garantir eficiência e eficácia na execução dos trabalhos;

IV – presteza – disposição para agir prontamente no cumprimento das demandas de trabalho;

V – aproveitamento em programas de capacitação – aplicação dos conhecimentos adquiridos em atividades de capacitação na realização dos trabalhos;

VI – assiduidade – comparecimento regular e permanência no local de trabalho;

VII – pontualidade – observância do horário e cumprimento da carga horária definida para o cargo ocupado;

VIII – administração do tempo e tempestividade – capacidade de cumprir as demandas de trabalho dentro dos prazos previamente estabelecidos (MINAS GERAIS, Decreto nº 43.672, de 04 de dezembro de 2003, Acesso em 26.03.2005).

Tendo por público-alvo os servidores ocupantes de cargo de provimento efetivo e os de função pública, efetivados ou não, a Avaliação de Desempenho Individual é utilizada como ferramenta em diversos momentos de sua vida funcional, tais como critério para cálculo do **Adicional de Desempenho**, progressão e promoção na carreira, pagamento de prêmio por produtividade, aplicação da pena de demissão e dispensa do detentor de função pública.

Com relação ao ocupante de cargo comissionado, não lhe foi estendida a Avaliação de Desempenho Individual e conseqüente possibilidade de perceber o Adicional de Desempenho, exceto quando ocupado por servidor público estável, situação então possibilitada de avaliação. Tratamento idêntico recebe aquele que estiver percebendo Função Gratificada. No entanto, a avaliação servirá somente para vantagens possibilitadas na carreira de origem (promoção e progressão). O conceito insatisfatório levará à perda da nomeação e retorno ao cargo de origem.

O servidor que estiver no período de estágio probatório submete-se à **Avaliação Especial de Desempenho**, processo contínuo a ser observado no dia-a-dia,

com critérios idênticos aos aplicáveis aos servidores estáveis, mas com objetivos e conceitos específicos para este momento da vida funcional, tendo como parâmetro as atribuições do cargo ocupado. Acompanhe a legislação a respeito:

Art. 4º A Avaliação Especial de Desempenho tem por objetivos:

I - contribuir para a implementação do Princípio da Eficiência da Administração Pública do Poder Executivo Estadual;

II - aferir a aptidão do servidor para o efetivo desempenho de suas funções;

III - identificar necessidades de capacitação do servidor;

IV - fornecer subsídios à gestão da política de recursos humanos;

V - aprimorar o desempenho do servidor e dos Órgãos e Entidades do Poder Executivo Estadual;

VI - possibilitar o estreitamento das relações interpessoais e a cooperação dos servidores entre si e suas chefias;

VII - promover a adequação funcional do servidor (MINAS GERAIS, Decreto nº 43.764, de 16 de março de 2004, Acesso em 26.03.2005).

Importante mencionar que o período de estágio probatório é destacado como sendo de *03 anos de efetivo exercício*, ou seja, o triênio exclui as licenças, as licenças-prêmio, as férias regulamentares e qualquer outra interrupção justificada, cuja ocorrência de quaisquer dessas situações suspenderá o curso do prazo ora indicado. Registra-se que a exoneração baseada na Avaliação Especial de Desempenho dispensa qualquer outro procedimento formal, nos termos de sua legislação específica, ora reproduzida:

Art. 34. A exoneração do servidor em estágio probatório decorrente do processo de Avaliação Especial de Desempenho, após o procedimento estabelecido neste decreto, afasta a necessidade de instauração de novo processo administrativo, nos termos dos arts. 218 e 243 da lei nº 869, de 1952, por não se tratar de hipótese de apuração de irregularidade praticada pelo servidor, de acordo com o Capítulo IV da mesma lei (MINAS GERAIS, Decreto nº 43.764, de 16 de março de 2004, acesso em 26.03.2005).

Nesta oportunidade, cabe destacar que a Avaliação Individual de Desempenho e a Avaliação Especial de Desempenho, além de servirem a seus propósitos imediatos e mediatos, trouxeram duas novidades: a *primeira* é o fato de a Avaliação Especial de Desempenho constar como um dos requisitos para estabilidade, juntamente com o cumprimento de 03 anos de efetivo exercício de serviço público, conforme comentado anteriormente, e a *segunda* é a Avaliação Individual de

Desempenho e seu correspondente pagamento de Adicional de Desempenho substituir as vantagens por tempo de serviço daqueles que ingressaram no serviço público a partir de 15 de julho de 2003. Com relação àqueles que já faziam parte do quadro funcional, foi-lhes permitida a opção entre permanecer no sistema anterior ou optar pelo novo, conforme dispõe o artigo 115 da Constituição Estadual de Minas Gerais:

Art. 115 - O servidor e o militar na ativa na data de publicação desta emenda à Constituição poderão, por opção expressa e na forma da lei, substituir pelo sistema de adicional de desempenho a que se refere o art. 31 desta Constituição as vantagens por tempo de serviço que venham a ter direito a perceber.

Parágrafo único – Fica mantido o direito aos adicionais por tempo de serviço ao servidor que, na data de publicação desta emenda à Constituição, seja detentor, exclusivamente, de cargo em comissão declarado de livre nomeação e exoneração, quando provido em outro cargo de mesma natureza, desde que o ato de nomeação ocorra até noventa dias após a exoneração (MINAS GERAIS, Emenda à Constituição nº 57, de 15/07/2003, Acesso em 26/03/2005).

Alinhados os dois sistemas avaliatórios, comenta-se que ambos são procedimentos formais com metodologia idêntica; possuem comissões avaliadoras especificamente formadas em cada Órgão e Entidade e para cada instrumento, oferecendo oportunidade de ampla defesa e contraditório aos avaliandos, antes da homologação final do resultado.

No início de cada período avaliatório do estágio probatório, é elaborado pelo avaliando, com a participação da chefia imediata, um expediente denominado Plano de Gestão do Desempenho Individual, ocasião na qual são descritas as metas, atividades e tarefas a serem cumpridas durante o interstício estipulado. Já o servidor estável, além deste documento, preenche formulário específico informando sobre as condições de trabalho oferecidas pelo Órgão ou Entidade ao qual presta serviços.

O uso da ferramenta Plano de Gestão é importante por materializar situações e eventos pretéritos e servir como memória da vida funcional de cada servidor; dinâmica, deve ser atualizada pela chefia imediata e servidor avaliado ao longo de todas as etapas da avaliação.

O adicional fruto das avaliações explanadas é denominado **Adicional de Desempenho**, cujo pagamento é mensal, conforme pontuação apurada e homologada ao final do período fixado, obedecido o teto de 70% do respectivo vencimento básico, com possibilidade de incorporação aos proventos da aposentadoria e pensão, obedecido cálculo específico. Sua meta principal é conceder vantagem pecuniária como forma de incentivo e valorização do desempenho e contribuição para o atingimento das metas

institucionais do Órgão ou Entidade onde estiver em exercício, valorizando a formação e aperfeiçoamento do servidor, de acordo com o propósito legal, ora citado:

Art. 2º - No cálculo do ADE, cujo valor será de no máximo 70% (setenta por cento) do vencimento básico do servidor, respeitado o disposto no art. 3º], serão observados os seguintes critérios:

I – até 40% (quarenta por cento) corresponderão ao atingimento das metas institucionais definidas na forma da lei;

II – até 50% (cinquenta por cento) corresponderão ao desempenho do servidor, com base na avaliação anual de desempenho do período anterior, realizada de acordo com os critérios estabelecidos em lei;

III – até 10% (dez por cento) corresponderão à formação e ao aperfeiçoamento individual do servidor ((MINAS GERAIS, Lei nº 14.693, de 30/07/2003, Acesso em 26/03/2005).

Outra base que sustenta a linha de recursos humanos do Programa Choque de Gestão é o **Acordo de Resultados**. Consubstanciado numa das principais inovações, este instrumento de “avaliação de desempenho institucional direciona o Governo na busca de resultados. Constitui-se em uma das mais importantes e desafiadoras iniciativas (...), no qual metas a serem cumpridas e resultados a serem alcançados são pactuados”(Brasil, SEPLAG, 2004).

Para celebrá-lo, o Órgão ou Entidade interessada deverá promover o chamado Alinhamento Estratégico, isto é, suas metas deverão convergir para a obtenção dos resultados estabelecidos pelo Governo no Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado, assim como deve existir modelo de gestão com processos, estruturas, pessoas, informações, focados no êxito pretendido.

O acompanhamento do acordo é realizado periodicamente, por meio de reuniões entre uma Comissão de Acompanhamento e Avaliação e o Acordado, ocasião na qual este tem o dever de entregar relatório demonstrativo dos resultados cinco dias úteis antes da data aprazada, a fim de instruir o encontro.

Como medida de recompensa aos servidores do Órgão ou Entidade que firmarem o Acordo, é concedido o **prêmio por produtividade**, caso reduzam despesas correntes e promovam ampliação real de arrecadação de receita, conforme detalhamento estabelecido na Lei nº 14.694, de 30 de julho de 2003, alterada pela Lei nº 15.275, de 30 de julho de 2004. A título esclarecedor, despesas correntes são previsões orçamentárias para aquisição de material de consumo, pagamento de diárias, dentre outras.

Esse prêmio constitui-se em um bônus pago pelos resultados obtidos pelo grupo; não se incorpora à remuneração nem aos proventos de aposentadoria ou pensão e, diferentemente da Avaliação Especial de Desempenho e Avaliação de Desempenho Individual, inclui os ocupantes de cargo comissionado. Seu pagamento ocorre em momento e forma definidos de acordo com a origem do recurso, seja por economia de despesa corrente ou efetiva ampliação de receita<sup>3</sup>.

Por derradeiro, comenta-se que esta ferramenta é um grande desafio para ser implementada, haja vista a complexidade de seu entorno. Mas, considerando os benefícios obtidos na iniciativa privada, ousar é preciso, até mesmo para afirmar, futuramente, se é exequível ou não.

Dessa forma, a vivência ora detalhada corrobora com a prática o referencial teórico deste trabalho, isto é, a importância de uma organização pública com objetivos claros e identificáveis, que não contemple somente as necessidades próprias, mas a dos colaboradores internos e principalmente com a consciência de que o êxito precisa do engajamento de todos.

Evidencia-se que o grupo de servidores foi sensibilizado a atuar para o alcance das metas próprias e organizacionais, por meio da aplicação de diversos instrumentos. Ademais, como dito no início, ousado, inovador, dinâmico, sua implantação é marco na administração pública; requereu várias adequações legislativas e, notadamente, coragem e vontade de mudar o velho e conhecido jargão no ambiente público, de que *sempre foi assim*.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ressalvadas as proporções, os municípios enfrentam problemas semelhantes aos enfrentados por Minas Gerais no início do mandato estadual, período de 2003 a

---

<sup>3</sup> A economia originada em despesa corrente é apurada ao final de cada exercício financeiro, com base na diferença contabilizada em valores reais entre a cota orçamentária disponível para empenho e a despesa efetivamente liquidada pelo Órgão ou Entidade. O valor devido é dividido em duas categorias, a saber: parcela variável, considera vários fatores, tais como pontuação na Avaliação de Desempenho Individual ou Avaliação Especial de Desempenho, dias efetivamente trabalhados e parcela fixa, valor determinado rateado entre os servidores do Acordado, concorrendo o cargo comissionado somente nesta última categoria.

Já a ampliação real de arrecadação de receita pode ser apurada em mais de um momento durante o exercício financeiro, seja trimestral, quadrimestral, semestral ou anual, conforme definido pelo grupo participante ou Acordado e, à semelhança das duas espécies de avaliação vistas anteriormente, utiliza várias informações correlatas para composição do valor final do bônus. Dada sua complexidade, o governo estadual de Minas Gerais está em fase de estudo e definições finais acerca do cálculo da parcela a ser paga.



2006, como elevado gasto com folha de pagamento, queda na arrecadação, déficit financeiro, assim como falta de planejamento estratégico.

Pontualmente, inexistente o reconhecimento da área de recursos humanos como elementar para consecução dos objetivos organizacionais de um órgão público. Por conseguinte, o grupo funcional, paulatinamente, apresenta desmotivação no desempenho de suas funções e em investir na carreira profissional.

Efetivamente, as administrações municipais precisam parar e repensar sua forma de atuação e reconhecer que a administração gerencial é uma realidade, principalmente após a vigência da Lei de Responsabilidade Fiscal, haja vista as limitações orçamentárias e administrativas impostas, as quais se somam àquelas elencadas na Constituição Federal de 1988.

Dessa forma, a partir das considerações apresentadas, é elementar que o público interno precisa ser otimizado mediante a aplicação de conceitos gerenciais modernos, que vão ao encontro de todos os interesses envolvidos. É preciso inovar o sistema vigente e, espelhado no exemplo apresentado, implantar nova tecnologia de gestão voltada aos servidores.

Destarte, cumpre mencionar que o perfil gerencial do administrador autocrático e centralizador não tem mais espaço nos dias atuais, notadamente na esfera pública, eis que retrata um ranço sem mais espaço, cujas entidades que o conservam não se destacam no mercado, à semelhança dos órgãos públicos.

Nesse ínterim, menciona-se que o Programa implantado em Minas Gerais foi proposto nos termos da demanda identificada, sendo necessário identificar a realidade local por meio de um diagnóstico amplo das potencialidades, deficiências e cultura organizacional.

Ademais, o comparativo está possibilitado. Resta aos gestores optar pelo caminho a seguir, o qual irá repercutir diretamente no desempenho do órgão que representa e na valorização do servidor público. Sempre resguardando o referencial teórico que deve embasar todo o projeto, assim como a apreciação das nuances das opções feitas pelo administrador.

#### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Campus, 2004.

DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho**. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 2002;

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1. ed, São Paulo: Atlas, 2000.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002;

LUCENA, Maria Diva Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

#### REFERÊNCIAS DE PUBLICAÇÕES ELETRÔNICAS

MINAS GERAIS, Decreto nº 43.672, 04 de dezembro de 2003, Estabelece as diretrizes e define os critérios e os sistemas de Avaliação de Desempenho Individual do servidor estável ocupante de cargo de provimento efetivo e do detentor de função pública na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/choque>>, Acesso em: 26 mar. 2005.

\_\_\_\_\_. Decreto nº 43.764, de 16 de março de 2004, Regulamenta a Avaliação Especial de Desempenho do servidor público civil em período de estágio probatório na Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo Estadual e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/choque>>. Acesso em: 26 mar. 2005.

\_\_\_\_\_. Emenda à Constituição nº 57, de 15/07/2003, Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/choque>>. Acesso em: 26 mar. 2005.

\_\_\_\_\_. Lei nº 14.693, de 30/07/2003, Institui o Adicional de Desempenho – ADE, no âmbito da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional do Poder Executivo, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/choque>>. Acesso em: 26 mar. 2005.

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Programa Choque de Gestão: pessoas, Qualidade e Inovação. Disponível em: <<http://www.planejamento.mg.gov.br/choque>>. Acesso em: 16 nov. 2004.

Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Programa Choque de Gestão: pessoas, Qualidade e Inovação. Disponível em <<http://www.planejamento.mg.gov.br/choque>>. Acesso em: 26 mar. 2005.

