

Hércules Rodrigues de Oliveira

**ESTUDO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
INDIVIDUAL NO CONTEXTO DE UM ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA FEDERAL DIRETA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Professor orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Área de Concentração: Organização e estratégia

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Belo Horizonte
2008

DEDICATÓRIA

Aproveitando do beneplácito da academia, faço a dedicação desta obra a duas situações distintas que cingiram a realização deste trabalho.

Dedico em primeiro lugar aos homens e mulheres sérios, profissionais honrados, leais e sinceros da Agência Brasileira de Inteligência (Abin), desatrelados que são da fogueira das vaidades e pela perseguição voraz pelos Cargos de Direção e Assessoramento (DAS), que na busca ensandecida pelo poder perpetuam mazelas inconfessáveis, ferindo de morte preceitos Constitucionais.

Dedico esta obra a este grande número de servidores públicos federais que no silêncio de seu trabalho contribuem pela grandeza da nação brasileira e pelo crescimento institucional de nossa Abin, a despeito de ínfima parcela de detratores, assediadores morais, bajuladores que nada fizeram a não ser manter a qualquer custo o cargo que, de maneira pouco conspícua, conseguiram chegar, ao custo de mentiras, delações e da desconstrução de pessoas e de instituições, qualidades estas inatas aos “chefes” corporativos que vivem vendendo ilusões, imagens e incompetência.

Após muito refletir, lembrei-me da tarefa que nos foi determinada durante o curso: fazer a leitura e, ato contínuo, a resenha crítica do livro de Simone Pessoa intitulado *Dissertação não é bicho-papão: desmistificando monografias, teses e escritos acadêmicos*.

Da leitura que fiz, deparei-me ser aquele livro uma ode aos vencedores, pois descreve com maestria a vivência e experiência da autora sobre um projeto de vida, de glória, perpassando, é claro, pelos tormentos que, confesso, também os vivi em toda a sua plenitude. Percebi com clareza ser esse o preço a pagar para quem ousa alçar de forma insigne um lugar no privilegiado bosque de academos.

Sermos *mestres* ou *doutores* pode nos levar à mística da superioridade intelectual, o que seria um grave erro, pois o homem simples não pode se deixar levar pela fogueira das vaidades, mas deve, sim, com o conhecimento adquirido, procurar fazer o bem e levar a luz do conhecimento, o ato sublime de Prometeu ofertado aos homens.

E quanto aos outros?

Lembro aos diletos leitores que existem heróis dos dois lados. Foi assim na Guerra de Tróia. A *Ilíada*, de Homero, nos apresenta o valoroso Heitor. Foi vencido, mas brindou o Ocidente com o legado da ética. Mostrou ao mundo a importância dos valores que norteiam todo o homem justo e que, com razão, desprezam os valores finitos.

Em assim sendo, **dedico** também este trabalho àqueles que, apesar de todos os esforços, não chegaram até aqui. Aquele que não chegou ao final certamente tem uma história a contar e uma vida vivida. Como posso dizer sobre a derrota daquele que não venceu se não estava lá para saber os seus motivos?

Se você, caro leitor, não chegou lá, não se desespere, não esmoreça. A vida é repleta de pelejas. Talvez você já tenha vencido outras batalhas muito mais onerosas do que esta. Saiba que se você por aqui já passou, tem os seus méritos em tê-lo tentado. Você, quer queira ou não, já é um vencedor. Assim somos todos nós, ganhando e perdendo, em verdade, aprendendo a jogar.

AGRADECIMENTOS

Sempre que me vejo a agradecer, sinto uma paz inaudita, a mesma quando posso também presentear. De forma recorrente, sempre revejo o tratado das grandes virtudes, no qual para meu regozijo, consta a virtude do agradecimento.

Se agradecemos, é porque recebemos; fosse por intermédio da flor, do olhar, do beijo, do abraço, do carinho, da paciência, do respeito, da tolerância, do conhecimento, do reconhecimento, do conselho, da direção, do amor, da paz, do conforto, da vida, do desafio, do medo...

Faço como alicerce dos meus sinceros agradecimentos os quatro pilares considerados como tipos de conhecimento, que, em verdade, perseguem a humanidade diuturnamente.

Agradeço em nome do conhecimento popular, pois, valorativo que é, pauta-se nas emoções. As emoções centradas no dia-a-dia, nos aspectos da construção da família: meus pais e meus filhos, a quem deixo o legado deste trabalho, construído com honra. Aos meus pais, a preservação da memória, incólume, a herança do patronímico, sem mácula.

A esposa companheira com quem dividi meus tormentos, minhas angustias e que querendo ou não, acabou indiretamente por também fazer “mestrado”, adquirindo o título não pelo viés da academia, mas pela sua capacidade extraordinária de bem conduzir os caminhos da nossa família, preservando a sua unidade e o amor.

O conhecimento científico, aqui exaustivamente elaborado pela pesquisa, seus métodos, muito bem representado pela figura do professor orientador, Fernando Coutinho Garcia, a quem rendo minhas homenagens, não só pelo vasto capital intelectual, que comigo dividiu, mas pela amizade sincera e fraterna que foi pavimentada durante a feitura da obra.

Agradeço ao conhecimento filosófico, em face da variedade da literatura clássica, apoiada em grandes obras de autores nacionais, que permitiram a construção do diálogo entre a teoria e a prática. O conhecimento, em sua essência racional, que se moldou em um conjunto de enunciados que logicamente foram correlacionados.

Por fim agradeço ao conhecimento teológico, aquele inspiracional. A obra do criador divino que nos remete à fé. A fé que significa a ausência de dúvida. A presença de um Deus único, que nos move a procura da ética, a qual deve ser aplicada a cada dia em nossas vidas.

RESUMO

As rápidas mudanças que vêm ocorrendo no cenário internacional, associadas à da globalização, têm motivado as instituições públicas e privadas a refletirem sobre vários pontos, notadamente aqueles que dizem respeito às questões culturais da sociedade e as suas respectivas organizações, conforme observadas por Barros e Prates (1996), Barros (2003) e Almeida (2007). Essa tendência vem despertando o interesse de diversos pesquisadores que se ocupam da prática de gestão de recursos humanos. Neste sentido, conhecer a cultura multifacetada brasileira, gerada desde o descobrimento, com o Brasil Colônia e a miscigenação do branco português, do índio e do negro, torna-se condição *sine qua non* para desvendar os critérios que norteiam a avaliação de desempenho individual em um órgão da administração pública federal direta, estudados por Brito *et al.* (2000), Brandão e Guimarães (2001), Odelius e Santos (2006) e Kalil (2008). Compreender e relacionar o que DaMatta (1983) denominou como estruturas históricas da cultura brasileira explica em parte o fenômeno que transita na avaliação de desempenho individual, vez que estas estruturas se tornaram em verdade, obstáculos à modernidade, pois a administração pública também está à procura de processos modernizantes para desenvolver ferramentas que busquem melhores índices de produtividade. Caso contrário, conforme explica Garcia (1978), as mudanças serão promovidas por decreto. Outro aspecto interessante é a característica hierarquizante da sociedade brasileira, com o rito autoritário contido na expressão conhecida *você sabe com quem está falando?*. É a partir de então que se formula a seguinte pergunta orientadora de pesquisa: Os atuais instrumentos de avaliação de desempenho individual do serviço público federal evidenciam os principais traços culturais da sociedade brasileira? Para responder, houve por bem, enquanto objetivo geral, analisar o processo da avaliação de desempenho individual em uma subcultura organizacional do serviço público federal, que foi previamente definida à luz de Luppi (1995), Srour (1998), Morgan (2002) e Johann (2004). Para este estudo utilizou-se o método da entrevista semi-estruturada, presente em Silvia e Menezes (2001), Vergara (2006) e Machado (2007). Procedeu-se à coleta de dados no universo da Agência Brasileira de Inteligência (Abin), que foi estudada enquanto subcultura por

Antunes (2002) e Zaverucha (2007). Na Abin, contou-se com a participação de um grupo de pesquisa composto por analistas e de auxiliares da carreira de inteligência lotados e em exercício nas cidades de Belo Horizonte/MG e Brasília/DF. O tratamento dos dados se deu à luz da Análise de Conteúdo, orientado por Franco (2005), em que foram analisados os diálogos das entrevistas, comparando-os com a literatura clássica que trata da gênese da cultura nacional, conforme se viu em Davel (1996), Faoro (2001), Freire (2005), Freyre (1998), Holanda (1976), Leal (1976), Motta (1996), Quintas (2005), Ribeiro (2007), etc. Isto posto, verificou-se que na gestão de desempenho do servidor público federal, quando está atrelada a sua respectiva avaliação individual, esta sofre influência das estruturas históricas que construíram o pensamento sociocultural brasileiro, desprezando aspectos sobre o julgamento ou diálogo, estudados por Souza (2003) ou sobre a igualdade e meritocracia, abordados em Barbosa (2006).

Palavras chave: Cultura brasileira. Cultura organizacional. Avaliação de desempenho individual. Igualdade. Meritocracia. Abin.

ABSTRACT

The fast changes that are taking place in the international scene – aspects of globalization – are motivating both public and private institutions to reflect on several issues, especially on those regarding cultural aspects of society and of their respective organizations, as noted by Barros and Prates (1996), Barros (2003) and Almeida (2007). That is a tendency that is spurring interest of several researchers connected to the management of human resources. Thus, knowing the Brazilian multifaceted culture – shaped since the Discovery (Brazil being a colony) and the miscigenation of the Portuguese white with the indian and the nigger – is a *conditio sine qua non* as to unveil the criteria that guide the individual performance evaluation in a body of the direct federal public administration, according to studies conducted by Brito et. al. (2000), Brandão and Guimarães (2001), Odelius and Santos (2006) and Kalil (2008). Understanding what DaMatta (1983) called historical framework of the Brazilian culture explains partly the phenomenon that permeates the individual performance evaluation, since that framework has actually become an obstacle to modernity, and the public administration is also in the search of modernizing procedures to develop tools for better rates of productivity or, otherwise, as explained by Garcia (1978), changes will be implemented by decree. Another interesting aspect is the hierarchical feature of our society, as indicated by the authoritarian rite inserted in the well-known expression “do you know who you are talking to?” That is the starting point for the research question: the main tools for the individual performance evaluation in the federal public service indicate the main cultural traits of the Brazilian society? In the process of answering such question, it was necessary to analyze the individual performance evaluation in an organizational subculture of the federal public service, as previously defined by Luppi (1995), Srour (1998) Morgan (2002) and Johann (2004). In this study we have used the method of semi-structured interview, as included in Silvia and Menezes (2001), Vergara (2006) and Machado (2007). The data collection was conducted in the universe of the Brazilian Intelligence Agency (Abin), which was studied as a subculture by Antunes (2002) and Zaverucha (2007). In Abin we counted on the participation of a group of analysts and assistants of the Intelligence career, deployed in Belo Horizonte/MG and in Brasília/DF. The data

treatment was conducted at the light of the Analysis of Content as oriented by Franco (2005), in which the dialogues in the interviews were analyzed and compared to the classical literature that deals with the genesis of the national culture, according to Davel (1996), Faoro (2001), Freire (2005), Freyre (1998), Holanda (1976), Leal (1976), Motta (1996), Quintas (2005), Ribeiro (2007), etc. Thus, we have verified that the performance management of the federal public servant, in what regards to his/her individual performance, is influenced by historical framework that directed the Brazilian sociocultural thought, regardless of aspects of judgment and dialogue, as studied by Souza (2003) or of equality and meritocracy, as viewed by Barbosa (2006).

Key words: Brazilian culture. Organizational culture. Individual performance evaluation. Equality. Meritocracy. Abin.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Abin – Agência Brasileira de Inteligência
ADI – Avaliação de desempenho individual
BR – Rodovia Federal
CCQ – Círculo de Controle de Qualidade
CIE – Centro de Inteligência do Exército
CDN – Conselho de Defesa Nacional
CMPR – Casa Militar da Presidência da República
COV – Compostos orgânicos voláteis
CPOR – Curso Preparatório de Oficiais da Reserva do Exército
CREDEN – Câmara de Relações Exteriores e Defesa Nacional do Conselho de Governo
DAS – Direção e Assessoramento Superiores
DASP – Departamento Administrativo do Serviço Público
DCI – Departamento de Contra-Inteligência
DCT – Departamento de Contraterrorismo
DF – Distrito Federal
DIE – Departamento de Inteligência Estratégica
EB – Exército Brasileiro
EM – Exposição de Motivos
EsINT – Escola de Inteligência
Esni – Escola Nacional de Inteligência
GDAI – Gratificação de Desempenho da Atividade de Inteligência
GSI – Gabinete de Segurança Institucional
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LDB – Lei de Diretrizes de Base
LICC – Lei de Introdução ao Código Civil
MARE – Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MEC – Ministério da Educação
MP – Medida Provisória
MRE – Ministério das Relações Exteriores

NPOR – Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva do Exército

PR – Presidência da República

RELINT – Relatório de Inteligência

RJU – Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União

R2 – Reserva não-remunerada do Exército Brasileiro

SEMG – Superintendência Estadual Minas Gerais

SISBIN – Sistema Brasileiro de Inteligência

SNI – Serviço Nacional de Informações

UNICAMP – Universidade de Campinas

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Observação participante.....	59
Quadro 2 – Relação entre objetivos e procedimentos.....	62
Quadro 3 – Relação de cargos e funções ocupados pelos pesquisados.....	66
Quadro 4 – Relação de unidades onde estão lotados os pesquisados.....	66
Quadro 5 – Categorias temáticas.....	68
Quadro 6 – Traços brasileiros para análise da cultura organizacional.....	85

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 Justificativa	22
1.2 Problema	26
1.3 Objetivos	29
1.3.1 Objetivo geral	29
1.3.2 Objetivos específicos	29
2 REFERENCIAL TEÓRICO	31
2.1 Raízes da cultura brasileira	31
2.2 A origem da cultura brasileira	31
2.3 A cultura e subcultura organizacional	40
3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	43
3.1 O marco regulatório	43
3.2 Avaliação de desempenho individual no Poder Executivo Federal.....	48
3.3 Aspectos pecuniários da avaliação de desempenho individual	50
4 ESTRUTURA METODOLÓGICA	55
4.1 As ciências sociais e a pesquisa	55
4.2 Coleta de dados	57
4.2.1 Pesquisa documental	57
4.2.2 Observação participante	58
4.2.3 Entrevista	61
4.3 Unidade de análise	63
4.4 Sujeitos da pesquisa	65
4.5 Tratamento dos dados	67
5 O DIÁLOGO COM A LITERATURA CLÁSSICA	69
5.1 Análise dos dados	69
5.1.1 Avaliação de desempenho individual na Abin	71
5.1.2 A subcultura Abin	73
5.2 Categoria 01 – Igualdade de direitos	76

5.3 Categoria 02 – Avaliação de desempenho individual	80
5.4 Categoria 03 – Traços culturais	84
5.4.1 Hierarquia	86
5.4.2 Personalismo	90
5.4.3 Malandragem	91
5.4.4 Sensualismo	94
5.4.5 Aventureiro	95
5.4.6 Burocratismo	98
5.4.7 Interferência política	99
5.4.8 Paternalismo	101
5.4.9 Nepotismo	102
5.8 Categoria 05 – Conflito	104
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
REFERÊNCIAS	118
ANEXOS	129

1 INTRODUÇÃO

Hoje, Padre, entra nessa casa comigo. Vou mostrar-te as cartas, o tormento de meu povo, do homem perseguido. Vou mostrar-te as dores antigas.

Pablo Neruda

No âmbito da administração pública, a Avaliação de Desempenho Individual carrega em si múltiplas formas do Panóptico de Bentham, entre as quais, a folha de ponto estrategicamente deixada na mesa da chefia imediata, para que lá seja assinada. O órgão público configura-se como a prisão, o mecanismo disciplinador e sua constante vigilância como bem apresentada por Foucault (1991).

A partir de 11out 2007, todas as folhas de ponto deverão permanecer sobre as mesas dos Coordenadores e/ou Chefes de cada fração, onde deverão ser preenchidas e assinadas pelo servidor, na presença, ou não do Coordenador ou Chefe (SEMG, 2007b, p.1).

Nele, Vossa Senhoria dá ciência do local onde pretende praticar educação física, bem como dos respectivos horários. Todavia, cumpre alertar a Vossa Senhoria da necessidade de promover, junto à administração de seu prédio residencial, a facilidade de acesso à servidor desta Superintendência que, circunstancialmente, estiver incumbido da fiscalização daquela prática (SEMG, 2007a, p.1).

Urge, no âmbito da administração pública, a compreensão de como deve ser entendido o poder pelo viés Foucaultiano, onde

[...] o poder tem que ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo operando em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, não está nas mãos de alguns, não é um atributo como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exercita através de uma organização dirigida. E em suas redes não circulam só os indivíduos, que estão sempre em situação de sofrer ou de exercitar esse poder, que nunca são o alvo inerte ou consistente do poder, eles são sempre os elementos de sua conexão. Em outros termos, o poder transita transversalmente, não está nos indivíduos (FOUCAULT, 1991, p. 142).

Não obstante, deve-se levar em consideração a construção da cultura nacional desde a descoberta do Brasil pelos portugueses em 1500. Holanda (1976) fala do ensaio europeu de estabelecer sua cultura em terra brasileira, mas que, devido à dimensão geográfica e às intempéries da natureza – elementos adversos –, foram eles o catalisador de várias mudanças que começam a partir de 1530, com a

expedição – a mando da Coroa portuguesa organizada por Martin Afonso de Souza, dando início à nossa colonização. Mas o que vem a ser cultura? O *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa* ensina que é:

[...] o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e doutros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade; civilização; Podemos encontrar ainda no mesmo verbete, outras definições: “o desenvolvimento de um grupo social, uma nação, etc., que é fruto do esforço coletivo pelo aprimoramento desses valores; civilização, progresso; o conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade (sic) (FERREIRA, 1986, p. 508).

A cultura brasileira é o reflexo de miscigenação (mistura de raças, de povos de diferentes etnias). O caucasiano - raça branca - europeu de origem portuguesa passa a exercer a maior influência na cultura brasileira, a despeito da raça indígena – os primeiros habitantes – e da raça negra, que chega ao Brasil como consequência do processo de escravidão.

Por fim, a imigração (suíços, alemães, árabes, italianos, espanhóis, japoneses, etc.) é incentivada para suprir a falta da mão-de-obra escrava, graças aos movimentos abolicionistas que se iniciam no Brasil com a Conjuração Baiana, em 1798, em cujos planos, além do caráter emancipacionista, estava a erradicação da escravidão (LAROUSSE CULTURAL, 1998, v.2, p.184).

A formação cultural promoveu a presença de personagens que influenciaram, e até hoje influenciam, a forma de agir e de pensar de nossa sociedade, principalmente no que se refere ao poder nas áreas da administração pública, da política e da educação. Entre as figuras de nosso convívio que pululam também no imaginário brasileiro, citam-se entre outros: o *malandro*, o *homem cordial*, o *cunhado*, o *bacharel*, o *despachante*, o *coronel* - um dos pilares deste trabalho, pois representa, a seu modo, o sistema político brasileiro - e o *jeitinho brasileiro*.

O exercício do poder é um processo social na medida em que indivíduos ou grupos detêm condições de influenciar ou alterar o comportamento de outros indivíduos ou grupos. O exercício do poder está diretamente vinculado à cultura dos grupos sociais que estabelecem aquilo que tem ou não valor naquela sociedade em particular. [...] A maior parte dos cientistas sociais compartilha a idéia de que poder é a capacidade para afetar o comportamento dos outros (DIAS, 2005, p. 242).

A Administração Pública, alicerce deste estudo, é uma atividade do Estado, razão pela qual refletirá o Poder Público vigente. Apesar dos vários processos de modernização administrativa por que vem passando, historicamente, a Administração Pública tem cunho centralizador. Como bem informa Cunha (1963, p. 6) “a Administração Pública, como atividade que é do Estado, transforma-se, antes de tudo, à medida em que o Estado assume novas feições e novos propósitos”. Ou seja, a Administração Pública é imanente ao Estado.

As corporações (empresas) e os chamados *organismos públicos* segundo Davel e Vasconcelos (1996), são influenciados pelo ambiente que os envolve, ou seja, a cultura da respectiva sociedade nos aspectos políticos, econômicos, históricos e sociais.

Pessoas enquanto pessoas trazem consigo personagens que constroem a cultura de uma sociedade, como a figura do *coronel*, que compõem a estrutura do Estado e, ato contínuo da administração pública. E, como conseqüência, permitem o surgimento dos fenômenos burocráticos do *coronelismo*, do *corporativismo*, do *nepotismo*, do *estamento* e da *Lei de ferro da oligarquia* (GARCIA, 1988), que dificultam qualquer tentativa de reforma administrativa, por não conseguirem romper com os traços culturais desde as capitânicas hereditárias, bem como influenciam as questões afetas à avaliação de desempenho.

Neste cenário, há de se abordar questões que dizem respeito à avaliação de desempenho individual – no contexto de um órgão da Administração Pública Federal direta - sua liturgia, seus óbices e seu poder disciplinar, sob a ótica da cultura brasileira, haja vista a necessidade de conhecer se ela a contamina ou não, deixando ao largo a visão da chamada *modernização administrativa*.

Diante da necessidade de demonstrar que as suas ações pautam-se na racionalidade instrumental, no cálculo e na objetividade, as organizações modernas, sejam elas públicas ou privadas, têm adotado sistemas formais de avaliação de desempenho (BRITO, 2000, p. 275).

Valadares e Silva (2007) apresentam dois focos para o estudo da Administração Pública, envolvendo questões que, meçam o desempenho organizacional e individual que denominam *sistemas* – do sistema de medição de desempenho

(*Performance measurement system*), e do sistema de avaliação de desempenho (*Performance appraisal system*) respectivamente. A primeira trata das questões que dizem respeito ao desempenho da organização; a segunda, ao indivíduo “visando, sobretudo, a direcionar as práticas de gestão de pessoas, tais como reconhecimento, desenvolvimento de competências e planejamento de carreiras” (VALADARES; SILVA, 2007, p. 2).

Odelius e Santos (2006) também entendem que há dois focos sob os quais pensar o desempenho na Administração Pública:

[...] foi localizada extensa literatura a respeito do assunto, com a adoção nem sempre similar para os termos Avaliação de Desempenho (AD) e Gestão de Desempenho (GD), sendo que neste estudo será adotada a perspectiva de DeNisi (2000), segundo a qual AD se refere ao sistema pelo qual é atribuído um escore para indicar o nível de desempenho de determinada pessoa ou grupo, enquanto que GD compreende o conjunto de atividades por meio do qual uma organização busca elevar o nível de desempenho de um indivíduo, grupo e, em última análise, da própria organização (ODELIUS; SANTOS, 2006, p. 2).

No caso do Decreto n. 5.206, de 15 de setembro de 2004, que regulamenta a GDAI, além de prover a questão da avaliação individual, no parágrafo 1º do art. 2º, normatiza a questão da avaliação de desempenho institucional, que, segundo consta: “visa a aferir o desempenho do órgão no alcance dos objetivos organizacionais, podendo considerar projetos e atividades prioritárias e características específicas compatíveis com as atividades da Abin”.

Odelius e Santos (2006), explicam que as organizações públicas estão promovendo o aperfeiçoamento das práticas de gestão, a procura do que chamam de um *novo* servidor público, que deverá buscar os melhores índices de produtividade, razão pela qual o administrador utilizar-se-á da prática da avaliação segundo o desempenho institucional e individual, vinculando os seus resultados aos pagamentos de gratificações variáveis, como forma de estímulo ou de reconhecimento pelas metas alcançadas.

Brandão e Guimarães (2001) comungam com a idéia de que a sociedade contemporânea vem passando por grandes transformações – principalmente com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias –, o que exige das organizações

respostas que garantam a sua sobrevivência no mercado globalizado. Os autores argumentam que, para manter-se em um cenário de mudanças, faz-se necessária a presença de pessoas capacitadas e com condições de perceber no ambiente que as cercam quais são as ameaças e quais são as oportunidades, demonstrando com isso que possuem uma visão estratégica.

Os autores também observam que, para o sucesso da organização, estes profissionais deverão aliar a gestão da competência à gestão de desempenho.

Neste contexto, é possível visualizar a gestão de competências e a gestão de desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes de gestão às organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9).

O administrador público (burocrata centralizador) dotado de argúcia percebe a importância de contar com indivíduos motivados, com capacidade de desempenho e de eficiência que respondam com atitudes ao invés de subserviência, despiciendo os processos e escalas para avaliar o desempenho mecanicista oriunda do taylorismo, que reproduz em sua essência uma visão autoritária que não permite pensar o novo.

O *novo* servidor público, de Odellius e Santos (2006), não pode ser confundido com o homem novo de Freire (2005). Diferentemente do primeiro, que pretende otimizar processos, o segundo quer perenizar a tirania, confirmando (1997) com sua metáfora da revolução dos bichos, em que o anteriormente dominado passa a ser o dominador. É assim como os *porcos* de Orwell (1997), além de dominador, também se torna opressor em nome da liberdade, percorrendo um caminho de poder ilimitado.

Enfim, saberia também que é possível, por analogia repetir o passeio Socrático, a despeito do que pensa a oligarquia administrativa, pois ninguém precisa do poder para ser feliz.

1.1 Justificativa

A escolha de um tema para pesquisa envolve a afetividade em relação a ele ou um alto grau de interesse pessoal, sendo esses aspectos considerados fatores internos. Quando há sintonia nestes propósitos, o caminho segue sereno, é menos doloroso e, apesar da intensidade do trabalho, faz-se de bom grado. Os fatores externos podem, às vezes, corroborar com o feitiço da obra ou podem se tornar barreiras intransponíveis, tais como a questão do tempo para a sua confecção, a dúvida quanto à delimitação do tema segundo o que foi proposto inicialmente e a dificuldade de encontrar material suficiente para a pesquisa. Entretanto, alguns destes fatores serão percebidos somente após longa caminhada.

O trabalho justifica-se, pois na trajetória da humanidade o homem deixou uma marca indelével em razão da sua cobiça e ambição: a sua constante luta pelo poder em qualquer tempo, em qualquer cultura, em qualquer lugar, porque esta é a sua natureza, e não se pode subestimá-la, seja ela vista pela ótica hobbesiana - *lobo do homem*, seja ela rousseauista - o *bom selvagem* ou lockeana - na *legítima defesa*.

Entre os diversos e diferentes papéis vividos pelo homem, encontram-se aqueles em que, de forma ativa, tenta a conquista do poder, enquanto em outros o querem combater. Neste conflito dual - cujo objeto de desejo é a manutenção do poder -, gravitam outros figurantes que, de forma passiva, omitem-se, ora detestando-o, ora temendo-o. Carboni e Maestri (2003, p. 1) citam Aristóteles: “A autoridade e a obediência não constituem coisas necessárias, mas são também coisas úteis. Alguns seres, quando nascem, estão destinados a obedecer; outros a mandar”.

Gigantés (2004) menciona os *grandes criadores* de regras: Moisés, Sólon, Platão, Jesus, Maomé, Lao-Tsé, Confúcio e Buda entre outros, que pensaram em uma sociedade mais justa e fraterna. Na contramão da história, estão aqueles denominados por ele de os *grandes aquisitores*, que procuram de todo o modo obter o poder, como foi feito em todos os Impérios.

O registro de que os seres humanos vivem em coletividade, são gregários por excelência, ou seja, vivem em grupos, não implica obrigatoriamente executar ações de caráter cooperativo, pois a sua natureza o faz competitivo. Daí, historicamente, a luta pela tomada do poder pelos Impérios: romano, bizantino, árabe, britânico, etc. Nesta seara, encontram-se o gênero humano na busca contínua pela liberdade e a pela garantia da realização de suas necessidades, conforme ensina a teoria de Maslow, que trata do aspecto da motivação.

De acordo com Maslow, as necessidades fisiológicas constituem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie: alimentação, sono, repouso, abrigo, etc. As necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga e o perigo. As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor. A necessidade de estima envolvem (*sic*) a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia. As necessidades de auto realização são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente (<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>).

Viver em grupos, sejam eles familiar, religioso ou cultural, também traz segurança, pois é neles que se desenvolvem e se reforçam as características humanas desde os tempos imemoriais. John Donne, poeta inglês do século XVI, sustenta:

Nenhum homem é uma ilha, sozinho em si mesmo; cada homem é parte do todo [...] a morte de qualquer homem me diminui, porque eu sou parte da humanidade; e por isso, nunca procure saber por quem os sinos doam, eles doam por ti. (www.partes.com.br/ed48/reflexao.asp).

Esta é a natureza do homem: viver em sociedade. De certa forma, a maioria dos seres vivos que habitam o planeta Terra também necessita da convivência, se não com os da mesma espécie, pelo menos com os de outras. Os estudos da biologia mostram que certas plantas precisam de alguns tipos de insetos para poder espalhar suas sementes, promovendo sua perpetuação. Como exemplo, citam-se as abelhas, que, ao transportar o pólen, fecundam outras plantas.

Alguns primatas, ao degustarem certos frutos, desprezam as sementes, lançando-as ao longe, onde, em contato com o solo, fertilizam-se. Pássaros cumprem o mesmo papel, espalhando, com seus vôos diferentes, tipos de sementes. A natureza, em

silêncio, segue o seu rumo no ciclo da vida, promovendo transformações que atingem todos os seres vivos.

Mesmo nesse cenário bucólico, a natureza está em pleno conflito. Apesar da aparente passividade, associada ao imobilismo das plantas, estas reagem às *agressões*, seja por meio de cores, seja por meio de odores ou segregação de substâncias tóxicas, como mecanismo de defesa. Em suma, existe resistência.

As plantas protegem-se de insetos herbívoros com defesas químicas e físicas, que não só limitam o ataque, como atraem os predadores naturais desses seus inimigos, revela um estudo publicado na revista Nature. A libertação de compostos orgânicos voláteis (COV) pelas plantas, que atraem predadores naturais de larvas que delas se alimentam, constitui uma dessas defesas indiretas, conforme já havia sido verificado em laboratório (<http://www.naturlink.pt/canais/Artigo>).

Assim como na natureza, nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, também existem conflitos que envolvem aspectos da gestão de pessoal – avaliação de desempenho - o que vem causando constante preocupação entre gestores e gerentes, pois trata-se de séria ameaça à capacidade produtiva das instituições, quiçá, à própria sobrevivência no mercado competitivo e globalizado.

Apesar de a valorização do capital humano ser um tema freqüente no contexto empresarial, a preocupação em manter a dignidade das pessoas nas organizações ainda não é uma realidade. Em decorrência, as práticas de gestão de resultados utilizadas para fazer frente à feroz competitividade do mercado ocasionam graves violações éticas, resultando em níveis decrescentes de produtividade e em desmotivação (SOUZA, 2003, p. 33).

Legitima-se este estudo em razão das conseqüências que gera nos indivíduos o emprego perverso e nocivo da avaliação de desempenho individual, enquanto ferramenta para *vigiar e punir*, que retira do indivíduo a sua criatividade, conduzindo-o para o cadafalso do estresse. O homem, clivado, passa a acostumar-se com suas perdas - referência, dignidade, valores e respeito – e, com sua visão trágica da vida, permite-se sofrer sem reagir, como explica Enriquéz (2006, p.1) ao citar o pensamento de Kant: “Sem discordância, seríamos apenas carneiros balindo”.

Ademais, à força de ser só e responsável, o homem acabou por considerar seu eu “como um fardo”, conforme observado por R. Sennett (1974). Ele está cansado de si mesmo (A. Ehrenberg, 1998) e se torna desamparado e deprimido, motivos para recorrer às drogas para manter-se de pé e ter o sentimento de ser criativo. O estresse permanente que assalta os atores

sociais lhes impede de serem criativos (desenvolvimento do conformismo), e eles acabam por mergulhar na mediocridade, na “insignificância” (Castoriadis, 1996), sinais incontestes da barbárie e de uma incapacidade para a transgressão (ENRIQUÉZ, 2006, p. 9).

Também se justifica, quando se passa a compreender as questões que perpassam a moral brasileira, e o ecumenismo de culturas e de personagens que pululam o imaginário de cada um. Os estudos de Srouf (2000) procuram explicar o paradoxo com que se convive em uma sociedade multifacetada.

Reponta no Brasil um velho traço cultural que pode iluminar esta discussão toda. Trata-se do formalismo, uma clara dissociação entre o discurso e a prática; o enunciado e o vivido; o país legal e o país real; os códigos formalizados de conduta e os expedientes espertos do dia-a-dia; as declarações de boas intenções e o cinismo dos arranjos de conveniência (SROUR, 2000, p. 137).

Uma vez que a proposta do presente trabalho está restrita a questões da administração pública brasileira, há que se fotografar a sua realidade organizacional para compreender a liturgia do poder disciplinar e a influência das raízes da formação cultural brasileira neste processo. Apesar da constante produção intelectual sobre a necessidade da modernização administrativa, pouca coisa mudou, em face da característica centralizadora do Estado, pois percebe-se:

Um verdadeiro holocausto logo vem à tona, por serem as nossas organizações supercentralizadas, enquanto que a dita burocratização do Estado brasileiro demandava maior descentralização. Com isso, temos um quadro em que o Estado assumiu obrigações maiores e mais complexas e a máquina administrativa não acompanhou esse progresso. Foi ela crescendo de forma inorgânica, com a criação de instituições ou a ampliação das existentes, para satisfazer necessidades imediatas, sem uma visão mais ou menos integral ou projetada para o futuro (GARCIA, 1978, p. 10).

O homem, adstrito à organização pública, vê-se sacrificado diante de seu aspecto centralizador, devendo, segundo Galbraith (1984), optar pelas ações que o levam a internalizar o que lhe é oferecido: o poder condigno ou o poder compensatório, em que, em ambos os casos estará presente a submissão.

Sofre o homem por não perceber a armadilha em que se encontra. Torna-se prisioneiro de seus próprios pensamentos sem conseguir compreender que reproduz a vontade da oligarquia administrativa.

A metáfora encoraja-nos a entender que embora as organizações possam ser realidades socialmente construídas, essas construções assumiram existência e poder próprios que lhes permitem exercer certo grau de controle sobre seus criadores (MORGAN, 2002, p. 216).

Morgan (2002) mostra em seu trabalho as organizações vistas como prisões psíquicas, nas quais as instituições e seus membros tornam-se prisioneiros de suas próprias idéias – alegoria da caverna de Platão - e projetam imagens imperfeitas e distorcidas da realidade, permitindo a obstrução da criatividade e da inovação.

1.2 Problema

O tema título deste trabalho é o estudo do processo de avaliação de desempenho individual (ADI) em um órgão da administração pública federal direta. O problema a ser apresentado deverá ser, na verdade, a mola propulsora de toda a pesquisa, de sorte a desvendar o que há de sorrateiro na cultura brasileira que contamina a ADI. O trabalho será executado em um órgão público, que, grosso modo, é uma organização, e para tal, encontra-se a seguinte definição:

As organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos. Incluem-se as corporações, os exércitos, as escolas, os hospitais, as igrejas e as prisões [...] As organizações caracterizam-se por: 1) divisões de trabalho, poder e responsabilidades de comunicação [...] 2) a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização e os dirigem para seus objetivos [...] 3) substituição do pessoal, isto é, as pessoas pouco satisfatórias podem ser demitidas e designadas outras pessoas para as suas tarefas (ETZIONI, 1974, p. 10).

O ambiente macro de estudo é o da administração pública, no âmbito do Poder Executivo Federal, que é conceituado por vários autores do Direito Administrativo, por exemplo assim:

Podemos chamar de Administração Pública o conjunto de atividades desempenhadas ou dirigidas pelas autoridades e órgãos do Estado, a fim de promover o bem comum da coletividade. Em termos básicos, a Administração Pública é função característica do Poder Executivo. Excluem-se do conceito de Administração Pública as funções típicas do Poder Judiciário (distribuição da justiça) e do Poder Legislativo (elaboração e aprovação da legislação) (COTRIM, 1993, p. 47).

O ato de administrar implica orientar uma organização utilizando-se de métodos, técnicas ou ferramentas para atingir objetivos prédeterminados. Daí a necessidade do estudo das diversas abordagens das teorias administrativas que se propuseram a tentar explicar como ocorrem as relações de poder e seus respectivos conflitos. O estudo na administração pública ganha uma particularidade:

A primeira aplicação prática da teoria da administração não ocorreu numa empresa, mas sim em instituições sem fins lucrativos e agências governamentais [...] O primeiro Congresso de Administração – ocorrido em Praga, em 1922 – não foi organizado por pessoas de empresas, mas por Herbert Hoover, então secretário do Comércio dos Estados Unidos, e Thomas Masaryk, famoso historiador e primeiro presidente da então nova República da Tcheco - Eslováquia. E Mary Parker Follett, cuja obra sobre administração começou mais ou menos ao mesmo tempo, nunca fez diferença entre administração de negócios e de não-negócios. Ela falava de administração de organizações a todas aquelas em que se aplicavam os mesmos princípios (DRUCKER, 1999, p. 16).

A avaliação de desempenho no âmbito da administração pública federal direta não permite o emprego ou uso da dialética, em face da gênese da gerência autoritária, fruto da formação cultural brasileira, acostumada à *lei de ferro da oligarquia*, termo cunhado por Michels (1973), sempre centralizadora, que, reforçada pelas figuras do cotidiano, perpetuam de forma perversa mais agonia do que êxtase na ótica do avaliado.

[...] a nossa Abin precisa se transformar, nós precisamos diariamente fazer a boa revolução, **a boa dialética**, o final é melhor que o começo, não sejamos mais conformistas! Dentro das regras e da disciplina que nos é peculiar, vamos muda a Abin! Vamos mudar a cultura, vamos mostrar a seriedade do nosso trabalho! (BUZANELLI, 2007, grifo nosso).

É no instituto da burocracia, no caso a administração pública federal direta, que se irá assistir à avaliação de desempenho como um instrumento da hierarquia do poder que, ao legitimar a autoridade do administrador, transforma os seus subordinados em *carneiros balindo*. Segundo Etzioni (1974):

Vale dizer, pode utilizar alguns de seus recursos para recompensar os que obedecem às suas regras e para punir os que não o fazem. Essa disciplina não exige que quem recebe a ordem concorde com ela e, indiscutivelmente, não exige que a aceite como moralmente justificada (ETIZIONI, 1974, p. 82).

Etzioni (1974, p. 119) explica que a relação da autoridade do administrador (autoridade administrativa) *versus* a competência do administrado (autoridade de especialista) provoca um dilema nas organizações em face do que denominou de “emparelhamento incompleto das personalidades dos participantes com seus papéis na organização”.

Malgrado as características da personalidade, idiosincrasias entre outras, tão comuns no meio social, verifica-se o conflito resultante do embate entre poder *versus* conhecimento, que será discutido mais à frente, quando forem analisadas as as questões que abraçam a avaliação de desempenho, haja vista que a

[...] administração supõe uma hierarquia de poder. Sem uma classificação explícita dos indivíduos em postos superiores e inferiores, em que os superiores têm mais poder que os inferiores e podem, portanto, controlar e coordenar as atividades destes últimos, transgride-se o princípio fundamental da administração; a organização deixa de ser um instrumento coordenado. Contudo, o conhecimento é, em grande parte, uma propriedade individual; ao contrário de outros meios da organização, não pode ser transferido por decreto, de uma pessoa para outra. A capacidade criadora é fundamentalmente individual e somente em grau muito limitado pode ser ordenada e coordenada pelo chefe (ETZIONI, 1974, p. 121).

Até mesmo a organização burocrática weberiana, que tem arraigados os princípios da hierarquia, não pode prescindir de pessoas com competência para nela atuar. Brandão e Guimarães (2001) argumentam que:

[...] a preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com homens eficientes, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 9).

O Governo Federal ao implantar sistemas de avaliação de desempenho e de remuneração vinculados a resultados, faz isso em razão do seu Plano Diretor de Reforma do Estado, que prevê, além de instrumentos para o aperfeiçoamento da atividade, incentivos ao desempenho do servidor, estipulando metas institucionais e individuais. Este processo integra um dos programas do Avança Brasil, o plano de ação do Governo Fernando Henrique Cardoso para o período 2000 - 2003, que teve por objetivo, entre outros, a valorizar o servidor público.

A política de capacitação será cada vez mais voltada para as habilidades e competências exigidas pela gestão moderna, ágil e empreendedora, e as

entidades educacionais do Governo priorizarão programas que impulsionem mudanças institucionais, promovendo cursos de atualização. As políticas de remuneração do servidor estão sendo revistas, com o estabelecimento de novos critérios que valorizem o desempenho e as metas institucionais. Estão sendo criados instrumentos eficientes para a avaliação do servidor, a partir dos resultados alcançados, o que influirá sobre a remuneração, ascensão funcional e capacitação. O Programa Valorização do Servidor atua de forma a oferecer ao servidor condições para que ele desenvolva suas competências e habilidades, ampliando sua eficiência profissional. Como parte desse esforço, foram incluídas entre suas ações os projetos Formar, Habilitar e Vida, criados pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão para valorizar o servidor e melhorar os serviços prestados à sociedade (www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/programas/valorizacao).

Formula-se a seguinte pergunta orientadora de pesquisa: Os atuais instrumentos de avaliação de desempenho individual do serviço público federal evidenciam os principais traços culturais da sociedade brasileira?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Analisar o processo da avaliação de desempenho individual no contexto de um órgão da administração pública federal direta e sua percepção no comportamento dos servidores públicos federais, sob a ótica da cultura brasileira e da subcultura da organização a ser pesquisada.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os aspectos da formação da cultura brasileira que influenciam no processo da avaliação de desempenho individual;
- b) Identificar a subcultura da Agência Brasileira de Inteligência (Abin);

- c) Identificar os elementos da cultura organizacional da Abin e seus impactos na avaliação de desempenho individual (ADI);
- d) Analisar os instrumentos institucionais no processo de avaliação de desempenho individual exarados pelo Poder Público, à luz das implicações resultantes da formação cultural brasileira.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Raízes da cultura brasileira

A História humana não se desenrola apenas nos campos de batalha e nos gabinetes presidenciais. Ela se desenrola também nos quintais entre plantas e galinhas, nas ruas e subúrbios, nas casas de jogos, nos prostíbulos, nos colégios, nas usinas, nos namoros de esquinas. Disso quis fazer minha poesia. Dessa matéria humilde e humilhada, dessa vida obscura e injustiçada, porque o canto não pode ser uma traição à vida, e só é justo cantar se o nosso canto arrasta as pessoas e as coisas que não têm voz.

Ferreira Gullar.

2.2 A Origem da cultura brasileira

Para compreender a relação de poder na sociedade brasileira - em particular na administração pública – dá-se aqui um salto na história, de modo a identificar como se estruturaram as raízes de sua formação étnico-cultural, passando necessariamente pelas figuras do cotidiano, construídas a partir dos estudos de sociólogos, antropólogos e historiadores ao longo dos 500 anos do país, desde a sua descoberta.

Conhecer as figuras folclóricas da cultura nacional torna-se uma obrigação do gestor moderno, haja vista que, certamente, são estes personagens que emperram, a seu modo, por ação ou omissão, a máquina estatal, impedindo, ao longo dos anos, qualquer esforço no sentido de seu aperfeiçoamento. Pode-se, sem sombra de dúvida, convalidar o princípio das *estruturas históricas* obstáculo à modernidade. O gestor não pode olvidar que a *cultura somos todos nós* e que não há como dissociá-la do social, do econômico, da educação, do político, do histórico, etc. Desprezá-los (os personagens) é fazer com que projetos futuros sejam natimortos.

Meu trabalho trata da Instituição Imaginária do Coronelismo. A sua idéia central é a de que o coronel é um dos principais personagens da história política brasileira, e que foi através dele que o nosso sistema político foi construído (VASCONCELOS, 1992, p. 5).

Quando se pensa na sociedade ideal, imaginam-se muitas oportunidades, dependendo, é claro, do viés que cada um usará para defender seus projetos pessoais. No caso deste trabalho, haja vista as questões atinentes à avaliação de desempenho individual, espera-se que, com o apoio na lógica da competência, os mais qualificados sejam valorizados. Na verdade, o anseio pela justiça e o justo reconhecimento do servidor desmoronam-se no cadafalso da hipocrisia sustentada pelos valores finitos, como o apego ao cargo e ao poder.

A culpa – para os incautos -, por certo, e deve-se a Thomas Morus, que escreveu *Utopia*, em 1516, que

[...] designava uma ilha onde todos recebem uma porção justa, de modo a não haver jamais pobres ou mendigos. Ninguém é proprietário de nada, mas todos são ricos – afinal, que riqueza maior pode haver que a alegria, a paz de espírito e estar livre da angústia? (CHRISTO, 2007, p. 1).

Bueno (2006) conta toda a saga do europeu português que chega para domar a ilha do Brasil, e como esse homem foi forjado nas terras ultramar.

Portanto, ao visualizarem aquele morro – que, de início, julgaram ser parte de uma ilha – Pedro Álvares e seus comandantes não foram tomados de grande perplexidade. Talvez nem mesmo a soldadesca inculta: desde o alvorecer do século IX, a imaginação e a cartografia européias povoavam de ilhas as amplitudes desconhecidas do Atlântico – e a mais famosa delas se chamava ilha do Brasil. Aquele mar de árvores verdejantes, que agora balançava à frente das naus, deveria se erguer do solo de uma dessas ilhas tão faladas (BUENO, 2006, p. 12).

O português teve que sobrepujar vários obstáculos, como questões geográficas - a terra a sua volta e a distância do país de origem - depois os índios, que naturalmente não estavam dispostos a ser dominados, promovendo uma série de escaramuças e, por fim, o escravo africano contumaz fugitivo.

O conjunto de problemas fez com que se permitisse construir um poder local forte e, mais tarde, com a implantação da sesmaria (lote de terra abandonado, a gênese do latifúndio), abrigo para as milícias armadas.

Criou-se, assim, uma camada social de homens que tudo podiam. Eram, a um só tempo: Senhor de Terras, Políticos que detinham o poder nos municípios e Oficiais de uma Milícia poderosa [...] A ausência de limites, a ausência de noção do outro, foi a marca do processo brasileiro de colonização. O indígena ou o negro africano não tiveram a menor condição de impor regras de relacionamento minimamente construídas sobre um contrato social. Era o mundo do forte senhor da terra [...] O Senhor Total tudo controlava, desde a vida política até o funcionamento econômico, passando inclusive pelo destino das pessoas. Era um Senhor que tudo podia. O Estado era ele, representante que era da distante burocracia portuguesa. Pessoas que colocavam o Estado a seu serviço e de suas família (DAVEL; VASCONCELOS, 1996, p. 235).

Em uma breve passagem pela rica história ocidental, destaca-se a celebre frase de Luiz XIV, O Rei Sol: *L'État c'est moi* (O Estado sou eu!), quando acumulou as funções de rei e de ministro, exemplo clássico do absolutismo. Qualquer semelhança é mera coincidência.

Retornando às questões do Brasil Colônia, foi com a Guarda Nacional brasileira, criada para aniquilar qualquer movimento contestatório ao governo, que surgiu o poder dos *coronéis*. Até então chefes das milícias armadas, com a sua extinção conseguiram transmitir as antigas tradições à nova força de repressão, perpetuando o espírito militar da sociedade a partir de seu nascedouro. Com a prosperidade da cultura cafeeira, surge uma nova força política capaz de terminar com um império e fundar uma república. Assim Davel e Vasconcelos (1996) contam que

[...] os grandes fazendeiros, os Coronéis da Guarda Nacional, enriqueciam-se e aumentavam seus poderes mesmo se a corporação como um todo entrasse em declínio. Estes Coronéis cada vez mais influentes, tanto no nível local, quanto no nível nacional, já que as uniões, articulações e incompatibilidades surgiam nos governos. Quanto mais se enfraquecia o Império anacrônico, mais se fortalecia o poder dos Coronéis [...] O homem simples do campo chamava de Coronel a todo chefe político importante, de tal forma que passou-se a designar comumente os políticos poderosos (DAVEL; VASCONCELOS, 1996, p. 236).

A marca indelével do *coronelismo* era a conjugação paradoxal do “afeto e a violência” (DAVEL; VASCONCELOS, 1996, p. 237), conspurcada pelas relações de *compadre*, que ajudavam na aquisição de votos. Dessa relação incestuosa depreendem-se outras de igual calibre, nominadas pelo autor como: “mandonismo, filhotismo, o falseamento do voto, a desorganização dos serviços públicos locais”.

Mais importante do que a sua sobrevivência física é a carga de sua herança. O imaginário do Coronel emprenhou os seus herdeiros de tal

forma que instituições como o curral eleitoral, o voto de cabresto, a corrupção eleitoral, o clientelismo, o nepotismo, a apropriação do Estado por famílias importantes, dentre outras transformam-se em práticas correntes no sistema político brasileiro (DAVEL; VASCONCELOS, 1996, p. 236).

São esses traços que sedimentaram a estrutura basilar do poder nas organizações privadas do engenho e que, de forma grotesca, transportaram-se com galhardia para as organizações públicas. A lógica gerencial brasileira apoiou-se graças ao trabalho escravo, que permitiu ao dono do engenho a pseudo-sensação do *todo poderoso* pois

[...] enquanto processava-se a Revolução Industrial nos países europeus, enquanto constituía-se a classe operária como ator social capaz de dialogar – mesmo que com base na força – com os proprietários dos meios de produção, no Brasil desenvolvia-se um processo de produção industrial com base no trabalho escravo. A particularidade deste processo, em termos de administração, é que o escravo não é considerado sequer um ser humano. Enquanto um homem livre negociava com patrão inglês, por exemplo, e este começava a pensar numa forma de aumentar a produtividade através de políticas gerenciais racionalmente definidas, como a especialização nos postos de trabalho concebida por Adam Smith, a prática gerencial brasileira era o chicote para o escravo (DAVEL; VASCONCELOS, 1996, p. 239).

Compreende-se que a espinha dorsal, quando se fala da cultura brasileira nas organizações enquanto método de gestão, passa invariavelmente pela figura imaginária do *coronel*. Sobre a palavra *imaginária*, coube uma justa explicação do próprio autor ao *pé de página*, pois a autoria do termo foi do professor Cornelius Castoriadis, seu orientador da tese de doutorado, “devendo ser interpretado como um elemento que dá à funcionalidade de cada sistema institucional a sua orientação [...] criação de cada época histórica” (DAVEL; VASCONCELOS, 1996, p.237).

A dificuldade que se tem quanto ao emprego do termo está na internalização da palavra em sua etimologia (que só existe na imaginação, ilusório, fantástico), sendo a figura sempre viva e ativa do personagem – o *coronel* – no centro de nossas instituições, mentor como bem define Davel e Vasconcelos (1996, p. 240) do “autoritarismo, nepotismo, clientelismo, favoritismo, ausência de critérios internos nas organizações (públicas ou privadas) e do paternalismo”.

Cabe, todavia o registro de que a maioria das pessoas já viveu, em algum dia, um ou vários processos de melhoria nas organizações, fosse por modismo, fosse por

modernidade. Foi assim com o *Kanban*, *Just in Time*, Círculo de Controle de Qualidade (CCQ), Qualidade Total, Reengenharia, *Benchmarking*, *Learning Organization*, etc.

[...] o que não quer dizer que tenha acabado o “Coronelismo”. Foi, de fato, recuando e cedendo terreno a essas novas lideranças. Mas a do “Coronel” continua, apoiada aos mesmos fatores que a criaram ou produziram. Que importa que o “Coronel” tenha passado a Doutor? Ou que a fazenda se tenha transformado em fábrica? Ou que os seus auxiliares tenham passado a assessores ou a técnicos? A realidade subjacente não se altera, nas áreas a que ficou confinada. O fenômeno do “Coronelismo” persiste, até mesmo como reflexo de uma situação de distribuição de renda, em que a condição econômica dos proletários mal chega a distinguir-se da miséria. O desamparo em que vive o Cidadão, privado de todos os direitos e de todas as garantias, concorre para a continuação do “Coronel”, arvorado em protetor ou defensor natural de um homem sem direitos (LEAL, 1976, p. IV).

Quintas (2005) busca em Gilberto Freyre, que também buscou na figura do **coronel** - personificado no senhor de engenho – a história do homem brasileiro, pois foi nas plantações da cana de açúcar no nordeste do Brasil que ocorreram as relações de intimidade que permitiram a miscigenação das três raças: índios, africanos e portugueses.

O épico da intimidade. Aliás, a intimidade granjeia o que há de mais épico na vida humana. E os bulícios ancestrais se perpetuaram através da família patriarcal, uma família extensiva que acolheu parentes, comadres, amigos pobres, moleques advindos de relações clandestinas, padres, amas-de-leite, mucamas e todos os que a ela recorreram. Por conseguinte, essa família significou o elo galvanizador das relações sociais – do sexo tradicional, praticado com a esposa, ao sexo clandestino, patriarcalizado com a africana, do ócio improdutivo ao tédio do mando, da euforia do nascimento ao choro da morte (QUINTAS, 2005, p. 19).

Apesar de o *coronelismo* ser um pilar do trabalho, importante é conhecer essa cultura multifacetada. Freyre (1998), em *Sobrados e Mucambos*, trata da ascensão do bacharel e do mulato na sociedade brasileira. O fenômeno do bacharelismo torna-se condição para o exercício do poder nas organizações. O título acadêmico de bacharel substitui um título de nobreza (fidalguia), que significa prestígio social, valorizado pelos hispânicos.

Holanda (1976), em *Raízes do Brasil*, mostra que na sua busca para encontrar a identidade nacional chega ao que denominou: *homem cordial*, na verdade, um conceito para o patrimonialismo - que nasce na colonização portuguesa – em que o

homem na vida pública não consegue distinguir o interesse privado do interesse coletivo, pois

[...] nossa forma ordinária de convívio social é, no fundo, justamente o contrário da polidez. Ela pode iludir na aparência – e isso se explica pelo fato de a atitude polida consistir precisamente em uma espécie de mímica deliberada de manifestações que são espontâneas no “homem cordial”: é a forma natural e viva que se converteu em fórmula. Além disso a polidez é, de algum modo, organização de defesa ante a sociedade. Detém-se na parte exterior, epidérmica do indivíduo, podendo mesmo servir, quando necessário, de peça de resistência. Equivale a um disfarce que permitirá a cada qual preservar intactas sua sensibilidade e suas emoções. Por meio de semelhante padronização das formas exteriores da cordialidade, que não precisam ser legítimas para se manifestarem, revela-se um decisivo triunfo do espírito sobre a vida. Armado dessa máscara, o indivíduo consegue manter sua supremacia ante o social. E, efetivamente, a polidez implica uma presença contínua e soberana do indivíduo. (HOLANDA, 1976, p. 107).

Bosi (1992), em *Dialética da Colonização*, foca seu trabalho em três palavras que se aparentam pela raiz verbal comum: colônia, culto, cultura. Neste trinômio, segundo ele, repousa a história do pensamento brasileiro:

A Cruz vencedora do Crescente será chantada na terra do pau-brasil (**Colônia**), e subjugará os tupis, mas, em nome da mesma cruz, haverá quem peça liberdade para os índios e misericórdia para os negros. O **culto** celebrado nas missões jesuíticas dos Sete Povos será igualmente rezado pelos bandeirantes, que ungidos por seus capelães, irão massacrá-las sem piedade. Atenderá o Deus dos missionários e dos profetas pelo mesmo nome que o deus dos guerreiros e dos fariseus? A questão nodal é saber como cada grupo em situação lê a Escritura, e interpreta, do ângulo da sua prática, os discursos universalizantes da religião (**cultura**). (grifo nosso) (BOSI, 1992, p. xc15).

Faoro (2001), em os *Donos do Poder*, dá início à abordagem weberiana para a compreensão da sociedade brasileira, demonstrando que o modelo do patronato político brasileiro tem origem lusitana, com o estamento burocrático

[...] quadro administrativo e estado-maior, configura o governo de uma minoria. Poucos dirigem, controlam e infundem seus padrões de conduta a muitos. O grupo dirigente não exerce o poder em nome da maioria, mediante delegação ou inspirado pela confiança que do povo, como entidade global, se irradia. É a própria soberania que se enquista, impenetrável e superior, numa camada restrita, ignorante do dogma do predomínio da maioria. Não há, entretanto, mesmo quando ainda não se consagram os princípios democráticos, o governo isolado, absolutamente alheio do povo: o recíproco influxo entre maioria e minoria, mesmo nas tiranias mais cruas, responde pela estabilidade dos regimes políticos. (FAORO, 2001, p. 107).

Ribeiro (2007) com sua obra, *O Povo Brasileiro*, traz à luz a figura do *cunhado* (cada aldeia leva uma moça para casar), artifício utilizado como porta de entrada do branco português na cultura indígena. Da união do estrangeiro colonizador com as índias colonizadas nasce uma gente mestiça, que promove de fato a ocupação do território nacional.

No ventre das mulheres indígenas começavam a surgir seres que não eram indígenas, meninas prenhas pelos homens brancos – e meninos que sabiam que não eram índios [...] que não eram europeus. O europeu não aceitava como igual. O que era? Era uma gente "ninguém", era uma gente vazia. O que significavam eles do ponto de vista étnico? Eles seriam a matéria com a qual se faria no futuro os brasileiros [...] (RIBEIRO, 2007, p. 1).

Os personagens da cultura brasileira descritos neste capítulo não aparecem em ordem cronológica, mas dá-se a elas a importância necessária para justificar o que se entende como um dos pilares deste projeto, a exemplo da figura do *Coronel*, apesar de o *cunhadismo*, mesmo vindo em primeiro momento, não trazer a carga intensa da cultura brasileira.

Percebe-se que o imaginário do *coronel* é que, de certa forma, incentivou a personificação de outras figuras, como o bacharel, o homem cordial, a malandragem, o despachante e o jeitinho brasileiro, haja vista a necessidade de contrapor-se, de coligar-se ou até mesmo, de promover caminhos alternativos para se chegar ao poder. O bom ator é aquele que consegue com maestria combinar todos estes gêneros. Daí o seu sucesso aparente. Mas, que com o tempo, há de fenecer, pois, conforme antigo brocardo: *Ninguém consegue enganar a todos o tempo todo*.

Além ser multifacetada, a cultura brasileira traz consigo a diversidade religiosa, pregando a tolerância e permitindo que se faça a mobilidade entre as religiões, conforme previstos na Constituição Federal e na Lei de Diretrizes de Base (LDB), emanada do Ministério da Educação (MEC), que aborda o ensino religioso nas escolas, facultando a sua matrícula, mas exigindo o respeito à opção religiosa de cada um.

A herança da colonização portuguesa fez do brasileiro, em sua maioria, católico (BRASIL, 2002). Mas os índios já tinham as suas crenças, que se popularizaram no nosso meio, como no caso do Santo Daime. E os negros da África, tinham a sua, que não foi destruída durante a escravidão. As tradições afro-brasileiras nos são apresentadas por intermédio da umbanda e do candomblé, e nesta encontra-se a figura do *despachante*.

Uma outra coisa que a gente pode lembrar, é o seguinte: na religião africana, por excelência, no Brasil, o Candomblé, o Exu é o intermediário entre o céu e a terra, o Exu é aquele que abre caminhos, quem é o despachante? O despachante é aquele que abre caminho. Agora, veja no caso do candomblé: para chegar ao Exu eu tenho que passar pelo Pai de Santo, quer dizer que eu não me livro do formal. Mesmo para chegar no informal, eu tenho que passar pelo formal e é isso que acontece também nas organizações (MOTTA, 2003, p. 16).

Fabrini (2008, p. 20), no jornal *Estado de Minas*, divulga que a “Lei seca mineira cai no esquecimento. A medida do Governo Federal proibindo a venda de bebidas alcoólicas nas BRs é similar à legislação estadual de 1994, que nunca funcionou,” Ele faz a seguinte explicação:

[...] novidade em todo o Brasil, a proibição de venda de bebidas alcoólicas nas estradas federais, determinada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva, é lei em Minas Gerais há 14 anos, mas não saiu do papel. Desde 27 de julho de 1994, a Lei Estadual 11.547 veta o comércio de cerveja, uísque, cachaça e produtos congêneres nas rodovias estaduais (FABRINI, 2008, p. 20).

Importante complementar que na aplicação do direito existe, intrínseca, a obrigatoriedade do cumprimento da lei: *Ninguém se escusa de cumprir a lei alegando que não a conhece*. Quis o legislador com isso deixar claro que a lei não é só para juristas ou pessoas que lidam com o direito, mas deve ser de conhecimento público, pois nela estão as normas que regulam a nossa sociedade. DaMatta (1986, p.96) tem uma explicação muito interessante e lógica sobre o que acima foi descrito, que conta o dilema do brasileiro que

[...] residia numa trágica oscilação entre um esqueleto nacional feito de leis universais cujo sujeito era o indivíduo e situações onde cada qual se salvava e se despachava como podia, utilizando para isso o seu sistema de relações pessoais. Haveria assim, nessa colocação, um verdadeiro combate entre leis que devem valer para todos e relações que evidentemente só podem funcionar para quem as tem (DaMATTA, 1986, p. 96).

O que se vê é o instituto do *jeitinho brasileiro*. DaMatta (1986, p. 99) explica que em países como Estados Unidos, França e Inglaterra as leis ou são obedecidas ou simplesmente não existem. Diferentemente do caso brasileiro, em que as leis existem, mas não são obedecidas, a despeito de que ninguém pode desconhecê-las. Por isso justifica ele:

[...] somos um país onde a lei sempre significa o “não pode!” formal, capaz de tirar todos os prazeres e desmanchar todos os projetos e iniciativas. De fato, é alarmante constatar que a legislação diária do Brasil é uma regulamentação do “não pode”, a palavra “não” que submete o cidadão ao Estado sendo usada de forma geral e constante. Ora, é precisamente por tudo isso que conseguimos descobrir e aperfeiçoar um modo, um jeito, um estilo de navegação social que passa sempre nas entrelinhas desses peremptórios e autoritários “não pode!”. Assim, entre o “pode” e o “não pode”, escolhemos, de modo chocantemente antilógico, mas singularmente brasileiro, a junção do “pode” com o “não pode”. Pois bem, é essa junção que produz todos os tipos de “jeitinhos” e arranjos que fazem com que possamos operar um sistema legal que quase sempre nada tem a ver com a realidade social (DaMATTA, 1986, p. 99).

O *malandro brasileiro*, o lado obscuro da figura do *Caxias* (disciplinado e observador das normas), talvez tenha sido a imagem mais exposta na mídia, tendo sido objeto de músicas, peças teatrais e filmes, e representado por um *masquete* na figura caricata do Zé Carioca. Apesar das características intrínsecas de um anti-herói (realizador de façanhas nada altruísticas), este personagem repousa no imaginário do brasileiro, porque, como

Pedro Malasartes foi também capaz de proezas incríveis, como explorar os ricos, vender merda como se fosse riqueza e levar a honestidade ao meio de pessoas desonestas. Suas aventuras nos indicam que a vida contém sempre o bom e o mau, o lado humano e o desumano estando misturados de modo irremediável em todos e tudo. Assim, Pedro Malasartes, como todos os malandros, talvez nos diga que é preciso tomar consciência desses dois lados para poder escolher uma vida humanamente digna (DaMATTA, 1986, p. 104).

A revista Isto É n. 1.578, de 29 dezembro de 1999, publica reportagem sobre a famosa frase que culminou com a tão conhecida *Lei do Gerson: Você gosta de levar vantagem em tudo, certo?* A frase se torna antológica face o trejeito do *malandro*, astuto, esperto e, mais do que tudo, que sabia dar um *jeitinho* (ISTO É, 1999).

2.3 Cultura e subcultura organizacional

Cultura é uma palavra que remete inevitavelmente a várias interpretações, mas que, em regra, confunde-se com erudição, em que se pretende designar a escolaridade e a capacidade intelectual das pessoas. Mas existem outras acepções, cada qual definindo algum tipo de aplicação ao conhecimento humano, por exemplo: na agricultura, na filosofia, nas ciências sociais e, por que não, nas próprias organizações.

Para a sociologia, a definição de cultura passa a representar tudo que é aprendido e partilhado pelos indivíduos de um determinado grupo e que confere uma identidade a esse mesmo grupo. Outro aspecto muito importante a se considerar é a do relativismo cultural - ou seja, não existem culturas superiores, nem culturas inferiores, pois a cultura é relativa.

Na trajetória da evolução humana, cada época foi marcada por práticas culturais diferentes, fosse por traços que se perderam ou por outros que foram agregados. Certamente, o acúmulo de conhecimento, ato contínuo a introdução de novos conceitos e sua respectiva difusão fizeram com que estas mudanças fossem adotadas pelos grupos de humanos, hoje também conhecidos como organizações.

Luppi (1995, p. 15) conceitua organização como “todo o grupo de pessoas que se reúnem para um determinado fim e que com o tempo estabelecem um conjunto de padrões comportamentais que caracterizam uma cultura própria”.

Para Srour (1998), a cultura da organização é decifrável – a contumaz observação no dia-a-dia irá constatar tal afirmativa –, apesar de que pode parecer aos iniciados que nela chega o drama da esfinge, conhecida pela frase: *Decifra-me ou te devoro*. A cultura nas organizações, segundo Srour (1998), se faz presente por diversas formas denominadas como,

[...] princípios, valores e códigos; conhecimentos, técnicas e expressões estéticas; tabus, crenças e pré-noções; estilos, juízos e normas morais; tradições, usos e costumes; convenções sociais, protocolos e regras de

etiqueta; estereótipos, clichês e motes; preconceitos, dogmas e axiomas; imagens, mitos e lendas; dogmas, superstições e fetiches (SROUR, 1998, p. 168).

Morgan (2002) utiliza-se da metáfora para entender as organizações enquanto cultura e as identifica como *minissociedades*. Segundo ele “a metáfora ajuda a repensar todos os aspectos do funcionamento corporativo, inclusive a estratégia, a estrutura e a natureza da liderança e da administração” (MORGAN, 2002, p. 136).

Srouer (1998) explica que a cultura é aprendida, transmitida e partilhada. Isto posto, depreende-se que vivência e pragmatismo tornam-se cúmplices das próprias organizações, que delas se utilizam para perpetuar a sua própria existência, haja vista que a transmissão dessa cultura não se dará por herança biológica ou genética.

Caso não saiba navegar, corre o risco de aparecer excêntrico, desviante e contestador. Pode achar em quarentena, vigiado por mil olhos. Mas por que tantas reservas? Enquanto for “diferente”, permanece à margem da organização; depois de adquirir comportamentos adequados, sofre sua prova de batismo e passa a ser aceito pelos outros (SROUR, 1998, p. 168).

O relativismo cultural reforça a idéia de que cada organização possui um conjunto de traços peculiares que o fazem diferente, não melhor nem pior, mas apenas diferente, de sorte que, segundo Luppi (1995, p. 20), será inserida numa cultura maior da qual faz parte, pois “os traços e padrões da cultura de uma empresa brasileira refletem as características do povo brasileiro, além de possuir elementos característicos da cultura ocidental, da qual o Brasil faz parte”.

Apesar de o relativismo fazer parte da compreensão holística da humanidade – aprender com a tolerância e desenvolver a cordialidade –, percebe-se que, em verdade, todos são etnocentristas, permitindo que a organização a que pertencem “tende a considerar o próprio modo de vida como o mais sensato e o mais correto” (SROUR, 1995, p. 175).

Srouer (1995) conclui que a cultura organizacional revela a identidade da própria organização. Com esse pensamento, fica explicitado que para conhecer as diversas coletividades (organizações) basta conhecer a cultura que cada uma apregoa. Sobre a questão da identidade, faz-se necessário compreender as transformações por que

vem passando a humanidade e, ato contínuo, as novas exigências que são impostas como resultado do modelo de adaptação, o que pode resultar em movimentos de transformação nas culturas organizacionais.

Luppi (1995) afirma que os trabalhadores estão atualmente muito mais bem informados do que há 30 anos, demonstrando com isso que inegavelmente houve mudanças na cultura. Se assim ocorreu, mudou-se também a essência da identidade. Bauman (2005) tenta mostrar a importância da identidade enquanto conceito-chave para compreender os aspectos culturais, em face do que denominou *modernidade líquida*, porque o mundo está em processo de transformação contínua.

Retornando ao mote da cultura organizacional – sem, contudo, desprezar as questões afeta a identidade – Johann (2004) sustenta que não existem culturas idênticas, o que corrobora com os aspectos da identidade. O autor reforça o senso comum sobre a percepção do conceito de cultura (compartilhamento de costumes, crenças, idéias, etc.).

Isso se deve ao fato de que a própria formação da cultura é condicionada pela trajetória da organização **que a hospeda**, pelos obstáculos que enfrentou, por seus fracassos e, especialmente, por suas vitórias. Quando essa cultura se consolida, ela confere identidade aos seus membros, que passam a ter uma visão compartilhada do mundo que os rodeia e o lugar que nele ocupam” (JOHANN, 2004, p.10, grifo nosso).

Morgan (2002) explica que a influência da cultura hospedeira raramente é uniforme, assim como ocorre com as próprias pessoas, pois cada um assume personalidades diferentes. A esse conjunto de valores e crenças compartilhados pela cultura organizacional denominou-se de cultura corporativa.

Entretanto, toda cultura pode gerar várias subculturas, que são representadas por unidades distintas da própria organização. Johann (2004) explica que elas podem ser tão antagônicas ao núcleo central que passam a gerar resistência, ao ponto de tornarem-se uma espécie de contracultura organizacional, passando a ridicularizar e menosprezar a cultura dominante, visando com isso a uma tentativa de reconquistar o poder.

3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

O Rei me pediu a espada, minha espada lhe ofertei, de lâmina de Toledo, com copo de ouro de lei.

O Rei desejou meu elmo, escudo e couraça lhe dei, sempre os usei nas batalhas, lutando pelo meu Rei.

O Rei me pediu bravura, na guerra me desdobrei, lutei com ardor e raça, pela glória de meu Rei.

O Rei desejou meu cavalo, negro, que eu mesmo domei, sem relutar fui infante, para atender ao meu Rei.

Caso o Rei pedisse a honra, da farda, que sempre honrei, de coração contristado, diria NÃO ao meu Rei.

Dei lhe a espada de Toledo, com copo de ouro de lei, mas Honra é bem de família, que dos ancestrais herdei”.

(No texto de uma cantiga medieval, a fronteira entre a grandeza de servir e o servilismo sórdido)

3.1 O marco regulatório

Na rica história da construção da sociedade e da política brasileiras, desde o Brasil Colônia (1500 – 1822), passando pelo Brasil Império (1822 – 1889) até a atual República, desde 1889, muito se escreveu sobre o cotidiano, inclusive sobre a gênese da administração pública, que se inicia com a chegada da corte de dom João VI ao Rio de Janeiro, em 1808, trazendo com ele um fenômeno ainda presente na cultura administrativa.

Ao chegar ao Rio de Janeiro, dom João tratou logo de organizar o governo, distribuindo os cargos administrativos entre homens da nobreza. Numa pertinente análise desse período da nossa História, o cientista político Raimundo Faoro, definiu perfeitamente o que se passava na Colônia naquele momento, concluindo que tudo se resumia em “situar no mundo político e administrativo os fugitivos desempregados, colocando-lhes na boca uma teta do Tesouro”. Além dos nobres que não dispunham de meios próprios de vida, havia monsenhores, desembargadores, empregados da casa real, médicos, homens do serviço privado da família real e protegidos por dom João.

Nascia, assim, um governo na Colônia, marcado pelos mesmos problemas, que podemos chamar de vícios, que eram característicos de Lisboa naquela época e que passaram a ser reproduzidos aqui, infelizmente. Vícios esses como: empreguismo, utilização dos recursos públicos para fins privados do

rei, da nobreza e da alta burocracia do Estado, desperdício, corrupção. Problemas que nos são familiares até os dias atuais (PERINI, 2008, p. 1).

Estes fatos tornam-se o substrato para entender as mazelas que grassam no serviço público, que, por conveniência, foram absorvidas pela herança lusitana, razão pela qual se procurou promover as mudanças necessárias ao longo da história, por intermédio das experiências sistemáticas de realizar reformas administrativas no âmbito da administração pública federal brasileira, notadamente no Poder Executivo.

Mais interessante ainda é comprovar que a primeira Constituição brasileira datada de 25 de março de 1824, ainda no Brasil Império, três anos após o retorno de dom João VI a Portugal, delineava os fundamentos de uma sociedade igualitária, com corte ideológico meritocrático, conforme se vê no seu artigo 179, item XIV: “Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja por seus talentos ou virtudes” (BARBOSA, 2006, p. 49).

O marco histórico da avaliação de desempenho inicia-se com o advento do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), no período de 1930 a 1945. Com o DASP, verifica-se, em retrospectiva, segundo Pires (2007), a aplicação do primeiro instrumento de avaliação de desempenho, qual seja o concurso público, em que aquele órgão institucionaliza, em 1930, o primeiro sistema de mérito individual e, mais, aplicava a promoção ligada ao conceito de antiguidade, que no caso significa tempo de serviço.

Em nível nacional, segundo os princípios do universalismo de procedimentos, o Departamento Administrativo adotou uma série de importantes reformas, tais como a instituição de concurso [...] o estabelecimento de um plano de carreira para o funcionalismo civil, com base na chamada Lei do Reajustamento. [...] ela instituiu o sistema de mérito no serviço público e classificou os funcionários em diferentes categorias e faixas salariais [...] Deste modo, pode-se dizer que os funcionários públicos representavam a face moderna do Estado brasileiro, enquanto os extranumerários e os cargos de confiança, ao contrário, representavam sua face tradicional, presa às nomeações políticas e ao velho clientelismo (ABREU, 2006, p. 7).

Pires (2007) afirma que os sistemas de avaliação de desempenho dos servidores que ocorrem nos anos de 1960, 1977 e 1980 tiveram o viés da meritocracia como

critério absoluto e condicionante para a progressão funcional independentemente do fator antiguidade.

[...] meritocracia aparece diluída nas discussões sobre desempenho e sua avaliação, justiça social, reforma administrativa e do Estado, neoliberalismo, competência, produtividade, etc. [...] Na realidade, o termo meritocracia refere-se a uma das mais importantes ideologia e ao principal critério de hierarquização social das sociedades modernas, o qual permeia todas as dimensões de nossa vida social no âmbito do espaço público (BARBOSA, 2006, p. 21).

Apesar de a palavra *meritocracia* não constar no *Dicionário da Língua Portuguesa Aurélio*, Barbosa (2006) a define no nível ideológico, como sendo um conjunto de valores que faz valer na sociedade que as posições dos indivíduos na sociedade devem corresponder ao mérito de cada um. Para a autora, o critério básico da organização social deve se dar pelo desempenho das pessoas, ou seja, pela tríade: talento, habilidade e esforço.

[...] do ponto de vista das representações, a meritocracia é um consenso. Todos vêem nela um sistema sedutor, uma aristocracia de talentos que parece fazer uma distinção radical entre as sociedades baseadas no privilégio hereditário e as democracias atuais. Além disso, do ponto de vista histórico, ela é considerada, desde a Revolução Francesa, o critério fundamental em nome do qual se lutou contra todas as formas de discriminação social (BARBOSA, 2006, p. 22).

Barbosa (2006) faz lúcida observação a respeito da avaliação de desempenho que corrobora com esta dissertação, conforme se verifica mais à frente, quando da análise do conteúdo das entrevistas e do diálogo com a literatura clássica, pois

[...] existem múltiplas interpretações acerca de como avaliar o desempenho, do que realmente entre no seu cômputo, do que sejam talento e esforço, de quais são as origens das desigualdades naturais, da relação entre responsabilidade individual e/ou social e desempenho, da existência de igualdade de oportunidades para todos, da possibilidade concreta de mensuração do desempenho individual etc. (BARBOSA, 2006, p. 22).

Retornando aos sistemas de avaliação citados por Pires (2007), didaticamente cabe informar a essência de cada um, haja vista a importância de explicar a vontade do legislador em tentar construir, ao longo da história, uma burocracia profissional nos moldes weberianos,

[...] profissionalizada, não comprometida com patronagem, regida pela imparcialidade no tratamento das questões e pelo respeito à Lei ou ao Estatuto mas, por outro lado, resvalando para o excessivo tecnocratismo, próprio do ethos de certos corpos da elite burocrática. Em outros momentos, no entanto, vence a cultura patrimonialista, centrada na figura de um chefe político, carismático (líder messiânico) ou tradicional (patriarca ou “coronel”) que seja; nesses períodos, os desenhos organizacionais, o uso dos cargos, efetivos ou temporários, de carreira ou em comissão, se caracterizam por baixa profissionalização e, por indicações e/ou designações sem levar em consideração o mérito de seus ocupantes (SOUZA, 2005, p. 1).

Em 1960, com a reestruturação da carreira do servidor público federal, estabeleceu-se a progressão funcional (merecimento e antiguidade). O Plano de 1977 adotou a avaliação de desempenho pelo método de distribuição forçada. Soares (2005) cita o Decreto n. 80.602/77, que regulamentou a progressão funcional, definindo-a como a elevação do servidor à classe imediatamente superior. O mesmo decreto também definiu o aumento por mérito como a movimentação do servidor da referência em que estivesse posicionado para a imediatamente superior, na mesma classe.

Soares (2005), na seqüência cronológica, cita também o Decreto n. 84.669, de 1980, que alterou esses conceitos, passando a definir a progressão como vertical e o aumento por mérito como horizontal. Para Pires (2007, p. 5) o Decreto n. 84.699 de 29 abril de 1980,

[...] substituiu o sistema de avaliação de desempenho e voltou a enfatizar a promoção por antiguidade, eliminando a concorrência entre os servidores para crescimento da carreira, que passou a depender tão-somente do próprio mérito pessoal (PIRES, 2007, p. 5).

Importante o registro de Soares (2005) de que no início a avaliação de desempenho carecia de instrumentos formais, sendo suficiente o exclusivo julgamento da chefia, em função do desempenho da unidade administrativa ou do comportamento do servidor, o qual teria caráter irrecorrível. De triste lembrança a analogia da *verdade sabida*.

O mérito e o desempenho, apesar de constituírem-se em ser critério de avaliação, ruíram por terra em face do prestígio do quesito *antiguidade*, considerado um mal necessário, que, se de um lado corrigia injustiças, de outro, incentivava a acomodação do servidor, que, produzindo ou não, seria promovido no tempo certo.

Leis posteriores, em 1995 e 1993, introduziram a progressão automática de várias referências para todos os servidores, sem que houvesse qualquer requisito de vinculação ao mérito e sem relação com o desenvolvimento da carreira (PIRES, 2007, p. 6).

A nova Carta Magna de 1988, por mais moderna e abrangente que tenha sido, não tratou, segundo Pires (2007, p. 6), de questões afetas à gestão de desempenho dos servidores públicos, o que só ocorreu com o advento do Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União (RJU), a Lei n. 8.112/90, “que tratou da avaliação de desempenho dos servidores nomeados para cargo de provimento efetivo, que deveriam cumprir estágio probatório por período de 24 meses”.

Em 1995, o governo Fernando Henrique Cardoso aprova o Plano Diretor da Reforma do Estado, inaugurando o que viria a ser chamado de *administração pública gerencial*, alicerçada nos modelos da administração moderna, eficiente e voltada para o controle de resultados.

No que concerne ao servidor público, o Plano propõe a valorização e o fortalecimento de carreiras de Estado. Entretanto,

[...] por implicar a flexibilização da estabilidade do funcionalismo, a reforma administrativa tem sido identificada como contrária aos interesses dos servidores. Nada mais incorreto: os bons funcionários, que constituem a maioria absoluta, nada têm a temer. Muito pelo contrário: pretende-se valorizar o servidor público, propiciando-lhe motivação profissional, remuneração condizente com o mercado de trabalho nacional, além de razoável segurança no emprego. Só assim será restaurada a criatividade, a responsabilidade e a dignidade do servidor público, cuja aspiração maior deve ser a de bem servir a população. (http://www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/publicacoes/plano_diretor/portugues.htm).

Há de se convir que os mesmos efeitos que exigem mudanças rápidas nas organizações privadas atingem também as organizações públicas, haja vista os processos de globalização, a revolução das ferramentas da tecnologia e a sociedade do conhecimento emergente. No caso do Estado brasileiro, situam-se as questões afetas à crise fiscal – em que as despesas cresceram mais do que as receitas –, que inicia em 1970.

Martins (2005, p.3) explica que o discurso da crise do Estado brasileiro nos anos de 1980 e 1990, foi embalado não apenas pelas transformações globais, mas também pelas das limitações estruturais da organização burocrática.

Todos esses agravantes levaram os governantes a promover urgente mudança no aparato do Estado, materializando este desejo com a aprovação, em 1995, do Plano Diretor da Reforma do Estado.

O Brasil foi o primeiro país em desenvolvimento a iniciar uma reforma da gestão pública abrangente. A reforma começou com a criação do Mare (Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado) em 1995 e a definição de um Plano Diretor e de uma emenda constitucional nesse mesmo ano (PEREIRA, 2006, p.1).

Com a aprovação da Lei n. 9.625, de 7 abril de 1998, o Governo Federal criou a Gratificação de Desempenho de Produtividade (GDP) para algumas carreiras de Estado. Conforme bem entendeu Pires (2007), o governo

[...] recuperou o conceito de avaliação do desempenho com base na remuneração. A partir daí, esse instituto foi generalizado até consolidar um modelo e um referencial seguido por outras carreiras correlatas. A gratificação era concedida com base numa “cesta de pontos”, onde cada ponto correspondia a um percentual do vencimento base. [...] o modelo foi rapidamente copiado e surgiram, então, várias gratificações com as mesmas características (PIRES, 2007, p. 8).

3.2 Avaliação de desempenho individual no poder executivo federal

Pires (2007) explica quais são os marcos regulatórios que atualmente tratam da avaliação de desempenho individual no Poder Executivo Federal, respaldados que são pelo ordenamento jurídico, assim especificado, *ipsis literis*:

a) a Constituição Federal, em sua nova redação dada pela Emenda Constitucional n. 19, de 1988, faz referência à avaliação do desempenho dos servidores públicos em dois artigos: torna obrigatória a participação dos servidores nos cursos, para efeito de promoção na carreira, o que implica na instituição de mecanismos próprios e adequados de avaliação de desempenho e de capacitação para cada carreira e estabelece sobre a possibilidade de demissão do servidor estável em virtude de insuficiência de desempenho;

b) a Lei n. 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis federais estabelece a avaliação de desempenho para os servidores em estágio probatório;

c) o Decreto n. 84.699, de 29 de abril de 1980, regulamenta o instituto da progressão funcional e dispõe regras gerais para a avaliação de desempenho para toda a administração pública; e

d) leis específicas, instituidoras de cada carreira ou plano de cargos, estipulam os critérios gerais que devem ser observados na avaliação dos servidores que ocuparem os respectivos cargos que criam e remetem para a regulamentação específica (decreto e/ou portaria) os critérios peculiares a cada caso. Na falta dessa regulamentação, aplicam-se as disposições do Decreto n. 84.699/80 (PIRES, 2007, p. 9).

O autor aborda também questões sobre as gratificações de desempenho, que devem ser criadas obrigatoriamente por lei. Por sua vez, as carreiras ou os planos de cargos e salários beneficiados por ela deverão aguardar a regulamentação da gratificação por meio de um decreto que tem por objetivo fornecer orientações a serem observadas. Isso feito, o dirigente máximo dos órgãos que fazem jus à gratificação de desempenho deverão exarar portaria interna determinando quais procedimentos deverão doravante ser adotados para que os servidores, amparados por lei, possam receber a respectivo numerário. Tudo isso perfaz a trilha do processo legislativo que contempla o servidor em pecúnia.

Retornando as questões da avaliação de desempenho individual, verifica-se que o artigo 20 do Regime Jurídico Único (Lei n. 8.112/90), que trata do estágio probatório, informa ao interessado que a assiduidade, a disciplina, a capacidade de iniciativa, a produtividade e a responsabilidade serão objetos de observação para fins de avaliação.

Estágio probatório é o período de funcionamento durante o qual é observada e apurada, pela Administração, a conveniência ou não de sua permanência no serviço público, mediante a verificação dos requisitos estabelecidos em lei para a aquisição de estabilidade (FERREIRA, 1990, p. 38).

O atual processo de avaliação de desempenho do servidor público está associado ao pagamento de gratificações que compõem a remuneração mensal de quase a totalidade dos servidores públicos federais, existindo aproximadamente 170 gratificações de desempenho distribuídos em diferentes cargos e carreiras no âmbito do Poder Executivo Federal (PIRES, 2007, p. 9).

[...] iniciou-se de forma ampla a utilização integrada de avaliação de desempenho dos servidores públicos, para fins remuneratórios [...] encontra-se hoje a Administração dividida por diversas demandas de cunho mais corporativo, e diversos grupos tentam, cada qual por suas formas, apropriar-se de mais recursos do Estado e garantir, no decorrer do tempo e com a cumplicidade dos dirigentes, que esses ganhos se sustentem. Conciliar as demandas das corporações com a cultura do sistema do mérito será um desafio e será necessário que os dirigentes estejam atentos para as conseqüências de suas decisões (SOARES, 2005, p. 2).

Pires (2007, p. 10) afirma: “Do total de servidores públicos federais civis, 93% são contemplados com gratificações de desempenho, o que corresponde a aproximadamente 440 milhões, mensais (220 milhões de dólares mensais)”.

3.3 Aspectos pecuniários da Avaliação de Desempenho Individual

Ao longo da grande caminhada do homem e da sociedade, várias foram as transformações sociais a que ambos assistiram. Grey (2000) contribui com a percepção de que essa tendência não é uma exclusividade da época atual.

Mudanças sempre ocorreram. Se não fosse assim, os homens ainda estariam jogando pedras uns nos outros. Na verdade, todos fazem parte de uma geração pós-moderna que influencia sobremaneira suas relações sociais, pois a

[...] pós-modernidade não nega a modernidade; antes, celebra suas conquistas, como o positivismo entranhado nas ciências, a razão tecnocientífica a pontificar sobre a intuição e a inteligência, o triunfo do capitalismo em suas versões neoliberais e, agora neofacista, contrapondo, por via da guerra, o fundamentalismo econômico – o capital como valor supremo – ao fundamentalismo religioso (CHRISTO, 2007, p. 10)

O capitalismo, razão de ser das grandes indústrias, despertou nas o interesse pelos aspectos da avaliação de desempenho humano, fazendo com que, segundo Brandão e Guimarães (2001), passasse este instrumento a ser uma metodologia de controle de tempo e de movimento do empregado, o que contribuiu sensivelmente para as ciências sociais de sorte que pudesse estimular o trabalhador a melhorar e aperfeiçoar suas técnicas.

O mundo globalizado, que promoveu novas configurações nas empresas, criou também o desafio para que elas se capacitassem, obrigando-as a desenvolver

instrumentos de gestão que garantissem certo nível de competitividade para a sua manutenção no mercado.

As organizações modernas necessitam de mecanismos de avaliação de desempenho em seus diversos níveis, desde o corporativo até o individual, pois, como sugerem Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), o desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 12).

Percebe-se com isso que qualquer mudança passa inexoravelmente pelas atitudes das pessoas. Daí a necessidade de os pesquisadores compreenderem a prática da avaliação do desempenho desses homens trabalhadores, que, em suma, serão os responsáveis pela execução das mudanças tão necessárias.

A preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970) já alertava, no início do século passado, para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia a oferta (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.9).

As mudanças globais atingiram também as organizações públicas, pressionadas constantemente pela cobrança da sociedade por eficiência e eficácia, de molde a potencializar a melhoria de sua prestação de serviços. Por isso a cobrança sobre aqueles que as praticam para adotarem sistemas formais de avaliação de desempenho, pois

[...] apesar de a avaliação de desempenho ser considerada uma prática utilizada para permitir um tratamento similar para todos, pois todos são submetidos o mesmo processo de avaliação, acaba funcionando como um meio de diferenciação, destinado a reconhecer as melhores competências e punir as piores, bem como a interiorizar nas pessoas o código de conduta da organização. Da mesma maneira, a organização pode se utilizar dessas práticas de avaliação para o incremento de sua produtividade (BRITO et al., 2000, p. 1).

Odelius e Santos (2007, p.10) identificaram essas mudanças como *Nova Administração Pública* em verdade, um “movimento de mudanças e reformas voltado para o aperfeiçoamento de práticas de gestão”. Nesse contexto, explicam os autores, exsurge o *novo* servidor público, do qual a sociedade espera os mesmos predicados dos trabalhadores do setor privado.

Nesses processos de modernização da administração pública, uma ferramenta indicada para buscar melhores índices de produtividade é a gestão do desempenho nos vários níveis da organização. [...] A aplicação de métodos de avaliação vinculados à remuneração de funcionários públicos está inserida em um conjunto de práticas de gestão que buscam promover no serviço público uma mudança estrutural que o torne mais efetivo e mais *accountable* (ODELIUS; SANTOS, 2007, p. 10).

Barbosa (2006) explica que qualquer revisão da bibliografia especializada indicará que a questão da avaliação de desempenho no serviço público é polêmica e envolve toda uma dimensão política no Brasil. E, mais, que qualquer plano de avaliação de desempenho individual para o serviço público sempre estará atrelado a ações visando à reforma do Estado.

Pires (2007) identificou que a avaliação de desempenho individual do servidor público estava associada ao pagamento de gratificação, o que para Souza (2005) provocou interferências na arena política nacional, prevalecendo historicamente as demandas corporativas de fins pecuniários, mais do que os aspectos do *desempenho* enquanto meta a ser alcançada para atender à satisfação da sociedade.

Um processo de avaliação de desempenho parte do princípio de que o tratamento deve ser igual para todos. Assim, todos os servidores de uma organização devem ser submetidos às mesmas regras e normas de avaliação e terem as mesmas oportunidades de promoção.

No que diz respeito à responsabilidade pela avaliação, por exemplo, essas técnicas evoluíram de um modelo de avaliação de mão única, por meio do qual o chefe realizava unilateralmente um diagnóstico dos pontos fortes e fracos do subordinado, para outros modelos como a avaliação bilateral, em que chefe e subordinado discutem em conjunto o desempenho deste último, e mais recentemente, a avaliação 360°, que propõe a utilização de múltiplas fontes, ou seja, a avaliação do empregado por clientes, pares, chefe e subordinados (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 12).

Na prática, segundo Brito et al. (2000), a avaliação comporta-se de forma bem diferente da noção que se tem de igualdade, apesar de se ver presente o aspecto universal da burocracia, segundo a qual a igualdade se fundamenta nas diferenças.

“Em outros termos, este processo de avaliação de desempenho, ao representar uma prática do poder disciplinar, tem por objetivo controlar, quantificar, ordenar,

classificar, vigiar, recompensar, punir, estimular a individualidade e competição” (BRITO et al., 2000, p. 11). Neste sentido, Pires (2000) explica:

Isso porque seu salário fica dependente do julgamento de uma chefia. De forma reversa, também o sistema de avaliação de desempenho torna-se um instrumento formal, sem valor para o desenvolvimento do servidor e para a gestão organizacional (PIRES, 2000, p. 11).

Brandão e Guimarães (2001, p. 12), ensinam que: “O desempenho no trabalho é resultante não apenas das competências inerentes ao indivíduo, mas também das relações interpessoais, do ambiente de trabalho e das características da organização”.

Pires (2007) expõe sua teoria sobre o fracasso da avaliação de desempenho, tendo como fulcro tudo o que até aqui foi dito, pois não houve, segundo ele, uma política de conscientização ou de sensibilização do servidor público e tampouco da sociedade civil, por graça e obra do Governo Federal, para que ambos entendessem os benefícios do correto emprego da avaliação de desempenho individual, bem como aperfeiçoassem o preparo técnico dos avaliados e avaliadores.

Barbosa (1996) deixa uma pergunta: Um plano de avaliação de desempenho individual atrelado ao Estado pode atingir os resultados almejados, quais sejam: uma administração moderna voltada para reconhecer o mérito de quem trabalha? A autora responde que não e justifica:

Porque estaremos mais uma vez tentando resolver por decreto, ou seja, por mecanismos jurídicos e formais, uma problemática que não pode ser resolvida dessa maneira. A questão não é a existência de um sistema de meritocracia no serviço público brasileiro, mas sim a sua legitimidade na prática social (BARBOSA, 1996, p. 1).

Em verdade, Garcia (1978) já havia vaticinado essa situação. A partir de suas idéias pode-se aqui compreender que a boa prática da avaliação de desempenho individual em um órgão da administração pública federal direta não poderá ocorrer em um Estado centralizador, que, mormente, impõe qualquer tipo de modelo de gestão por *decreto*, o que inviabiliza as propostas hodiernas com características modernizantes, como bem deseja a sociedade, pois, em última instância, é o público alvo que se beneficia com os serviços da atividade estatal.

Para Barbosa (1996), a questão não é a existência de um sistema formal capaz de envolver a meritocracia no serviço público no Brasil, mas sim a ausência de legitimação do que chamou de *prática social*, ou seja, a presença de uma cultura nacional informal que adote a meritocracia como um ganho da sociedade, um desejo realizado, pois a

[...] partir do que foi dito, creio que a melhor maneira de enriquecermos nossa compreensão sobre esse tema é olharmos a questão da meritocracia em um contexto mais amplo, começando com o seu tratamento no interior da teoria da administração, passando em seguida a analisá-la numa perspectiva intercultural e, posteriormente, sob uma ótica histórico sociológica no interior da sociedade brasileira. Dessa forma poderemos nos confrontar com velhos mitos do tema vê-la não como mais um fracasso da sociedade brasileira, mas como uma leitura específica de um determinado conjunto de valores que engendra uma dinâmica social que coloca em confronto uma prática não-meritocrática e uma representação social da realidade que privilegia princípios de uma sociedade moderna e igualitária (BARBOSA, 1996, p. 1).

Souza (2005), alerta para que, mesmo sendo para fins de remuneração, a avaliação de desempenho individual deve contribuir para o aperfeiçoamento do servidor e das atividades desenvolvidas por suas respectivas instituições.

Contudo, é forçoso salientar que esses instrumentos não devem ser substitutivos da relação hierárquica, necessária num ambiente político como é a Administração Pública, e tampouco servir de instrumento para que se proceda a uma ampla “feudalização” dos espaços de poder (SOUZA, 2005, p.18).

Pires (2007), apoiando-se nos conhecimentos de Barbosa (1996), demonstra que parte de todo o problema envolvendo a avaliação de desempenho individual tem sua gênese no sistema cultural brasileiro, na qual se podem verificar de per si, as figuras do convívio que pululam no imaginário pátrio.

4 ESTRUTURA METODOLÓGICA

Uma vez cheguei a refletir sobre as diferentes ocupações a que os homens se entregam nesta vida e fiz a tentativa de selecionar as melhores delas. Mas não é necessário contar aqui a que pensamentos cheguei a respeito: basta dizer que, pela parte que me toca, nada me pareceu melhor do que me manter estritamente em meu propósito, ou seja, empregar todo o tempo da vida para desenvolver minha razão e seguir, da maneira que me havia proposto, na pista da verdade.

Descartes

4.1 As ciências sociais e a pesquisa

No campo das ciências sociais, encontram-se ferramentas necessárias para explicar os aspectos associados à área de humanidades, embora tenham surgido na Europa no século XIX, é no século XX despontamos primeiros intelectuais acadêmicos interessados nesta disciplina. Procuravam buscar respostas às incertezas acometiam as pessoas.

Vivemos num mundo de incertezas; tentamos e erramos. Ninguém sabe com exatidão qual é o caminho certo para seguir adiante, e aqueles que alegam saber podem estar errados. Tal incerteza é difícil de suportar. No decorrer da história, o sonho da certeza acompanhou a realidade da incerteza (DARHRENDORF, 1992, p. 98).

Decorre daí a necessidade de buscar a *certeza*, na tentativa de elucidar mais uma questão, no caso, o problema apresentado nesta dissertação, em que se procura traçar um caminho claramente especificado para encontrar as respostas às questões postas à mesa, de sorte a convencer o leitor a melhor entender o quotidiano organizacional, sem, contudo, deixar ao largo o que Rocha (2000), identificou como *a ousadia e a inovação*.

[...] a imaginação não se acha em contradição com o rigor científico mas pelo contrário, ao favorecer uma disponibilidade à surpresa e ao que é incongruente, fornece ao trabalho racional novas hipóteses a serem testadas, novas imagens a explorar, novas estruturas a estabelecer (ROCHA, 2000, p. 26).

A busca para desvendar as incertezas apóia-se na prática da pesquisa definida por Ferreira (1996) como sendo a investigação e estudo, minudentes e sistemáticos, com o fim de descobrir ou estabelecer fatos ou princípios relativos a um campo qualquer do conhecimento.

A pesquisa, enquanto processo de construção do conhecimento, não deixa de ser também um processo de aprendizagem, razão pela qual se depara com várias definições calçadas em diferentes matizes do pensamento, por exemplo, o viés filosófico, abordado por Minayo (1993), que a define como sendo uma

[...] atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados” (MINAYO, 1993, p. 23).

Demo (1996, p. 34) aborda a pesquisa a partir da visão do cotidiano, das coisas mais mezinhas, dizendo tratar-se de um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”.

Com o rigor exigido pela academia Gil (1999, p. 42) define a pesquisa como um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Para Silva e Menezes (2001, p. 20) a pesquisa é “um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não tem informações para solucioná-las”.

Para este estudo, levando-se em consideração a abordagem do problema, buscam-se nos instrumentos de pesquisa as respostas mais adequadas, razão pela qual opta-se por aquela de natureza descritiva, porque ela

[...] considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave (SILVA; MENEZES, 2001, p. 20).

A pesquisa descritiva

[...] visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento (SILVA; MENEZES, p. 21).

4.2 Coleta de dados

4.2.1 Pesquisa documental

Para Vergara (2006), a investigação documental é aquela realizada em documentos de qualquer natureza que se encontram sob a custódia de órgãos públicos ou privados, ou, até mesmo, sob a guarda de pessoas físicas. Este material pode ser encontrado nas seguintes formas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, balancetes, comunicações informais, filmes, microfilmes, fotografias, videoteipe, informações em disquete, cartas pessoais e outros.

“Ao mesmo tempo, essas fontes podem ser utilizadas por seu próprio mérito. Elas podem nos dizer muitas coisas sobre a maneira na qual os eventos são construídos, as justificativas empregadas, assim como fornecer materiais sobre os quais basear investigações mais aprofundadas. Como tal, o título geral de pesquisa documental merece a nossa atenção” (MAY, 2004, p. 205).

Apesar de semelhanças com a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental difere daquela por que não recebeu tratamento analítico, tornando-se grosso modo um “monumento ao passado”, pois

[...] que a história, na sua forma tradicional, compromete-se a “memorizar” os monumentos do passado, transforma-os em documentos e dá voz

àqueles traços que, em si mesmos, com freqüência, são não-verbais ou que dizem em silêncio algo diferente do que dizem de fato; na nossa época, a história é o que transforma documentos em monumentos (MAY, 2004, p. 207).

No caso deste trabalho há de se levar em conta à distinção entre documentos públicos e privados, em razão do pesquisador ter acesso a eles, que em sua maioria foram de ordem pública. May (2004, p. 211) absorve a idéia de John Scott que “divide os documentos em quatro categorias de acordo com o grau de sua acessibilidade. Eles são os proibidos, os restritos, os arquivos abertos e os publicados-abertos”.

Para May (2004) os documentos são considerados em termos de sua autenticidade, representatividade, credibilidade e significado, independentemente dos termos ou ênfases em que os mesmos são abordados, podendo ser analisados pelo viés quantitativo ou qualitativo.

[...] pesquisa documental reflete um espectro muito amplo tanto de pesquisa como de fontes de pesquisa. Os documentos bem podem ser parte das contingências práticas da vida organizacional, mas (como também vimos) são vistos como parte de um contexto social mais amplo (MAY, 2004, p. 229).

4.2.2 Observação participante

Muitos são os autores que tratam da observação participante na pesquisa social, firmando conceitos e identificando vantagens e desvantagens deste procedimento metodológico. A visão de May (2004) com suas perspectivas e prática, norteará este assunto, não excluindo certamente, outros pesquisadores que deverão ser citados ao longo do texto, a exemplo do pensamento de Jean Baudrillard e de Zygmunt Bauman que corroboram com pensamentos a respeito do tema.

O QUADRO 1 especifica as vantagens e desvantagens do método de observação participante.

Vantagens – Oportunidades	Desvantagens - Problemas
<ul style="list-style-type: none"> * Realidade – observa eventos do mundo real à medida em que acontecem. * Contextual – Cobre o contexto do evento. 	<ul style="list-style-type: none"> * Custo – Consome muito tempo. * Seletividade – Cobertura limitada. * Reflexividade – Evento pode ocorrer de forma diferente porque está sendo observado.
<ul style="list-style-type: none"> * Boa visão das motivações e comportamentos interpessoais. * Acesso a eventos ou grupos que seriam inacessíveis à pesquisa científica. * Percepção da realidade do ponto de vista interno do ambiente de estudo – retrato mais fiel. * Capacidade de manipular eventos menores. 	<ul style="list-style-type: none"> * Falhas/desvios provocados por manipulação de eventos feita pelo pesquisador. * Menor habilidade de trabalhar como observador externo, tendo que, em alguns casos, assumir posições contrárias às boas práticas de pesquisa científica. * Tempo insuficiente para tomar notas e fazer perguntas sobre eventos sob diferentes perspectivas, como um bom observador deveria fazer.

Quadro 1 – Observação participante

Fonte: www.geocities.com/claudiaad/participante.pdf

A observação participante consiste na participação (presença física) do pesquisador no meio a ser analisado, o que lhe renderá conhecimentos oriundos do interior do objeto a ser estudado. A observação participante torna-se com isso mais um instrumento de pesquisa. Na verdade, representa um desafio a idéia – para Jean Baudrillard, citado por May (2004, p. 173) – de que a realidade em que vivemos possa ser refletida.

Nesta mesma linha de pensamento, encontra-se o filósofo Zygmunt Baumam que recomenda o seguinte:

Um filósofo e um analista da sua época sai e usa os seus pés repetidas vezes. Perambular ainda tem a sua utilidade. “Perambular” neste sentido é escutar, observar e experimentar e expor teorias e biografias para situações e relações sociais novas e não familiares, com vistas a ampliar o entendimento delas (MAY, 2004, p. 173).

Marconi e Lakatos (1990) definem a observação participante como a participação real do pesquisador com a comunidade ou grupo. Para ambos, a observação se incorpora no grupo e até mesmo se confunde com ele. O observador fica tão próximo quanto um membro do grupo que está estudando e participa das atividades deste mesmo grupo.

Para Mann¹ (1970) citado por Marconi e Lakatos (1990, p. 82), a observação participante é uma maneira de se colocar o observador e o observado do mesmo lado, de sorte que o primeiro passe a vivenciar o que eles (observados) vivenciam, bem como passe a trabalhar dentro do sistema de referência deles.

O observador participante enfrenta grandes dificuldades para manter a objetividade, pelo fato de exercer influência no grupo, ser influenciado por antipatias ou simpatias pessoais, e pelo choque do quadro de referência entre observador e observado (MARCONI; LAKATOS, 1990, p. 82).

May (2004) explica que este é um método que para os neófitos em pesquisa social pode parecer de fácil aplicação, entretanto se percebe que na verdade ele (o método) é exigente e difícil, pois requer grande dispêndio de tempo sobre situações que pode o pesquisador não estar familiarizado, por isso, a necessidade de estabelecer e manter relacionamentos com pessoas com as quais possam ter pouca afinidade pessoal e de fazer numerosas anotações sobre os acontecimentos observados no trabalho de campo.

É na Escola de Chicago que May (2004) busca a prática da observação participante, que entre outras ações estabelece que o planejamento de questionários envolve o pesquisador no desenvolvimento de idéias e na testagem ou exploração das mesmas utilizando perguntas. Outro ponto é o encorajamento dos pesquisadores em mergulharem nas atividades do dia-a-dia das pessoas as quais eles tentam entender.

A observação participante diz respeito ao engajamento na cena social, experienciando e procurando entende-la e explica-la. O pesquisador é o meio através do qual isso acontece. Escutando e vivenciando, as impressões são formadas e as teorias consideradas, refletidas, desenvolvidas e modificadas. A observação participante não é um método fácil de utilizar ou analisar, mas a despeito dos argumentos dos seus críticos, é um estudo disciplinado e sistemático que, se bem realizado, auxilia muito no entendimento das ações humanas e traz consigo novas maneiras de ver o mundo social (MAY, 2004, p. 202).

¹ MANN, Peter H. Métodos de investigação sociológica. Rio de Janeiro, Zahar, 1970.

4.2.3 Entrevista

Entre os instrumentos de coleta de dados ressaltou-se à pesquisa documental e a observação participante. A seguir, a entrevista que é considerada por diversos autores como um dos mais importantes instrumentos de trabalho, com capilaridade em diversos campos do conhecimento, como da Sociologia, Antropologia, Psicologia Social, Jornalismo e Relações Públicas, definindo-se como

[...] um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social (MARCONI; LAKATOS, 1990, p. 84).

Machado (2007) explica que a relação de interação entre o entrevistador e o entrevistado é um procedimento empírico, em condições de gerar conhecimento. Para a autora, a entrevista semi-estruturada é aberta, “isto é, por deixar ao entrevistado uma liberdade maior de expressão e, em consequência, por exigir do entrevistador uma postura não diretiva de escuta atenta, aceitação e não interferência” (MACHADO, 2007, p. 41).

A entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A presença física de ambos é necessária no momento da entrevista. [...] Na entrevista por pauta, o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado [...] Você pode gravar a entrevista, se o entrevistado permitir, ou fazer anotações (VERGARA, 2006, p. 55).

May (2004) ensina que existem quatro tipos de entrevistas na pesquisa social: entrevista estruturada, entrevista semi-estruturada, entrevista não-estruturada ou focalizada e entrevista em grupo e focais. No caso desta dissertação trabalha-se com a entrevista semi-estruturada, considerada um dos métodos mais ricos de coleta de informações. Para o autor,

[...] entre os métodos estruturados e os focalizados existe um que utiliza técnicas de ambos. As perguntas são normalmente especificadas, mas o entrevistador está mais livre para ir além das respostas de uma maneira que pareceria prejudicial para as metas de padronização e comparabilidade (MAY, 2004, p. 148).

Os dados obtidos, seja pelos aspectos da entrevista semi-estruturada, seja pela coleta de documentos na Agência Brasileira de Inteligência ou em outras unidades do serviço público federal, serão tratados por meio da técnica de análise de conteúdo.

A análise de conteúdo é uma das opções utilizadas nas pesquisas qualitativas para o estudo dos dados obtidos pelo pesquisador. Aplica-se a tudo que é dito ou escrito, em entrevistas ou documentos, respectivamente. Tudo que é dito, visto ou escrito pode ser submetido à análise de conteúdo, isso porque o objeto de estudo é a mensagem.

Franco (2005) explica que quanto ao conteúdo de uma comunicação, a fala humana é tão rica que permite infinitas extrapolações e valiosas interpretações. Para a autora, “os resultados da análise de conteúdo devem refletir os objetivos da pesquisa e ter como apoio indícios manifestos e capturáveis no âmbito das comunicações emitidas” (FRANCO, 2005, p. 24).

Em suma, a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não tem modelo pronto: “constrói-se através de um vai-e-vem contínuo e tem que ser reinventada a cada momento”, conforme Bardin (1979, p. 31).

Após as explicações sobre questões atinentes à pesquisa verificou-se os objetivos da pesquisa como demonstra o QUADRO 2, com seus respectivos procedimentos.

OBJETIVOS	PARTICIPANTES	PROCEDIMENTOS
a) Identificar quais os aspectos da formação da cultura brasileira que influenciam na Avaliação de Desempenho Individual.	Sujeitos da Pesquisa	Entrevista
b) Identificar a subcultura da Abin.	Sujeitos da Pesquisa	Entrevista semi-estruturada
c) Identificar os elementos da cultura organizacional da Abin e seus impactos na ADI.	Sujeitos da Pesquisa	Entrevista semi-estruturada
d) Analisar os instrumentos institucionais de Avaliação de Desempenho Individual, exarados pelo poder público à luz das implicações resultantes da formação cultural brasileira.	Documentos	Análise do conteúdo dos documentos oficiais de avaliação de desempenho individual.

Quadro 2 - Relação entre objetivos e procedimentos

Fonte: Elaborado pelo autor

As molas propulsoras para este pesquisador foram, primeiramente, a sua vontade intrínseca em resolver problemas concretos (o desafio). Depois, não que esteja em grau menor de importância, mas a sua curiosidade intelectual, sem a qual não haveria qualquer tipo de investigação.

Para a realização desta dissertação foram utilizadas as técnicas de pesquisa exploratória e descritiva. No que diz respeito às pesquisas de investigação, adotaram-se pesquisas de campo, pesquisa documental e, pesquisa bibliográfica. A documental foi baseada na documentação referente às normas de avaliação de desempenho individual na Abin. A bibliográfica contemplou textos, estudos e obras diversas disponíveis em bibliotecas e na internet versando sobre avaliação de desempenho e raízes da cultura brasileira.

4.3 Unidade de análise

A Unidade de Análise será a Agência Brasileira de Inteligência (Abin), órgão da administração pública federal direta vinculado ao gabinete de Segurança Institucional (GSI) da Presidência da República (PR), cujo processo político de criação iniciou-se em 1995, pela Medida Provisória (MP) de n. 813, de 1º de janeiro, ano em que também foi nomeado o general Fernando Cardoso, ex-chefe do Centro de Inteligência do Exército (CIE), como o responsável pela elaboração e implantação daquela agência. “Através dessa medida provisória o Poder Executivo se autorizou a criar a Agência Brasileira de Inteligência, que seria constituída como uma autarquia federal vinculada à Presidência da República [...]” (ANTUNES, 2002, p. 152).

Em 1996, segundo Antunes (2002), por divergências políticas, a condução do processo da Abin é transferida para o então chefe da Casa Militar da Presidência da República (CMPR), general Alberto Mendes Cardoso, que:

[...] ao assumir essa missão em 14 de abril de 1996, o general declarou que a agência a ser implantada iria cuidar com predominância das questões relativas à segurança da sociedade e do Estado, tais como narcotráfico, contrabando de armas, espionagem e demais temas relativos aos interesses estratégicos nacionais (ANTUNES, 2002, p. 154).

No processo de consolidação da proposta de criação da Abin, o Poder Executivo havia criado a Câmara de Relações Exteriores e Defesa Nacional do Conselho do Governo (CREDEN), que promoveu audiências públicas sobre a atividade de inteligência, nas quais se faz necessário o registro da apresentação do general Alberto Cardoso:

[...] que enfatizou a existência de um “sentido ético profundo” que se encontra intimamente ligado à produção de informações, com o pleno respeito ao Estado democrático de direito. Ética que, de acordo com ele, se justifica em face da ameaça que representa a atividade de inteligência, sempre revestida de um grande potencial de poder. O general destacou a necessidade da neutralidade do analista e do controle político e judicial do serviço de inteligência, e apresentou as diretrizes do presidente Fernando Henrique Cardoso sobre a natureza da Abin: a agência teria que ser um órgão não ideologizado; um órgão de Estado, e não de governo, que em hipótese alguma poderia ter conotações político-partidárias; e sua criação teria que ser aprovada pelo Congresso Nacional (ANTUNES, 2002, p. 155).

O movimento em prol da atividade de Inteligência enquanto órgão de Estado continuou por intermédio de discussões públicas envolvendo parlamentares e membros da Academia, promoveu-se, mais adiante, segundo Oliveira (1999, p. 119), a elaboração do documento *Exposição de Motivos* (EM) - pela CMPR e o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), datado de 29 de agosto de 1997, em que se propunha a instituição do Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN) e a criação da Agência Brasileira de Inteligência, ressaltando-se:

A presente iniciativa resulta das diretrizes traçadas por Vossa Excelência para dar resposta efetiva à necessidade, essencial ao Estado Democrático de Direito, de municiar o Governo com informações estratégicas, produzidas em tempo hábil e em absoluta sintonia com a Constituição e as Leis do País, assegurando-lhe o conhecimento antecipado de fatos e fatores relacionados com o desenvolvimento e a segurança do Estado, em todas as áreas da vida nacional (OLIVEIRA, 1999, p. 119).

Em 7 de dezembro de 1999, foi sancionada pelo presidente da República, Fernando Henrique Cardoso, a Lei n. 9.883, que regulamenta no território nacional a atividade de Inteligência:

Art. 1º. Fica instituído o Sistema Brasileiro de Inteligência, que integra as ações de planejamento e execução das atividades de inteligência do País, com a finalidade de fornecer subsídios ao Presidente da República nos assuntos de interesse nacional;

Art. 2º. Os órgãos e entidades da Administração Pública Federal que, direta ou indiretamente, possam produzir conhecimentos de interesse das atividades de inteligência, em especial aqueles responsáveis pela defesa externa, segurança interna e relações exteriores, constituirão o Sistema Brasileiro de Inteligência, na forma de ato do Presidente da República;

Art. 3º. Fica criada a Agência Brasileira de Inteligência – Abin, órgão de assessoramento direto ao Presidente da República, que, na posição de órgão central do Sistema Brasileiro de Inteligência, terá a seu cargo planejar, executar, coordenar, supervisionar e controlar as atividades de inteligência do País, obedecidas a política e as diretrizes traçadas nos termos desta Lei (OLIVEIRA, 1999, p. 120).

Apesar de a Abin ter completado apenas oito anos de existência, a atividade de inteligência, em verdade, celebra seus 80 anos. Por isso faz-se necessário

[...] registrar o aspecto da palavra Inteligência, terminologia adaptada às ações dos serviços secretos, e que foi instituída pela maioria dos Serviços congêneres existentes nos países notadamente democráticos. No caso brasileiro, a palavra que definia a atividade era Informações [...] (OLIVEIRA, 2003, p. 65).

Historicamente, as atividades de *informação e inteligência* enquanto ferramentas para ajudar no processo decisório de governo, começam em 1927, com o presidente Washington Luís Pereira de Souza, quando foi criado, por intermédio do Decreto n. 17.999, de 29 de novembro, o Conselho de Defesa Nacional (CDN).

Indiscutivelmente, o auge das atividades de *informações e inteligência* no Brasil ocorre com a criação do Serviço Nacional de Informações (SNI), no governo do presidente Humberto de Alencar Castelo Branco, mediante a Lei n. 4.341, de 15 de junho de 1964, que foi extinto pelo presidente Fernando Affonso Collor de Mello, em 1990. A Abin herdou do SNI todo o patrimônio material, instalações, equipamentos e o mais importante neste caso: os recursos humanos.

4.4 Sujeitos da pesquisa

Foram selecionados para compor a amostra por acessibilidade e tipicidade os seguinte sujeitos:

Cargo/Função	Quantidade
Instrutores de informação	02
Analista de informação ocupando função de chefia	05
Analista de informação	07
Agente de informação	06
Total	17

Quadro 3 – Relação dos cargos e funções ocupadas pelos pesquisados
Fonte: Elaborado pelo autor

Vergara (2006) indica que existem dois tipos de amostras: a probabilística, que se baseia em dados estatísticos, e a não probabilística. Didaticamente, as amostras probabilísticas são conhecidas como aleatórias, simples, estratificadas. No caso presente, estuda-se a amostra não probabilística, em que se seleciona por acessibilidade e por tipicidade:

[...] d) por acessibilidade: longe de qualquer procedimento estatístico, seleciona elementos pela facilidade de acesso a eles;

e) por tipicidade: constituída pela seleção que o pesquisador considere representativos da população-alvo, o que requer profundo conhecimento dessa população (VERGARA, 2006, p. 51).

De acordo com Vergara (2006), o primeiro critério utilizado na amostragem foi o da localização das unidades, que deveriam estar próximas de Belo Horizonte (inclusive) e que atendessem, ao mesmo tempo, o segundo critério, qual seja, a representatividade da população-alvo, em face das respectivas experiências profissionais e de certas características importantes consideradas relevantes para o presente trabalho.

Unidade	Região
Superintendência Estadual de Minas Gerais (SEMG)	Belo Horizonte/MG
Escola de Inteligência (EsINT)	Brasília/DF
Departamento de Inteligência Estratégica (DIE)	Brasília/DF
Departamento de Contra-Inteligência (DCI)	Brasília/DF
Departamento de Contraterrorismo (DCT)	Brasília/DF

Quadro 4 – Relação de unidades onde estão lotados os pesquisados
Fonte: Elaborado pelo autor

4.5 Tratamento dos dados

A coleta de dados por intermédio das entrevistas semi-estruturadas realizou-se no mês de junho de 2008, tendo sido realizadas 12 (doze) entrevistas nas unidades da Abin em Brasília e no domicílio de servidor lotado e em exercício naquela cidade, e cinco entrevistas com servidores lotados e em exercício na Superintendência Estadual Minas Gerais (SEMG) no domicílio do entrevistador. Todas as entrevistas foram realizadas fora das dependências do órgão público, após o término do expediente vespertino.

Foram gravados 17 arquivos em meio digital, numerados e identificados do primeiro Entrevistado 01 (E1) ao último Entrevistado 17 (E17), contendo as perguntas e as respectivas respostas. Posteriormente, todos estes arquivos foram transcritos seguindo o roteiro da entrevista, resultando em 43 páginas. Após o feito, as respostas foram agrupadas em seis categorias, resultando em 102 respostas. Finalmente, procedeu-se à releitura de todo o material, para a organização dos relatos tendo em vista objetivos norteadores da pesquisa.

Objetivos são alcançados com a coleta, o tratamento e, posteriormente, com a interpretação dos dados; portanto, não se deve esquecer de fazer a correlação entre objetivos e formas de atingi-los. [...] Os dados também podem ser tratados de forma não estatística, por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturada e analisando-os (VERGARA, 2006, p. 59).

A última etapa da fase do tratamento dos dados – na análise do conteúdo – foi o corte temático, ou categorial, acompanhando necessariamente os objetivos da dissertação, estruturados em uma planilha que permite o agrupamento de trechos mais significativos retirados das entrevistas.

Compreende o tipo de técnica mais utilizada pela análise de conteúdo, a análise temática ou categorial, que consiste em operações de desmembramento do texto em unidades (categorias), segundo reagrupamentos analógicos Minayo (2000). Essas operações visam descobrir os núcleos de sentido que compõem uma comunicação, preocupando-se com a frequência desses núcleos, sob a forma de dados segmentáveis e comparáveis, e não com sua dinâmica e organização (BARDIN, 1979).

Constituem unidade de análise as frases e os parágrafos (enquanto temas relevantes) citados pelos entrevistados sobre as perguntas abaixo formuladas, que, a seu modo, contribuirão para que se possa atingir os objetivos perseguidos pelo pesquisador e que, ato continuo encontram guarida no referencial teórico adotado por esta dissertação.

Um dado sobre o conteúdo, é de pequeno valor. Um dado sobre o conteúdo de uma mensagem (escrita, falada e/ou figurativa) é sem sentido até que seja relacionado a outros dados. O vínculo entre eles é representado por alguma forma de teoria. Assim, toda análise de conteúdo implica comparações; o tipo de comparação é ditado pela competência do investigador no que diz respeito a seu maior ou menos conhecimento acerca de diferentes abordagens teóricas (FRANCO, 2005, p. 26)

O resultado final da análise do conteúdo das entrevistas semi-estruturadas permitiu ao entrevistador listar os temas que efetivamente mostraram-se pertinentes aos objetivos da pesquisa, isto porque “a análise de conteúdo requer que as descobertas tenham relevância teórica. Uma informação puramente descritiva não relacionada a outros atributos ou às características do emissor é de pequeno valor” (FRANCO, 2005, p. 16).

Categoria	
01	Igualdade de direitos.
02	Avaliação de desempenho individual (ADI).
03	Traços culturais.
04	Interferência política.
05	Conflito.

Quadro 5 – Categorias Temáticas

Fonte: Elaborado pelo autor

5 O DIÁLOGO COM A LITERATURA CLÁSSICA

Toda cultura é um diálogo com o seu tempo

Vergílio A. Ferreira

5.1 Análise dos dados

A análise dos dados colhidos baseia-se nas considerações teóricas, em sua maioria, dos autores clássicos que desvendaram, desde os tempos do descobrimento do Brasil, as raízes da cultura brasileira.

Nessa carta refere-se Sua Alteza à terra, chamando-a não de Vera Cruz, mas de Santa Cruz, e diz que o Senhor parece ter querido mostrá-la milagrosamente, por ser muito apropriada e necessária à navegação da Índia. Alguns informantes, particularmente os italianos, dão-lhe ainda o nome de terra dos papagaios, dos muitos que nela havia, com as suas cores variegadas e berrantes. O nome de Brasil principia a aparecer em 1503 (HOLANDA, 2007, p. 45).

A compreensão teórica das ricas referências bibliográficas permitiu reconhecer as variáveis pertinentes que corroboram com a interpretação do material coletado, de sorte subsidiar resposta à pergunta orientadora desta pesquisa: Os atuais instrumentos de avaliação de desempenho individual do serviço público federal evidenciam os principais traços culturais da sociedade brasileira?

Além disso, a análise de conteúdo requer que as descobertas tenham relevância teórica. Uma informação puramente descritiva não relacionada a outros atributos ou às características do emissor é de pequeno valor (FRANCO, 2005, p. 16).

As descobertas relevantes vieram a partir das entrevistas semi-estruturadas. Os entrevistados contribuíram com seus depoimentos, confirmando o pensamento de vários intelectuais nacionais que tratam dos aspectos da cultura brasileira – ainda que multifacetada – que norteiam as nossas relações sociais.

Grosso modo, verificou-se que do passado conhecido como Brasil Colônia (a chegada dos primeiros portugueses em 1.500) à atual República Federativa do Brasil quase nada mudou nestes cinco séculos de existência. Ou seja, as relações sociais de dominação se perenizam sob o olhar silencioso de uma população, cuja vocação é ser pacífica, ordeira e subserviente (CHALITA, 2005).

Após o minucioso e desafiante processo de constituir seis categorias de estudo, faz-se a análise de cada uma separadamente, com base em sua importância, pois, segundo Holsti² (1969) citado por Franco (2005, p. 57): “A análise de conteúdo se sustenta ou não por suas categorias”.

As categorias vão sendo criadas, à medida que surgem nas respostas, para depois serem interpretadas à luz das teorias explicativas. Em outras palavras, o conteúdo, que emerge do discurso, é comparado com algum tipo de teoria. Infere-se, pois, das diferentes “falas”, diferentes concepções de mundo, de sociedade, de escola, de indivíduos, etc. (FRANCO, 2005, p. 60)

Na construção do *corpus* de análise, foram observadas as principais qualidades para a criação de categorias de acordo com Franco (2005): exclusão mútua, objetividade, produtividade e fidedignidade. Destaca-se o quesito da pertinência, que, segundo a autora, deverá “estar adaptada ao material de análise escolhido e ao quadro teórico definido. O sistema de categorias deve, também refletir as intenções da investigação, as questões do analista e/ou corresponder às características das mensagens” (FRANCO, 2005, p. 5). É preciso advertir que:

Um conjunto de categorias é produtivo desde que concentre a possibilidade de fornecer resultados férteis. Férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados relevantes para o aprofundamento de teorias e para a orientação de uma prática crítica, construtiva e transformadora (FRANCO, 2005, p. 66).

As categorias escolhidas representam, a seu modo, um extrato do pensamento social brasileiro, que doravante será estudado aqui neste trabalho, pela perspectiva tipológica de Peres (2002), elegendo a abordagem pelo viés (tipo) dos autores culturalistas, em virtude, notadamente, da afinidade dos mesmos com o foco desta

² HOLSTI, R. Content analyses for the social sciences and humanities. California: Addison-Wesley, 1969.

dissertação, que tratará também, em alguns casos, dos aspectos culturais das organizações brasileiras.

[...] (ii) os *culturalistas*, cujo enfoque recai sobre a questão cultural da população por isso de vital interesse para nós, ressaltam os aspectos formadores do “espírito” nacional e a partir desse arcabouço refletem sobre os entraves ao desenvolvimento e a modernização do Brasil. Assumem como objetos de análise as raízes culturais originárias, as matizes culturais resultantes, a cultura política constituída, etc. Entre os autores mais representativos desta vertente estão Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda e Roberto DaMatta [...] (ROSA; TURETTA; BRITO., 2006, p. 7)

5.1.1 A avaliação de desempenho individual na Abin

A Lei n. 9.883, de 7 de dezembro de 1999, instituiu o Sistema Brasileiro de Inteligência (SISBIN) e criou a Agência Brasileira de Inteligência (Abin), definindo também, no artigo 4^a, as seguintes competências:

I - planejar e executar ações, inclusive sigilosas, relativas à obtenção e análise de dados para a produção de conhecimentos destinados a assessorar o Presidente da República;

II - planejar e executar a proteção de conhecimentos sensíveis, relativos aos interesses e à segurança do Estado e da sociedade;

III - avaliar as ameaças, internas e externas, à ordem constitucional;

IV - **promover o desenvolvimento de recursos humanos** e da doutrina de inteligência, e realizar estudos e pesquisas para o exercício e aprimoramento da atividade de inteligência. http://www.Abin.gov.br/modules/mastop_publish/files/files_465ae5fa03114.pdf, grifo nosso).

A política de recursos humanos da Abin segue o ordenamento jurídico comum ao serviço público federal, também no que diz respeito à política de avaliação de desempenho, obedecendo às disposições contidas no Decreto n. 84.699, de 29 de abril de 1980, respeitando as peculiaridades de cada órgão (ANEXO 1).

Da avaliação de desempenho

Art. 12 - A avaliação representará o desempenho do servidor no período de 12 (doze) meses e será feita até 15 de agosto.

§ 1º - O desempenho funcional será apurado pelo chefe imediato e ponderado de acordo com os critérios estabelecidos no modelo anexo de ficha de avaliação de desempenho. (http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm).

O Plano Especial de Cargos da Abin apóia-se na publicação da Lei n. 10.862, de 20 de abril de 2004, publicado no Boletim de Serviço n. 8, de 30 de abril de 2004, em que se lê:

Art. 8º O desenvolvimento do servidor no Plano Especial de Cargos da Abin ocorrerá mediante progressão funcional e promoção.

§ 1º Para efeitos desta Lei, progressão funcional é a passagem do servidor para o padrão de vencimento imediatamente superior dentro de uma mesma classe, e promoção, a passagem do servidor do último padrão de uma classe para o primeiro da classe imediatamente superior.

§ 2º A progressão funcional e a promoção observarão os requisitos e as condições a serem fixados em ato do Poder Executivo, devendo **levar em consideração os resultados da avaliação de desempenho** do servidor (grifo nosso).

Art. 12...

§ 3º A avaliação de desempenho individual visa a aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo, com foco na sua contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais (Abin, 2004a).

Na seqüência do processo legislativo, o Decreto n. 5.206, de 15 de setembro de 2004, regulamenta a Gratificação de Desempenho de Atividade de Informação (GDAI) no âmbito da Agência Brasileira de Inteligência e decreta

Art. 2º A GDAI tem por finalidade incentivar o aprimoramento das ações da Abin em suas áreas de atividade e será concedida de acordo com o resultado das avaliações de desempenho institucional e individual.

§ 2º A avaliação de desempenho individual visa aferir o desempenho do servidor no exercício das atribuições do cargo, com fogo na contribuição individual para o alcance dos objetivos organizacionais.

Art. 4º Os critérios e procedimentos específicos e os fatores de avaliação, do desempenho institucional da Abin e do desempenho individual, deverão ser objeto de regulamentação, expedida pelo Diretor-Geral da Abin, de acordo com os parâmetros estabelecidos neste Decreto.

Art. 6º A avaliação de desempenho individual deverá observar o seguinte:

II – as avaliações de desempenho individuais deverão ser feitas numa escala de zero a cem pontos (Abin, 2004b).

O círculo do processo legislativo fecha-se com a feitura da Portaria n. 665 - Abin/GSI/PR, de 30 de novembro de 2004, publicada no Boletim de Serviço n. 22, de 30 de novembro de 2004, no qual por ato do diretor-geral da Abin, é feita a regulamentação da Gratificação de Desempenho de Atividades de Informação.

Art. 7º A avaliação de desempenho individual considerará as atividades desempenhadas pelo servidor em cada ciclo de avaliação, observando-se os fatores de desempenho constantes da Ficha de Avaliação Individual, no Anexo A.

Art 21. Cabe ao avaliador aplicar a avaliação de desempenho na forma prevista, observando o correto preenchimento dos quesitos, inclusive quanto à definição prévia das atividades do avaliado e a adequada divulgação no início do ciclo de avaliação (BRASIL, 2004).

5.1.2 A Subcultura Abin

Importante esclarecer que neste País existem várias unidades atreladas ao Poder Executivo dos governos municipal, estadual e federal que praticam a inteligência de Estado, que historicamente, teve seu início no governo de Washington Luís, com a criação em 1927, do Conselho de Defesa Nacional, que, entre outras atribuições, passou a analisar informações sobre a conjuntura e a preservação dos interesses do Estado.

O leque de subdivisões da inteligência civil é deveras mais abrangente do que o da esfera militar. A doutrina reconhece na atualidade os serviços de inteligência financeira, os núcleos de proteção previdenciária, as seções de segurança (inteligência) bancária e a inteligência de segurança pública como partícipes deste rol civil de inteligência pública; certamente há o campo privado de inteligência civil (ALBUQUERQUE, 2007, p. 220).

Desde então, ocorreram vários momentos históricos até a criação da Agência Brasileira de Inteligência (Abin), em 1999. Convém destacar a criação do Serviço Nacional de Informações (SNI), em 1964, que, após ser extinto no Governo Fernando Collor, em 1990, transmitiu toda a sua herança (pessoal, material e instalações) à nova organização, que substituiu a palavra *informações* por *inteligência* (termo consagrado universalmente para designar o trabalho dos serviços secretos).

[...] no Brasil os sucessivos serviços secretos federais sempre nasceram e estiveram sob o manto das Forças Armadas, mormente do Exército [...] Por um lado, esse veio militar cunhou na estrutura uma rotina burocrática disciplinada, o que possibilitou um avanço no campo da instrução doutrinária e operacional, por exemplo. Todavia, por outro lado, estabeleceu um modelo hierarquizado, saudosista e fechado às mudanças. Essa estrutura causou o engessamento intelectual do órgão até os dias atuais [...] (ALBUQUERQUE, 2007, p. 216).

Albuquerque (2007) explica que a gênese militar da inteligência nacional decorre mais da origem daqueles que a criaram e geriram do que da natureza da própria atividade. A própria Abin está subordinada ao Gabinete de Segurança Institucional da Presidência da República. Fica porém, o registro de Bueno (2006, p.33) que Pedro Álvares Cabral era, em verdade o chefe militar da missão do descobrimento, vez que o comando técnico da frota fora entregue a outros homens, como Pero Escobar, um dos mais afamados pilotos de sua época.

O ministro-chefe do GSI é sempre um general, ainda que a lei não determine ser o seu titular um oficial das Forças Armadas. Em si mesma, em termos orgânicos, a subordinação de um civil a um general não é um problema. Mas no caso em que o regime não pode ser considerado um Estado democrático de direito pleno pelo fato mesmo de, entre outros legados, as prerrogativas militares constituírem enclaves autoritários, esta subordinação cria espaços para contenciosos que afloram politicamente no embate dos interesses. A subordinação da Abin ao Gabinete nega a precedência da agência como cabeça do SISBIN, e ainda distorce, no plano interinstitucional, a relação política entre dois poderes: o diretor da Abin (quase sempre, um civil) é obrigatoriamente sabatinado pelo Senado, mas o ministro chefe do GSI (sempre um general da ativa) é indicado pelo Presidente da República e não se submete a qualquer sabatina (NUMERIANO, 2007, p. 195).

Albuquerque (2007) explica que a presença militar no serviço secreto brasileiro, desde sua criação, foi um mal necessário. Descreve o ponto de vista de Elio Gaspari

Os militares predominaram sobre os civis desde o primeiro instante de funcionamento do serviço. Entre os oficiais, os novos quadros saíam essencialmente do Exército. Nos primeiros anos essas duas características deram disciplina e fidelidade ao SNI, porém marcaram o seu código genético determinando, para o futuro, vícios incorrigíveis e limitações intransponíveis (GASPARI, 2002, p. 159).

Ao estudar o Exército Brasileiro desde a fundação da República, percebe-se que como única instituição nacional tornou-se o ator principal do próprio crescimento da nação-brasileira. O Exército sempre esteve presente nos fatos mais marcantes da

história nacional, não podendo furtar-se a organizar, controlar, fiscalizar e mobilizar um serviço de Informações/Inteligência.

Os comportamentos excepcionais ou extralegais acabam sendo justificados como atos de lealdade à pátria. Exceção entre as várias elites brasileiras, o corpo de oficiais das Forças Armadas era nacionalista por definição, inclusive por determinação constitucional. Os partidos políticos em 1889-1939 não eram nacionais, e sim regionais e / ou personalistas. A Igreja católica, embora presente em todo o país, era internacional na composição do clero e também na ideologia, liturgia e propósitos. Embora o catolicismo certamente fosse o cimento da cultura brasileira, como salientou Gilberto Freyre, nem a Igreja nem os partidos políticos mantinham a unidade do território brasileiro; quem fazia isso era o Exército (MCCANN, 2007, p. II).

Luppi (1995), Sour (1995), Morgan (2002) e Johann (2004) destacam as questões que transitam no âmbito da subcultura. Especificamente no caso da Agência Brasileira de Inteligência, evidenciado está a forte presença castrense, que moldura as relações sociais intramuros, permitindo a rigidez da estrutura burocrática bem acentuada, mas sem o matiz weberiano tão perseguido pela meritocracia, que valoriza a competência, mas enxergam também a possibilidade de seu continuísmo com os novos concursados.

[...] tenho batido muito em cima disto e a legislação posterior veio tratar disso. Eu to falando da Constituição, porque eu quero tratar da instituição quando a gente tinha banheiro para nível médio e banheiro para nível superior. As pessoas de nível superior não participavam das festas dos filhos dos de nível médio. Ô chefe, vamos lá em casa para a festa de aniversário do meu filho? Ah! Não. Você é nível médio. E o chefe não ia. Os chefes nunca foram. As reuniões para tratar de assuntos da instituição não eram em conjunto. Primeira reunião com nível superior e depois com o nível médio. Então a Constituição veio para rever esses pontos, e, o militarismo tem muito a ver com isto por causa da hierarquização (Entrevistado 02).

Evidente está que a subcultura Abin é um braço militar no meio civil, que se molda na identidade de seus integrantes, na medida em que se fortalecia a cada momento com o recrutamento – e não com o processo seletivo por concurso público, como hoje ocorre – de novos integrantes, em sua maioria oriundos das Forças Armadas, como foi o caso dos chamados Oficiais Temporários ou R2,

A forma como o SNI passou a recrutar seus integrantes na década de 1970, para não mais depender da estada provisória dos militares da ativa das Forças Armadas, levou aos bancos escolares da Esni turmas seguidas de oficiais da reserva não remunerada do Exército, os R2 vindos dos Centros e Núcleos de Preparação de Oficiais da Reserva do Exército (ALBUQUERQUE, 2007, p. 237).

Caberia a esses servidores, uma espécie de *paramilitares* a dar continuidade ao espírito de corpo, à hierarquia e à disciplina que aprenderam na caserna, haja vista que “entregavam 8 anos de suas vidas ao Exército” (ALBUQUERQUE, 2007, p. 237).

Não é mais assim, com os militares. Isto que aconteceu foi copiado de uma época com os militares, mas hoje os militares não são mais assim. Eles os militares, já estão anos luz na frente, são uma das instituições que mais se modificou, se reciclou, cresceram para a sociedade. A gente ficou aqui pensando que éramos militares, **somos na verdade milicoides. Aqueles aqueles caras que pensam que são militares** e que perderam o bonde da história. O militar modificou e muito, está anos luz a frente disso. Quando eles eram criticados no passado eles prendiam, hoje quando eles são criticados no presente, eles refletem (Entrevistado 02, grifo nosso).

Dessa feita, a cultura iniciada com o SNI estaria preservada, conforme se pode verificar pela nova ótica da militarização, presente no culto aos símbolos por ela erigidos: logomarca, ave-símbolo, bandeira da Abin, bandeira insígnia, hino da Abin e a titularidade, em que os cargos ocupados pelos analistas de informações na inteligência, passam a ter seus correspondentes nas Forças Armadas, nas patentes de coronel, tenente-coronel, capitão, etc.

Entenda-se por militarização o processo de adoção e uso de modelos militares, conceitos e doutrinas, procedimentos e pessoal, em atividade de natureza civil. A militarização é crescente quando os valores do Exército se aproximam dos valores da sociedade. Quanto maior o grau de militarização, mais tais valores se superpõem (ZAVERUCHA, 2006, p. 1).

5.2. Categoria 01- Igualdade de direitos

A igualdade de direitos aqui referida está gravada no preâmbulo de Carta Magna, que instituiu um Estado Democrático destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais, entre os quais o da igualdade, que foi delineada no título II – dos direitos e garantias fundamentais:

Art. 5º - Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos [...]

Esse dispositivo assegura o princípio da igualdade de todos perante a lei, até mesmo porque é um dos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, de acordo com o artigo 3º, inciso III, do mesmo dispositivo legal, “[...] reduzir as desigualdades sociais e regionais [...]”. Com isso, a Constituição Federal passa a fixar os valores humanistas para com toda a sociedade.

Ora se você observar a Constituição, no caso a brasileira, na letra da lei ela é igualitarista. Realmente a gente pode verificar isto porque é uma Constituição de corte liberal muito avançada, mas a rigor uma coisa é a letra da lei e outra é a realidade factual. No contexto das relações entre as pessoas e na relação das pessoas com a instituição há um corte cultural. Neste sentido nos não temos uma igualdade de direitos que pode ser considerada real ou concreta. A gente vê muito a prevalência de quem é mais poderoso do ponto de vista político, do ponto de vista econômico sobre aqueles que são excluídos” (Entrevistado 07).

A Carta Magna passa então a ser conhecida como a *Constituição Cidadã*, inspirada que foi nos princípios da Revolução Francesa que são: o da liberdade, o da igualdade e o da fraternidade, apesar de que, no que tange à igualdade neste país, é cediço que este componente histórico-estrutural contém antigas mazelas sociais.

Promulgada em 1988, a “Constituição Cidadã” consagrou direitos sociais importantes conquistados até então, criou outros tantos e projetou uma sociedade mais justa e civilizada. Quase 20 anos depois, a tendência é de que a população brasileira tenha seus direitos reduzidos a certos “mínimos sociais”, através de programas voltados a pontos específicos, como o atendimento aos mais pobres (SUGIMOTO, 2007, p. 1).

Mas será com os olhos no passado, observando os ancestrais desde o Brasil Colônia, que se pode melhor compreender as razões da desigualdade que impera no Brasil. Estas vão, obviamente, de encontro ao que foi determinado pela Constituição da República, conforme se vê pela convergência dos depoimentos dos entrevistados a este respeito. É nas raízes históricas da cultura deste País, que buscam-se as respostas.

Bem, em minha opinião a igualdade de direitos no aspecto cultural da sociedade brasileira é muito diversa do conceito que está descrito na constituição. De fato a sociedade brasileira não tem uma igualdade de direitos principalmente porque a elite, da classe média alta está por cima. Os ricos pressupõem ter mais direitos que as classes menos favorecidas. Então vide o caso da justiça brasileira que em geral os ricos, tem mais direitos, e são julgados com mais benevolência que os menos favorecidos” (Entrevistado 03).

Em *Casa-Grande & Senzala* de Gilberto Freyre, na visão de Quintas (2005, p. 15), “o título carrega uma prévia e concisa significação. A *casa-grande*, símbolo de um status: poder e dominação; a *senzala*, símbolo de outros status; subordinação e submissão”.

Para mim a igualdade de direitos no contexto cultural da sociedade não existe. A igualdade de direitos é uma meta e o texto Constitucional tenta conseguir essa igualdade de direitos e coloca no papel tudo o que deve ser, mas na realidade ela não existe, é uma meta longe de ser alcançada (Entrevistado 15).

Nessa obra de Gilberto Freyre encontram-se um espaço social onde, por intermédio da miscigenação das três raças, formou-se a etnia brasileira. Os dominadores moravam na Casa-Grande; os dominados na senzala. Dessa forma, segundo Rosa, Turetta e Brito (2006) a Casa-Grande se tornava dona da senzala e de tantas outras organizações presentes naquela época, a exemplo da milícia, da escola e da capela.

Quintas (2005, p. 134) explica que o poder concentra-se nas mãos dos senhores rurais. “Donos das terras. Donos dos homens. Donos das mulheres. Suas casas representam esse imenso poderio feudal.” Faoro (2001) identificou como os *Donos do Poder*, vinculando-os à visão weberiana do estamento burocrático:

O poder político era exercido em causa própria, por um grupo social cuja característica era, exatamente, a de dominar a máquina política e administrativa do país, através da qual fazia derivar seus benefícios de poder, prestígio e riqueza. Era, em termos de Weber, o “estamento burocrático”, que tinha se originado na formação do Estado português dos tempos dos descobrimentos, senão antes, e que se reencarnaria depois naquilo que ele chamaria de o “patronato político brasileiro” (SCHWARTZMAN, 2003, p. 209).

Quintas (2005, p. 138) resgata no pensamento freyriano a história social da Casa-Grande, que, para o autor, reflete ,em verdade, a vida íntima de quase todo o brasileiro. Para Freyre, as casas-grandes foram as referências que melhor exprimiram o caráter brasileiro e sua continuidade social. Rosa, Turetta e Brito (2006, p. 8), relatam que “Casa-Grande foi à expressão máxima do sistema político, econômico, social da época, com ressonâncias que vão do patriarcalismo ao coronelismo e representa o poder da aristocracia rural”.

Neste cenário não há como se falar em igualdade, pois esta relação de poder e submissão se faz presente no meio social moderno da nação brasileira

No Brasil a desigualdade interna é tão grande e a dependência com relação aos países de primeiro mundo é tão grande, que não dá para falar de revolução burguesa, ou seja, nos Estados Unidos houve uma revolução burguesa, na Inglaterra houve uma revolução burguesa, na França houve uma revolução burguesa, no Brasil não houve uma revolução burguesa. Na verdade, o que nos temos no Brasil é uma substituição de uma oligarquia agrária por uma burguesia e uma tecnocracia que se formam a partir da rápida introdução de organizações multinacionais no país e isso, claro, é um movimento que demora algum tempo, mas, contudo, não há uma revolução, não é a burguesia que depõe a oligarquia, a burguesia toma o lugar da oligarquia e, pelo contrário, a burguesia começa a assumir traços de comportamento muito cosmopolitas, traços de comportamento europeus, americanos, mas, no entanto, sempre que pode, volta a traços de comportamento oligárquicos, traços de comportamento do tempo dos senhores de engenho; ou seja, no Brasil não existe arcaico ou moderno, existe arcaico e moderno (MOTTA, 2003, p. 15).

A fachada da *igualdade* se faz permitir no universo social brasileiro em três instituições, que DaMatta (1997) denominou como: procissão religiosa, parada militar e carnaval, em que a vertente culturalista pátria se faz presente de forma singular, com suas respectivas peculiaridades.

A procissão permite um breve instante na supressão das diferenças. Souza (2001) explica que o Santo *eleva-se* acima delas, criando ao seu redor uma unidade, entendida como *o sagrado*. No mesmo raciocínio, a parada militar, que, após recrutar e hierarquizar seus integrantes coloca-os de forma humilde perante a massa (o povo) que os assiste. E, por último, o carnaval, “um momento sem dono, posto que é de todos” (DaMatta, 1997, p. 118).

Neste contexto é que se encontra nas Escolas de Samba, segundo Schwartzman (1979), o local onde se misturam em caráter de igualdade tanto ricos e pobres, pretos e brancos.

Os membros das escolas sabem que são pretos e pobres (a maioria é parte do enorme mercado de trabalho marginal do Rio de Janeiro), mas estão altamente conscientes do fato de que nos seus ensaios e durante o carnaval são eles os “doutores”, os “professores”. Com essa possibilidade, podem inverter sua posição na estrutura social, compensando sua inferioridade social e econômica, como uma visível e indiscutível superioridade carnavalesca (DaMATTA, 1997, p. 167).

Outro aspecto hierarquizante de nossa sociedade é o ritual autoritário *Você sabe com quem está falando?*, DaMatta (1997, p. 181), explica que essa situação implica sempre uma separação radical e autoritária de duas posições sociais real ou teoricamente diferenciadas.

É buscar entender nossas irmandades e associações populares, sempre voltadas para o alto e para fora do sistema, onde, com certeza, encontram seu lugar ao sol. É enfim descobrir que, ao contrário dos Estados Unidos, nunca dizemos “iguais, mas separados”, porém “diferentes, mas juntos”, regra de ouro de um universo hierarquizante como o nosso (DaMATTA, 1997, p.18).

5.3 Categoria 02 - Avaliação de Desempenho Individual (ADI)

Eu tenho uma idéia própria sobre desempenho individual, que diz respeito à meritocracia de corte weberiano, em que as pessoas realmente qualificadas podem ascender e mostrar suas competências. Acontece que na Abin o que é muito forte é o critério da antiguidade da afeição e permanência nos postos nos comando, nos cargos, e isso é preocupante, porque faz com que a Agência fique, pode assim dizer, tolhida, não podendo dar a vez aqueles que são mais capacitados, que têm mais méritos em termos de qualificação intelectual etc. para poder desempenhar bem o trabalho e com isso fazer crescer a instituição. E isso é um problema. A gente vê que a igualdade em termos de chance para você ascender dentro da instituição ainda é muito tolhida e negada também em função mesmo da permanência deste critério chamado *antiguidade*, que é um critério de corte militar de oposição a um critério de desempenho individual centrado na meritocracia weberiana (Entrevistado 07).

Brito *et al.* (2000) constroem um pensamento, segundo o qual a avaliação de desempenho deveria ser uma prática utilizada para permitir um tratamento igualitário para todos, pois são todos submetidos ao mesmo processo de avaliação. Acaba funcionando como um meio de diferenciação, destinado a reconhecer as melhores competências e punir as piores.

Na situação que a gente vê hoje, o desempenho individual é muito mais o comportamento do servidor do que propriamente o desempenho do servidor. Está muito menos vinculado ao exercício dele no desempenho da função do que no comportamento dele como qualquer pessoa. Está muito mais vinculado à maneira como você age em relação a sua chefia, às pessoas que te avaliam do que ao seu direito fundamental de ter um tratamento de igualdade. Na prática quando se fala de desempenho da função está falando *como é que você é no dia a dia do seu trabalho?* Eu acho que são coisas diferentes. Há uma grande dificuldade de se tratar o desempenho como meramente profissional, e sim como é que você age em relação a mim, e não em relação à função que você deveria executar. O

que você está avaliando é se eu te respondi mal ou se fiz bem o meu trabalho? É difícil falar isto tanto do lado do avaliado como do avaliador (Entrevistado 13).

Odélius e Santos (2006) denominam de *distais* e *proximais* as variáveis que interferem na avaliação de desempenho individual. As primeiras abraçam fatores econômicos externos, avanços tecnológicos, composição e formação da força de trabalho. O segundo, que é o que interessa mais de perto nesta dissertação, refere-se se refere àquelas que têm impacto direto na maneira como o processo de avaliação de desempenho é conduzido, incluindo itens como *accountability*, ou relacionamento entre avaliador e avaliado.

O desempenho vai entrar na parte pessoal, muitas vezes para prejudicar. Não existe igualdade, porque não é feito por uma única pessoa; é feito por várias pessoas. Cada um pensa de uma maneira. Apesar de haver um critério, a ficha de avaliação é igual para todos. A maneira de pensar do avaliador pode ser diferente, pode entrar na parte pessoal, ele (avaliador) pode pensar: Eu vou avaliar desta maneira e vou prejudicar o fulano [...] (Entrevistado 04).

Sobre este prisma, Souza (2003) argumenta que há pesquisas que revelam que a melhoria do desempenho de profissionais está intimamente ligada ao envolvimento das pessoas e das equipes. Segundos dados da pesquisa, a maioria das organizações não investe no fortalecimento das relações entre líderes e equipes, ou seja, avaliador e avaliados, principalmente pela falta de diálogo. “Ao contrário, a liderança parece refugiar-se em práticas que privilegiam controles formais e instrumentalização em excesso, provocando sentimentos indesejáveis de desmotivação, mal-estar e angústia” (SOUZA, 2003, p. 36).

Apenas se cumpre protocolo. O exemplo que aconteceu de meu chefe chegar e dizer que neste critério de avaliação aqui, que eu fui mal em comunicação e me tirou 2 décimos, pois era para receber 100 pontos e recebi 98. Aos olhos de um estranho pode parecer que você não ficou com 100 por uma questão de deixa pra lá... Pode ser, mas uma avaliação de desempenho tem a função específica, que é corrigir o servidor, e não só dar uma gratificação pra ele. No dia que eu fui mal em comunicação você me chamou aqui: Chefe, perguntei. qual foi o relatório em que eu fui mal em comunicação? E neste outros aqui? Fui mal aqui? Iniciativa, não tive muitas iniciativas neste semestre? Fui mal aqui? Por que não tirou aqui? Ele disse: *tirei ai pra você não ficar com 100. Foi só isso. Não tinha onde tirar, então tirei ai* (Entrevistado 02).

Não tenho dúvidas de que no contexto da nossa instituição o desempenho é avaliado apenas como protocolo. Avalia porque tem que cumprir um ritual de avaliação e não porque entende que aquela avaliação, vai redundar em

melhoria do processo. É muito mais um preenchimento de fichas do que rever atitudes, o que se tem de bom ou o que pode ser melhorado (Entrevistado 13).

A avaliação existe apenas para cumprir um protocolo, porque não há cultura na organização que valorize a avaliação como instrumento de crescimento e progresso da instituição. A cultura na organização, demanda formação de recursos humanos, demanda formação de lideranças. A entidade tem hoje muita gente despreparada que só sabe cumprir protocolos, que se não vier uma portaria explicando como deve ser feita a avaliação, aquele avaliador vai aplicar aquilo que lê, porque não vai pensar de outra forma. Ele foi preparado para aplicar questionários. Se surgirem questionamentos não vai saber o que fazer e vejo meu avaliador sem saber o que vai fazer comigo e sei que aquele processo tem conseqüências, como na gratificação passada (Entrevistado 13).

Pires (2007) explica que a gratificação de desempenho é criada por lei, vinculada a uma carreira ou plano de cargos. Por isso a necessidade das avaliações, pois, em geral, estas gratificações correspondem a parcela variável da remuneração, representando um percentual significativo, o que criou também certa vulnerabilidade: “Isso porque seu salário fica dependente do julgamento de uma chefia. De forma reversa, também o sistema de avaliação de desempenho torna-se um instrumento formal, sem valor para o desenvolvimento do servidor e para a gestão organizacional”! (PIRES, 2007, p. 11).

Depende do desempenho que você está falando. Se for o desempenho profissional, a sua produtividade, a qualidade do que você produz, não é o mais importante. Do que eu posso te dizer do que eu entendo é o seguinte: Quanto mais capacho você for, melhor avaliado você será. Se você pensa, tem idéias próprias, aí então zero pra você. Na Abin, só cumpre o protocolo (Entrevistado 08).

Albuquerque (2007) explica as raízes históricas da palavra *capacho*, bastando rever na subcultura da organização de que forma foi forjada a sua mão-de-obra especializada.

Contudo, descobriram que a sonhada estabilidade no emprego não existia. Mas, se quisessem um equilíbrio instável na profissão pagariam um preço alto. O SNI não dispunha aos seus servidores a estabilidade funcional, obrigando aqueles que queriam manter-se no emprego a aceitar todo tipo de ordens dos militares, sem contestação [...] Os testes e observações feitos pelo SNI durante o processo de recrutamento já executavam uma triagem exaustiva dos que apresentassem subserviência exacerbada e crença na hierarquia de forma teológica [...] Com isso, servir de capacho dos velhos generais e coronéis e agüentar toda sorte de humilhações destiladas pelos militares só aguçou nos R2 o sentimento de desprezo por si mesmo, travestido de sacrifício a serviço da pátria (ALBUQUERQUE, 2007, p. 237).

Diante do quadro descrito, percebe-se o quanto inócuo se torna a avaliação de desempenho enquanto instrumento de gestão de pessoas. Como se fosse um caminho de mão-dupla, não há conscientização entre as partes envolvidas, e tampouco preparo técnico para internalizar a sua importância tanto para o avaliador quanto para o avaliado.

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

Barbosa (1996, p. 61) reforça a idéia pelo aspecto salarial: “A visão do *homo economicus*, respondendo apenas aos planos de incentivos salariais foi substituída pelo *homo socialis*, que responde melhor a incentivos sociais e simbólicos”.

Pires (2007, p. 12) sustenta que “a avaliação acabou por se restringir a um mecanismo para viabilizar melhorias salariais setoriais. Os sistemas associados a avaliação de metas institucionais e individuais, não funcionaram e foram subvertidos”.

Barbosa (1996), ressalta que, enquanto cultura é preciso, compreender o que diferentes grupos da sociedade brasileira entendem por desempenho, por mérito por seus respectivos valores. Do ponto de vista sociológico, conforme insiste a autora, fatores como senioridade (antiguidade), lealdade e dedicação pessoal são tratados como excludentes quando se observa o aspecto de desempenho, tornando-se valorizadas no aspecto do mérito. Entretanto, mérito não simboliza amizade pessoal ao chefe, mas capacidade de trabalho. De forma grotesca, o cachorro é que abana o rabo, e não o rabo que abana o cachorro.

O foco na avaliação não era bem o desempenho profissional, mas outras coisas: afinidade, simpatia, relacionamentos pessoais (Entrevistado 01).

O Estado permite, assim, a presença da figura do Senhor Total, incorporada na mente do avaliador, que poderia decidir a seu bel prazer o destino de seus

subordinados, pois, conforme Vasconcelos (1995), é o comportamento do coronelismo:

O Senhor Total tudo controlava, desde a vida política até o funcionamento econômico, passando inclusive pelo destino das pessoas. Era um Senhor que tudo podia. O Estado era ele, representante que era da distante burocracia portuguesa. Pessoas que colocavam o Estado a seu serviço e de suas famílias (VASCONCELOS, 1995, p. 235).

Um breve olhar, sobre o tema revela como é recorrente a visão de Roberto DaMatta, abordada no referencial teórico, sobre as chamadas *estruturas históricas*, que, por mais que o tempo passe, continuam presentes não mais no imaginário, mas de forma factual. Os senhores de engenho agora são modernos e os coronéis são tecnológicos. Conforme antigo brocardo: *Trocam-se as luvas, mas as mãos continuam as mesmas*.

5.4 Categoria 03 - Traços culturais

A categoria 03 perpassa para a análise das organizações. No caso deste trabalho, verifica-se o que postulam Barros e Prates (1996) sobre o estilo brasileiro de administrar, que, inexoravelmente, estará atrelado à cultura de valores da sociedade:

Nossa premissa básica é de que a empresa, além de ser vista como uma unidade econômica, em sua função empreendedora e produtiva, deve ser entendida também como uma unidade sociocultural, palco de fenômenos de socialização e de aculturação (BARROS; PRATES, 1996, p. 14).

Os autores reforçam o tema com o pensamento de Roberto DaMatta, que ensina que os valores culturais se exprimem em tudo que a sociedade produz. Para eles, o inventário dos traços culturais é preponderante para explicar a estrutura de funcionamento da sociedade.

O que queremos dizer é que as ações administrativas têm um contorno cultural que as influencia a ponto de poder caracterizar-se um estilo de conduzir as organizações brasileiras. Esse estilo próprio não significa, contudo, que tais contornos não permitam variações em nível de cada uma das empresas. Ao contrário, a partir de alguns elementos básicos, eles se

combinam entre si e, com intensidades diferentes, definem a cultura da própria organização (BARROS ; PRATES, 1996, p. 17).

Para o estudo desta categoria, é de boa lembrança buscar a obra intitulada *Cultura organizacional e cultura brasileira*, aqui analisada pela ótica de Netto *et al.* (2003). A cultura pátria diversificada e heterogênea, é profundamente marcada, segundo Freitas (1997), por cinco traços, que, segundo ele, são perfeitamente visualizados e associados no dia-a-dia das organizações brasileiras: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e o aventureiro.

O QUADRO 6 define os principais traços da cultura brasileira, Na visão de Freitas (1997), traços compõem a categoria 04 deste trabalho.

Traços	Características – Chave
01 Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Tendência a centralização do poder dentro dos grupos sociais; • Distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais; • Passividade e aceitação dos grupos inferiores.
02 Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedade baseada nas relações culturais; • Busca de proximidade e afeto nas relações; • Paternalismo: domínio moral e econômico.
03 Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social. Jeitinho.
04 Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
05 Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> • Mais sonhador que disciplinado; • Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Quadro 6 - Traços brasileiros para análise da cultura organizacional
Fonte: Freitas, 1997, p. 44.

Fica difícil ter uma visão de conjunto a partir destes traços ditos culturais. Na verdade, o que nós observamos é a relação interpessoal que influencia muito no processo de avaliação dos quadros da instituição. Se você tem uma boa relação pessoal com a sua chefia imediata a tendência da sua avaliação, ainda que você seja relapso, preguiçoso, desidioso, é que você tende a ser bem avaliado em função da amizade, da proximidade. A pessoa não tem uma neutralidade ou uma imparcialidade que possa chegar a julgar de modo equilibrado aquele seu subordinado, então, há realmente a influência destes traços culturais no processo de julgamento tanto de quem julga como de quem é julgado. É um jogo conhecido por ambas as partes, e isto tende a contaminar o processo de avaliação (Entrevistado 07).

Essa resposta corrobora com Barros e Prates (2006, p. 17), os quais explicam que, as pessoas costumam colher de suas observações da vida social dados que identificam e caracterizam posturas e comportamentos significativos. Entretanto, o leigo não percebe que, em de regra, estas ações são, na verdade, um contorno cultural que influencia quem está agindo sobre toda a organização, ratificando sua

cultura organizacional a cada gesto, pois cada ação, apesar de parecer isolada, em verdade, combina com outras, fortalecendo a própria cultura.

Cria-se uma espécie de fagocitose administrativa ou, até mesmo, uma espiral de manutenção do *status quo*, em que a própria organização se retroalimenta, impondo seus métodos para que não haja solução de continuidade, prevalecendo um estilo próprio que não permite variações.

Por esse prisma, compreende-se perfeitamente a convergência das diversas opiniões dos entrevistados, que, como bons observadores que são, desenham o *modus operandi* da organização em que servem, e da obrigatoriedade de se manter os valores por ela erigidos.

Em certa parte, sim, porque a pessoa aqui, se não tiver um traço desses, é esquecida. **Se a pessoa não fizer parte da panela, você está fora** do contexto da Abin. Da Abin, não; você está fora do contexto das chefias, das panelas. Você está fora. porque a Abin, na verdade, é um bom órgão, é um órgão excelente para trabalhar. O que deixa a desejar são as picuinhas, a pessoa querer ser mais que as outras, quando estão todos no mesmo barco. Tá todo mundo no mesmo redemoinho. Isto aqui tá começando a querer subir, mas enquanto tiver estas panelinhas... Acho que estes cinco traços culturais da sociedade aos poucos vai mudando. (Entrevistado 11, grifo nosso).

5.4.1 Hierarquia

Sobre o aspecto da hierarquia, busca-se em DaMatta (1997), as razões que, segundo o entrevistado a seguir, o levaram a acreditar na sua interferência quando se está avaliando o desempenho individual na Abin

Acho que todos eles interferem muito. **A hierarquia** pela nossa fixação na questão da posição que o indivíduo ocupa e o quanto esta posição lhe dá mais direitos do que o outro. Se eu sou avaliador, os meus direitos são maiores do que os do avaliado. Daí, a gente vê uma excrescência, as chefias do alto escalão não são avaliados; eles só avaliam (Entrevistado 13, grifo nosso).

Para falar sobre a hierarquia, Almeida (2007) traça um paralelo entre o pensamento de Roberto DaMatta e o de Aléxis Tocqueville. Este escreveu sobre a América do Norte e a identificou como sendo um país com uma sociedade democrática e igualitária, confrontando esta opinião com DaMatta, que se vê em uma comunidade hierárquica e desigual.

Há dois livros centrais na obra de DaMatta: *Carnavais, malandros e heróis* e *A casa e a rua*. Em ambos, o antropólogo interpreta as relações sociais no Brasil: um país hierárquico, no qual a posição e a origem social são fundamentais para definir o que se pode e o que não se pode fazer; para saber se a pessoa está acima da lei ou se terá de cumpri-la. É assim que a herança escravista se manifesta no Brasil: os brasileiros lidam mal com a igualdade (ALMEIDA, 2007, p. 16).

O fenômeno da hierarquia para DaMatta (1997) foi imortalizada na expressão *Você sabe com quem está falando?*, que se tornou ícone do caráter essencialmente autoritário, abrindo espaço para o sentimento da desigualdade

Porque, como veremos em detalhe mais adiante, temos no Brasil carnavais e hierarquias, igualdades e aristocracias, com a cordialidade do encontro cheio de sorrisos cedendo lugar, no momento seguinte, à terrível violência dos antipáticos “sabe com quem está falando?” E também temos samba, cachaça, praia e futebol, mas de permeio com “democracia relativa” e “capitalismo à brasileira”, um sistema onde só os trabalhadores correm os riscos, embora, como se sabe, não tenham lucro algum (DaMATTa, 1997, p. 16).

DaMatta (1997, p. 182) explica que quando uma pessoa se vê diante da expressão *sabe com quem você está falando?* Ela é automaticamente encaminhada por força da cultura dominante – a pedagogia do oprimido de Freire (2005) – a outro pensamento tão hierarquizante e excludente quanto o primeiro, qual seja: “Cada qual deve saber o seu lugar”. Ou seja, somos desiguais quando somos avaliados pois

A **hierarquização** interfere, sim, a exemplo dos militares. Além dos militares, o cara que recebe uma função gratificada, pois ele não pode ser avaliado menor do que um cara que não recebe, mesmo que ele cometa todo tipo de erro. Mas, politicamente, ele é um, cara hierarquizado que tá perto do chefe, perto do centro do poder. Então, ele recebe uma avaliação melhor do que aquele que não tem gratificação, mas que trabalha três vezes mais e que é muito melhor que o outro que esta mais perto do poder (Entrevistado 02, grifo nosso).

Albuquerque (2007) constrói seu pensamento amparado na visão damattiana, conjugando dois fatos que se cruzam entre si: *você sabe com quem está falando?*, que se acomoda perfeitamente na visão de que *cada qual deve saber o seu lugar*, pois se a pessoa sabe o seu lugar na sociedade, ela não precisa desafiar quem está falando.

É fato que servidores do antigo SNI ameaçam os novatos concursados com atos de perseguição abertamente. [...] Uma crítica ao “serviço” custou a um desses novos servidores uma punição exemplar. Infelizmente, não há possibilidade de renovação dos quadros da inteligência, uma vez que a esmagadora maioria dos cargos de direção, chefia e coordenação está sob comando dos “antigos” [...] (ALBUQUERQUE, 2007, p. 242).

Almeida (2007, p. 79) explica que a matriz social e econômica que deu origem à sociedade norte-americana foi profundamente igualitária e acompanhada de uma visão de mundo igualmente igualitária, diferentemente da brasileira que promoveu uma cultura totalmente hierarquizada e desigual. Souza (2001) já havia percebido essa situação na leitura de DaMatta (1997), na qual identificou a postura da sociedade estadunidense, que se mostra como *iguais mas separados*, ao passo que aqui dizemos *diferentes mas juntos*.

Com certeza. A **hierarquia** e o personalismo, porque tudo lá gira muito em torno da pessoa que está em cima. O Buzanelli, a Marisa e o Delegado. Você tem que venerar idolatrar a pessoa que está no cume hierárquico senão nada feito, fato que se reproduz nas regionais, pois é um modelo a ser seguido (Entrevistado 08, grifo nosso).

DaMatta (1997) demonstra uma peculiaridade da nova sociedade, em que carnavais e procissões são as chamadas *zonas de encontro e de mediação*, onde, por intermédio das associações espontâneas, ocorrem no momento em que os desiguais se permitem igualar-se aos demais.

No âmbito da unidade aqui estudada, verifica-se que as zonas de encontro e de mediação se fazem com a ocorrência da comemoração das datas dos aniversários do chefe e, até mesmo, de sua esposa, haja vista a lista nominal dos subordinados para a arrecadação de recursos financeiros destinados à compra de presentes. Entretanto, a zona de encontro se faz na própria área de trabalho, para que não haja qualquer risco da quebra de hierarquia.

Com certeza existe. É um problema cultural da organização. Ela teve um problema durante a década de 90, por que eu diria que ela (organização) estava num limbo. Eu diria que existe um número considerável de lideranças em nossa entidade que não estavam preparadas, pois estavam acostumadas com as décadas de 70 e 80, pois estavam acostumadas a um tipo de administração baseada na **hierarquia militar centralizada**, e não se adaptaram aos anos 90, uma época de abertura. O profissional do século 21 deve estar aprendendo de forma contínua. Ninguém pode ficar parado, e isto é um reflexo com algumas pessoas dentro da agência. E como elas não tem este, talvez, esta adaptação, aprendizado contínuo, ficaram paradas no espaço. Estes estratos culturais, de uma forma ou de outras, todas combinadas, influem sim no desempenho individual da Abin. Eu acho a **hierarquia** imprescindível, mas você não pode transformar a hierarquia numa ferramenta idiota, e esta é a minha critica ao militarismo. A hierarquia é o calcanhar-de-aquiles das Forças Armadas no mundo todo. Mas este é um órgão civil, e não se pode pressupor que um servidor superior hierarquicamente ao outro seja um deus, um **semideus**. A hierarquia é importante para ter disciplina, para ter uma boa organização, correta. Isto eu acho que influencia: a hierarquia, o sensualismo e o aventureiro (Entrevistado 03, grifo nosso).

Schwartzman (2003) contribui com a literatura desenvolvendo, à sua maneira, o lado autoritário e hierarquizado da sociedade brasileira sob a ótica damattiana, identificando pelo menos três dimensões distintas.

Uma é a existência de uma ordem formal, baseada em posições de *status* e prestígio social bem definidos, onde não existem conflitos e onde "cada um sabe o seu lugar". A outra é a existência de uma oposição sistemática entre o mundo das "pessoas", socialmente reconhecidas em seus direitos e privilégios, e um universo igualitário dos indivíduos, onde as leis impessoais funcionam como instrumentos de opressão e de controle ("para os amigos, tudo; para os inimigos, a lei"). A terceira é o mundo do sagrado, onde se opera uma suposta equalização da sociedade, já que todos são filhos de Deus, mas ao mesmo tempo são mantidas estruturas claramente hierárquicas de santidade (SCHWARTZMAN, 2003, p. 1).

A herança colonial escravagista retratada em *Casa-Grande & Senzala*, confere ao homem atual a visão autoritária, retratada, conforme se viu, pela prática apresentada por DaMatta (1997) com a famosa frase *Você sabe com quem está falando?*. Com isso, o que se vê é a necessidade histórica dos chefes DE dar ordens e de humilhar os seus subordinados, tudo para se sentir o senhor total, conforme bem definiu Davel e Vasconcelos (1996).

[...] ingressaram no serviço de inteligência uma leva de pobres coitados desempregados e sem formação alguma (diferentemente dos R2), cuja única forma de driblar a miserabilidade era o SNI, com raras exceções. Essas pessoas foram utilizadas e humilhadas nas funções subalternas, como estafeta, segurança, carimbador (protocolo), porteiro, motorista, copeiro, garçom, barbeiro, agente operacional, costureiro e auxiliar de qualquer coisa. (ALBUQUERQUE, 2007, p. 240).

5.4.2 Personalismo

Netto *et al.* (2003) definem o personalismo como sendo representado pela contaminação das relações que se formaram ao longo da história nacional, em que a unidade de estudo não é propriamente o indivíduo (pessoa), mas as suas relações pessoais. “O que vale, aqui, não é a figura do cidadão, mas a malha de relações estabelecidas por pessoas, famílias e grupos de parentes e amigos” (NETTO, 2003, p. 5).

Em relação ao **personalismo**, existe muito. Tanto é que vejo acontecer o espelhamento do chefe. Se o chefe vem de cinto marrom, o servidor vai em casa na hora do almoço e volta com o cinto marrom. O chefe vem com uma camisa listrada de manhã, o cara vai e troca a camisa na hora do almoço para poder se igualar, para que o chefe o tenha como um bom exemplo. Tem o cara que fica agindo como chefe, falando como o chefe. Isso acontece diariamente na minha agencia. Até fiquei preocupado porque o chefe agora é evangélico. vai ser a hegemonia dos evangélicos. Tem também o chefe que se identifica com o subordinado e não adianta que vai avaliá-lo da maneira melhor do que qualquer outro que às vezes critica o chefe, mas que trabalha de forma excelente. Mas tem valor e são premiados os que falam para o chefe: “chefe o senhor é bonito chefe, que camisa bonita”, “Chefe, que sapato marrom bonito”, “Chefe, vou comprar um destes” (Entrevistado 02, grifo nosso).

Barros e Prates (1996) explicam que o personalismo é uma forma de magnetismo que é exercido pela pessoa, por intermédio de seu discurso (não confundir com carisma) ou pela sua capilaridade, aqui entendida como relações pessoais com outrem, e não por sua especialização, aqui interpretada como competência. “A rede de amigos, para não falar de parentes, é o caminho natural pelo qual trafegam as pessoas para resolverem seus problemas e mais uma vez obterem os privilégios que aqueles que não têm uma família não podem se habilitar” (BARROS; PRATES, 1996, p. 37).

O **personalismo** interfere muito. as pessoas tratam as coisas que deveriam ser públicas como uma extensão daquilo que elas são em casa ou como algo do seu modo particular de ver o caso. Os conceitos são tão subjetivos que acaba que o avaliador vai, na verdade, avaliar o outro, sempre do seu ponto de vista, da sua personalidade. Concentra na sua figura todo o seu roteiro a ser seguido na avaliação. O que vale ali são os princípios do avaliador, e não da instituição, porque a instituição não tem clara seus princípios. Ex: o avaliador vai dizer pro avaliado se ele tratou os outros com urbanidade. a gente ta falando do quÊ? Do tratamento afetivo. Se ele é passivo. Ou a gente tá falando no sentido de ser educado, dar bom dia.

Não, eu não posso te dar nota máxima em urbanidade porque você nunca me deu bom dia, como se isto fosse suficiente (Entrevistado 13, grifo nosso).

Barros (2003, p. 36) explica que as estruturas organizacionais brasileiras são efetivamente influenciadas pelos aspectos intrínsecos da concentração de poder e pelo personalismo, resultando, inevitavelmente, em um modelo administrativo do tipo piramidal, centralizando o processo decisório.

O **personalismo** é do ser humano. O personalismo entra um pouco como uma síntese da hierarquia do sensualismo e contra o aventureiro. Estes aspectos intervêm no processo de avaliação de desempenho com algumas lideranças, mas com outras que eu conheço, e que são sérias, não, pois são isentas de extratos culturais ou preconceitos. Porque na atividade de inteligência você tem que ser isento de preconceitos. E, principalmente, na avaliação de desempenho, você tem que ser isento. Mas vejo um numero considerável de pessoas que são sérias e que não usam esses traços culturais na hora da avaliação de desempenho. Uma avaliação de desempenho do profissional de inteligência não pode ser comparada ao do “barnabé” (Entrevistado 03, grifo nosso).

5.4.3 Malandragem

A burocratização exacerbada nas organizações brasileiras provocou o surgimento de mais uma instituição, o chamado *jeitinho brasileiro*, identificado e conceituado por diversos autores. Motta (2003, p. 15), por exemplo, o identifica como um jeito humilde, mas não arrogante, que veio para contornar a burocracia. Muitas vezes, pela simples afinidade identificada, consegue-se, por exemplo, *furar* uma fila.

O **malandro do jeitinho brasileiro** também é premiado, aquele cara que é safo. O desenrolado... Venha aqui... “Flor venha cá e dê um jeito nisso”. Esses caras vão estar na conta do chefe. Pode ser até um cara que desvia recursos, mas quando o chefe precisa sair de um problema, o cara vai lá e resolve. Isso eu presenciei. Sei do que estou falando. Nesse jeitinho brasileiro também vale. Na hora da avaliação o cara vai lá em cima até pra ganhar gratificação e DAS (Entrevistado 02, grifo nosso).

Rosa, Turetta e Brito (2006) explicam que o jeitinho se passa por autoritário quando se apresenta por meio da frase: *Você sabe com quem está falando?*. Mas, diante de um obstáculo, ele, o jeitinho, torna-se dócil, visando obter igualdade e aproximação social para atingir um objetivo. “Assim, o uso do jeitinho mostra que na cultura

brasileira não há posições fechadas do tipo “pode” ou “não pode”, mas há, sobretudo, um “jeito” de se resolver as questões. Tudo vai depender do argumento apresentado pelo pedinte ou do interesse do cedente” (ROSA, TURETTA; BRITO, 2006, p. 11).

O que manda, no meu ponto de vista, são os jogos de interesse, o **jeitinho brasileiro**, uma situação quase robresiana. A luta de todos contra todos, ainda que com um verniz civilizador, um verniz educacional. Mas há uma luta a lutar. Há este espírito de competição, tentativa de se projetar ultrapassando a ética, a ética profissional, ética do trabalho. Muitas vezes as pessoas que se projetarem elas atropelam certos padrões de hierarquia, certos padrões de competência, e buscam seu lugar ao sol. Este é o meu ponto de vista que eu vejo aqui na casa (Entrevistado 05, grifo nosso).

O verniz civilizador citado pelo entrevistado remete incondicionalmente à visão de Holanda (1976) sobre o homem cordial, a lhanza no trato, a hospitalidade, a figura que transborda afetividade. Entretanto, “seria engano supor que essas virtudes possam significar *boas maneiras*, civilidade. São, antes de tudo, expressões legítimas de um fundo emotivo extremamente rico e transbordante” (HOLANDA, 1976, p. 107). Reis (1999) e Souza (2000) citados por Rosa, Turetta e Brito (2006, p. 10) explicam que:

[...] a figura do “homem cordial” carrega consigo certo cinismo, pois a cordialidade no trato com o outro acontece apenas nas relações entre pares, ou seja, entre pessoas no mesmo nível socioeconômico e não na relação superior subordinado. Nesta, pelo contrário, prevalece o autoritarismo e os maus tratos. Principalmente se a relação se caracterizar por algum tipo de ameaça ao *status quo*. De outra forma, quando as posições são estáveis, o trato com o subordinado torna-se condescendente e paternalista.

Para Motta e Alcadipani (1999) o jeitinho faz parte da realidade brasileira, ocorrendo desde o Brasil Colônia, quando a administração portuguesa não se interessava pelos problemas dos que aqui viviam. Da mesma forma, bem retrata Ribeiro (1995) quando fala sobre o cunhadismo, prática adotada para que se pudesse explorar a mão-de-obra dos nativos. Ao se casar-se com uma índia, o cidadão recebia toda uma tribo na condição de parente. Com isso eles ajudavam na extração no pau-brasil.

Motta e Alcadipani (1999, p. 10) reforçam esse pensamento. Para eles “o jeitinho é uma forma particular (pessoal) de as pessoas resolverem seus problemas dentro da

sociedade brasileira sem a alteração do *status quo*”, e ainda, ‘como cada um resolve seu problema de forma individual por meio dele, não se questiona e, portanto, não se altera a ordem estabelecida”.

A **malandragem** pesa quando a questão é de se dar um jeitinho para não se posicionar como avaliador. Pois eu não corro o risco de na minha avaliação eu indicar que estou, na verdade, usando aquele instrumento de avaliação para me manter na posição que eu ocupo. (Entrevistado 13, grifo nosso).

Almeida (2007) alerta a sociedade sobre a importância de compreender o jeitinho. Segundo o autor, é por intermédio de sua prática que se percebe a dificuldade em combater a corrupção. É no jeitinho que se consegue uma maneira de desviar das imposições legais. Barbosa (2006) diz que

[...] o *não* ou qualquer outro tipo de negativa, no Brasil, não significa o que semanticamente pretendia denotar. Mais simplesmente, descobri que o *não* era o limite. Da mesma forma que a lei, a norma e a constituição também não implicam barreiras definitivas e irrevogáveis para o comportamento e o desejo das pessoas (BARBOSA, 2006, p.2).

Almeida (2007) afirma que o jeitinho é sempre um instrumento que possibilita a quebra de regras. “Sejam boas ou ruins, por definição, elas são universais e se aplicam a todos os cidadãos. Se forem injustas ou ilegítimas, devem ser mudadas. Porém, uma vez estabelecidas, devem e precisam ser seguidas” (ALMEIDA, 2007, p. 46).

DaMatta (1997) traz a lume outro personagem que se contrapõe à malandragem: a figura do caxias, nome derivado do patrono do Exército brasileiro, Luiz Alves de Lima e Silva, o Duque de Caxias, que representa a vertente formal mais controladora. “Trata-se de um outro ponto de vista sobre o mundo que nos cerca: “definido-o por suas regras, leis, decretos, regulamentos, portarias, e regimentos, isto é, pela presença nítida e poderosa da totalidade materializada na lei e na regra, em oposição ao mundo individualizado das pessoas [...]” (DaMATTA, 1997, p. 264). Assim se viu o entrevistado

Malandragem não vejo, porque isto é um órgão sério. isto eu posso te falar pelas experiências que eu tive aqui dentro, isso é um órgão sério. (Entrevistado 03, grifo nosso).

5.4.4 Sensualismo

Outro traço cultural da sociedade brasileira a ser verificado se intervém no processo de avaliação de desempenho individual na Agência Brasileira de Inteligência é o sensualismo. Borja (2005), para explicar sobre o sensualismo, busca os motivos na experiência do colonizador português, que, em razão das grandes navegações, esteve em contato com várias sociedades poligâmicas, razão pela qual ao aqui chegar não teve dificuldades em praticá-la com os nativos. Para a autora, “esse fato explica nossas relações interpessoais serem mais íntimas e cheias de afetividade” (BORJA, 2005, p. 5).

A autora, em seu artigo, descreve Freitas (1997), que denominou aquela relação como uma espécie de sensualismo afetivo, e afirma que não se discute o fato de que o brasileiro utiliza o sensualismo e a proximidade das pessoas nas suas relações diárias como forma de obter o que deseja com mais facilidade. “É essa simpatia exacerbada que fornece ao povo alegria de viver, mais graça ao seu dia-a-dia, as suas conversas e suas relações interpessoais” (FREITAS, 1997, p. 5).

Sensualismo não saberia dizer muito como que o sensualismo iria atuar, mas o vejo ligado muito com a malandragem. Acredito que pode haver em muitos casos até mesmo uma utilização da sensualidade como uma forma de mascarar certas características ou conseguir certos valores. O momento da avaliação é um momento delicado. O avaliado se sente muito fragilizado, e aí lança mão de todos os recursos (Entrevistado 13, grifo nosso).

Enriquez (2000, p. 28) explica que “ser fiel, leal à empresa, ser um bom estrategista, ter acumulado conhecimento pertinentes não serve às vezes para nada, senão para fazer parte da primeira fornada de demitidos ou aposentados”. Diante deste quadro, em que o mérito é apenas utopia, de que ferramentas o cidadão deverá lançar mão para se manter na organização?

É neste cenário nada convidativo que Enriquez (2000) identifica o homem corporativo, aquele que se torna um jogador que não perde. “Os tempos não são mais do chefe que comanda, mas daquele que seduz, persuade, exala charme, anima e sabe jogar com as aparências. Nossa sociedade – Baudrillard tem feito ver

fortemente já há muito tempo – é uma sociedade onde a aparência triunfa” (ENRIQUEZ, 2000, p. 31).

Sensualismo está no Brasil. Tem até um caso no serviço de uma determinada servidora que tem seus dotes sensuais maravilhosos e conseguiu galgar seus cargos e cursos. Não tem um curso que ela não fizesse. Até viagem no exterior, o escambau. Isto, a história da Abin está permeada. Tem o sensualismo do cara que cativa os outros. Ele, na verdade, não trabalha; ele é um incompetente, mas é bem relacionado. Isto acontece, sim. Tem até um caso clássico (Entrevistado 02, grifo nosso).

Enriquez (2000) alerta sobre o perigo de a pessoa servir de serviçal voluntário, o dogma estabelecido por La Boétie em seu *Discurso da servidão voluntária* (CHALITA, 2005), escrito em 1563, em razão do movimento histórico que acontecia e que, na verdade, não é muito diferente da época atual. O discurso de La Boétie tem seus méritos, dentre os quais o de repelir todas as formas de demagogia, presentes nos homens corporativos.

Na visão de Enriquez (2000, p. 30), para os homens corporativos “todo poder se exprime em posturas majestosas, roupas suntuosas, festas, opulência, extravagância; numa palavra, sua própria representação visa a surpreender as massas”, pois “o chefe deve poder se mostrar, impressionar seus colaboradores, demonstrar magnificência, fazer ressaltar suas marcas de sucesso”.

Isto não é uma característica da Abin, mas do serviço público como um todo. O **sensualismo**. A mulher dentro da agência sempre é beneficiada. Na dúvida, é beneficiada, a não ser que seja uma pessoa totalmente ineficiente e problemática. Então, eu vejo que a mulher com desempenho mediano é sempre beneficiada em detrimento de um servidor bom ou excelente. Colocando-os no mesmo patamar, isto é injusto. Quero voltar a questão do sensualismo masculino, do cara que se veste bem. Vejo aquele marketing que não acontece na atividade fim e sim na atividade meio da agência. Mas isso não é um fator preponderante. São poucos casos (Entrevistado 03, grifo nosso).

5.4.5 Aventureiro

Uma das características comportamentais do colonizador português foi o seu espírito de aventura. Amado e Figueiredo (1999) mostram que em apenas 165 anos,

no período de 1.415 a 1.580, Portugal construiu o maior império colonial do Ocidente, expandindo nos cinco continentes o seu poder comercial, militar e religioso, onde, nas velas redondas das caravelas, a lembrança da Ordem dos Cavaleiros do Templo.

A Ordem foi extinta e seus bens confiscados. O rei D. Dinis, de Portugal, acolheu os poucos templários sobreviventes (e, dizem, seu tesouro secreto), obtendo permissão para funda, em 1317, a Ordem dos Cavaleiros de Cristo – que manteve a estrutura e o símbolo dos templários, a Cruz de Copta, usada nas velas dos navios lusos (BUENO, 2006, p. 49).

Borja (2005) explica que existem dois estereótipos de sociedade: a trabalhadora e a aventureira. Na primeira, o homem foca seus esforços nos possíveis obstáculos, e não no objetivo final, pois, para ganhar uma guerra, precisa vencer batalhas. Este trabalhador entende que só pela disciplina é que irá avançar em seus projetos. Em contrapartida está a figura do aventureiro, que “busca soluções mais fáceis para seus problemas. Não gosta de cumprir todas as etapas de um processo e gosta de resultados satisfatórios rápidos” (BUENO, 2005, p. 6).

O **aventureiro** sonhador, mais sonhador e menos disciplinado, está com os dias contados. Vai cair no ostracismo. O aventureiro do bom, se estou entendendo a pergunta, o indivíduo que é pau prá toda obra, que não liga muito para chegar no horário, mas liga para as suas funções, que gosta de operações que vai atrás que talvez seja mais um pra atividade de inteligência que os burocratas. Esse, na administração de hoje, está tendo problemas (Entrevistado 02, grifo nosso).

A análise histórica Borja (2005) leva a acreditar que a sociedade brasileira coaduna com os aspectos do aventureiro, pois, segundo ela, estamos sempre buscando projetos fáceis de retorno rápido, o que, se pode deduzir pelo aspecto imediatista da cultura pátria. Fonseca (2007) traz à luz questões sobre o Brasil e a cultura do imediatismo, cujo objetivo principal é perseguir o *aqui e agora*, muito prático, por sinal, para o indivíduo caracterizado como *pau pra toda obra*. A razão histórica disso é, segundo o autor, a junção de nossas três culturas imediatistas.

Como dizia Sérgio Buarque de Holanda, o colonizador ibérico veio para encontrar o paraíso e não para construí-lo, a exemplo do que aconteceu na América do Norte. Ele trouxe a noção do desfrute imediato e predatório. Por outro lado, nossa formação passa também pelo africano submetido à escravidão, o que deturpa terrivelmente a psicologia temporal. À medida em que não era dono nem de seu próprio corpo, não havia nada que o escravo pudesse fazer para melhorar seu futuro. Por fim, somos fruto da cultura indígena, adaptada a um meio em que se vive um momento de cada vez - é o ambiente da caça e da coleta, onde não há sequer a agricultura

organizada, que é um enorme exercício de planejamento e ação inteligente no tempo. O encontro desses vetores só poderia produzir uma nova cultura fundamentada no imediato (FONSECA, 2007, p. 1).

Borja (2005) retoma a organização que não pode olvidar dos aspectos da globalização, que exige novas mudanças na maneira de administrar. “É no cotidiano organizacional que podemos encontrar explicações para certas atitudes e problemas através dos traços da cultura nacional” (BORJA, 2005, p. 6).

O **aventureiro** eu classificaria como utópico, mas nunca se pode esquecer o lado aventureiro, que na atividade de inteligência a pessoa que não estiver maquinando idéias, a atividade de inteligência não vai pra frente. O cara aventureiro influencia sim, principalmente perante algumas chefias que não estiverem preparadas, com embasamento educacional e cultural, até porque o aventureiro traz trabalho, dá trabalho. Me dá trabalho e vai fazer com que eu trabalhe (Entrevistado 03, grifo nosso).

Albuquerque (2007, p. 241) chama a atenção para a questão da capacidade do avaliador. “Como essas pessoas poderão se sustentar chefiando especialistas, mestres e doutores concursados, se não tiverem a mínima chance de se prepararem para tanto?”.

O **aventureiro** tem um traço fortíssimo, porque, na hora da avaliação dos avaliadores, por estarem inseridos no mesmo contexto cultural, fica difícil abstrair da sua posição de igual. A avaliação exige uma abstração. Eu tenho que sair deste nível de igualdade, que é um nível perigoso, e de repente o avaliador não dá conta de dar este passo pra fora, porque ele se vê tão igual que essa igualdade é um ameaça. Ele se vê mais aventureiro que disciplinado. A gente vê colegas que, quando vão avaliar, tentam escapar daquela condição de avaliador, porque ele tem consciência de que aquela disciplina que ele tem que avaliar ele não tem. E ele não tem porque a nossa cultura não destaca a disciplina. E, assim, o lado aventureiro é ressaltado. Se a pessoa é disciplinada, a disciplina é vista como um peso e o avaliador se vê num conflito. Toda avaliação cobra disciplina e a disciplina tem que ser trabalhada. A gente foge da disciplina. É algo que não é nosso, então interfere no processo de avaliação (Entrevistado 13, grifo nosso).

Na categoria 05 verifica-se novamente a presença de questões culturais no interior da administração das organizações. A pergunta que se faz traz a lume mais quatro aspectos presentes nas relações sociais: Na sua opinião, o burocratismo, a intervenção política externa à organização, o paternalismo e as várias formas de nepotismo podem interferir na avaliação de desempenho individual na Abin?

Sem dúvida nenhuma. Não sei qual interfere mais. **Burocratismo, interferência política externa, nepotismo, paternalismo** interferem muito,

porque são marcas que estão na mente da nossa cultura, pois são estes os pilares da administração pública. É com o Burocratismo e a interferência política externa que a gente se dá conta de que o que está sendo feito ali não é uma demanda nossa, mas uma demanda de quem está lá longe: o deputado, o senador, é o diretor que está cobrando (Entrevistado 13, grifo nosso).

5.4.6 Burocratismo

O **burocratismo** é uma coisa complicada, que também emperra bastante. Eu entendo que você precisa ter um documento bonitinho, padrão, mas também entendo que se você tem um agente numa operação, um bilhetezinho que ele escreve num guardanapo, de repente, tem que seguir no guardanapo. Eu não sei por que tanto se fala de princípio da oportunidade quando o que mais se joga fora neste órgão é oportunidade (Entrevistado 08, grifo nosso).

Castro (2002) aborda a burocracia elaborada por Marx Weber, que segundo ele, forneceu uma base para a análise das organizações modernas, na verdade, um conjunto de processos e regras que controlam o dia-a-dia dessas instituições. Para alguns, um conjunto benéfico; entretanto, para os liberais, uma ameaça para a sociedade civil; e para os marxistas, um instrumento a serviço do Estado burguês.

Já trabalhei em escolas, repartição pública e tenho noção dos órgãos que não precisam funcionar como repartição pública, mas que acabam funcionando assim por força da estrutura. A nossa instituição é uma repartição pública. Até mesmo por força da natureza de fazer parte da estrutura de poder do Estado, ela acaba adquirindo todo o formato de repartição pública, um ambiente travado. E o que é inovador é uma ameaça. As relações entre as pessoas têm que seguir protocolos. Se sair do protocolo é perigoso, e isso acaba levando a ineficiência e inoperância. Por exemplo, na avaliação de desempenho estes traços citados acabam tornando o processo avaliativo um mero protocolo, um mero preenchimento de fichas. É quando vamos discutir esta avaliação, não podemos fugir deste molde. Se sair deste molde, você está sendo inadequado, está questionando demais. Se a portaria diz que tem que ser feito assim, é assim que temos de fazer. Temos que avaliar dentro disso. (Entrevistado 13).

O tipo ideal de burocracia weberiana possui características próprias, do tipo: tarefas orientadas por normas escritas; divisão social do trabalho, estabelecimento de hierarquia e cargos e estabelecimento de regras e normas, para verificar o desempenho de cada cargo e a seleção de pessoal por intermédio do mérito e

profissionalização. A aplicação incorreta da burocracia leva ao burocratismo (PAIVA, 2007).

Sim, acho que sim. Diretamente, o **burocratismo** tem um exemplo claro das chefias estarem querendo cumprir uma meta absurda de não sei quantos relatórios e de comunicados produzidos. Fica uma agência querendo bater a outra. Eu vi um camarada dizer: “Esse ano eu fiz 800 comunicados e ano que vem quero chegar a 1000. E eu perguntar aqui em Brasília se esses comunicados estão sendo aproveitados. Disseram que todos estão indo pro lixo. No entanto, a agência ganhou o prêmio da qualidade total. Há quatro anos que esta agência esta ganhando a qualidade total por excelência... por mandar lixo para Brasília. E estão sendo os mais bem avaliados e todos os seus chefes e analistas desta agência, têm que ganhar 100%, pois a agencia ganhou a qualidade total. Como é que um cara vai ganhar 70% numa agência que ganhou a qualidade total. Todos os analista dali vão ficar com 100%. O resto vai dividir o bolo. Vão ficar com 90%, 70%, da avaliação de desempenho. Se a seção dele de inteligência e contra-inteligência foi avaliada na qualidade total com 100%, ele vai dar quanto aos analistas dele na avaliação: 100%. Senão, ele vai contradizer o que já disse. No entanto, a qualidade total é um engodo, um processo fraudulento, um processo sujo, feito por gente incompetente, que são competentes na incompetência deles, sem qualificação nenhuma para fazer o processo. Eles não fazem as entrevistas, é engodo, mentira aquelas entrevistas que são feitas. [...] Tenho certeza que a Abin não poderia dar menos de 100% pros analistas daquela agencia do que das outras. A avaliação de desempenho ali é totalmente inócua (Entrevistado 02, grifo nosso).

Com certeza, digo que a interferência política externa eu não conheço, mas **burocratismo** sim, com certeza, porque talvez seja mais fácil, para certas chefias se protegerem. Não faça marola. Se eu for burocrata e cumprir de forma bem literal a minha atividade, eu posso ser um conservador e vou até proteger a minha chefia (Entrevistado 03, grifo nosso).

5.4.7 Interferências políticas

Ozeas (2000) demonstra que o Brasil teve toda a sua estrutura econômica, social, política e cultural montada com base nas conjunturas externas. O autor se apóia na história do descobrimento e respectivo povoamento do Brasil, que faziam parte do projeto mercantilista de fortalecimento e desenvolvimento dos Estados Nacionais no caso Portugal.

Podem, não; interferem 100%. Eu tenho um exemplo. Infelizmente, trabalha-se na Abin não como se deveria, não para o Estado; trabalha-se para o governo, mais especificamente, o governante. Então, você não pode colocar num Relint as evidências de que A é corrupto naquele órgão e que o órgão não está conseguindo fazer um bom trabalho, porque A está lá dentro comprometendo todo mundo e se locupletando, porque A é íntimo do presidente, e a gente não pode falar mal do amiguinho do presidente.

Então, faz de conta que A não está fazendo isso. Quer dizer, você não pode fazer o trabalho que tem que fazer, e isto está errado, porque nós somos de carreira. E entra governo, sai governo nós continuamos trabalhando lá. Não tem porque nos desacelerarmos, e ficarmos quase que parados quando há uma transição de governo, por não saber o que o governo vai querer que a gente faça. A gente tem um papel a cumprir, independentemente de quem esteja no governo, e isto não se faz porque **as influências externas são dominadoras** (Entrevistado 08, grifo nosso).

Interferências políticas externas na organização, eu acho que existe. Não saberia exemplificar o caso, mas externo que eu vejo muito a Polícia Federal atuando aqui dentro da Abin e os amigos dos amigos sendo beneficiados. Então, acho que isto aí pode no futuro interferir na avaliação. Hoje, não sei dizer. Está muito incipiente ainda (Entrevistado 02, grifo nosso).

Albuquerque (2007) critica a ligação direta da Agência Brasileira de Inteligência com o Gabinete de Segurança Institucional. Segundo o autor, a Abin pode sofrer interferência do aspecto militar em sobrepor-se às questões civis, pois “a Abin exerce atividade de inteligência eminentemente civil, e é um órgão civil” (ALBUQUERQUE, 2007, p. 221).

Temos também uma **interferência política institucional** na relação da Abin com aquela instituição que a tutela. A tutela do GSI sobre a Abin tem um peso, e é, de certa forma uma ingerência política, que é real dentro da instituição. (Entrevistado 07)

Albuquerque (2007, p. 258) reforça suas idéias diante da constatação de que o GSI é um órgão contumaz sob influência do Exército Brasileiro (EB) – que têm o seu serviço secreto, o Centro de Inteligência do Exército (CIE) – e que a subordinação da Abin a ele “pode ser traduzida como uma reserva de poder das Forças Armadas, mas isso seria muito pequeno para uma instituição grande como o Exército”.

Em verdade, há que se fazer uma diferenciação entre o aspecto da interferência política de outrem e o controle externo da atividade de Inteligência, haja vista a “forte tendência dos cidadãos em desconfiar das instituições envolvidas no segredo, como os serviços de Inteligência” (NUMERIANO, 2007, p. 172). Não obstante, o mesmo autor lembra dois aspectos interessantes. O primeiro, a necessidade de a inteligência possuir poderes especiais para cumprir bem as suas atividades. O segundo, que uma unidade de inteligência poderosa, sob controle, pode infringir direitos do cidadão.

5.4.8 Paternalismo

O **paternalismo** enquanto proteção. Eu vejo muito isto quando a pessoa é amiga da outra e quer passar a mão na cabeça, atrapalhando a avaliação do desempenho. (Entrevistado 15, grifo nosso).

Para Barros e Prates (1996), o paternalismo se apresenta sob dois aspectos: o patriarcalismo e o patrimonialismo. Os autores, para explicarem os traços mencionados no paternalismo, retornam ao significado da família no seio da sociedade brasileira, que atravessa os séculos, resistindo às alternâncias dos movimentos sociais.

Paternalismo, é claro, dá até agonia. Isto começou lá no SNI quando começaram a colocar os parentes dos parentes, e estas pessoas têm como um ponto de honra proteger o filho de fulano, proteger fulano, que entrou aqui, que é filho do general fulano, um ícone da inteligência. Então, este rapaz tem que ganhar um DAS, e o cara às vezes, não tem competência pra aquilo, e pega um pepino na mão, e fica ai. Talvez pegue uma úlcera, um câncer de estômago, só porque tem umas caras aqui querendo protegê-lo, porque ele foi filho de um coronel, de um general. Isto ainda existe. E a avaliação de desempenho é conseqüência. Você vai pegar aquele menino que é quietinho, filho de general, ta ali na dele, e vai ganhar 100%. (Entrevistado 02, grifo nosso).

Barros e Prates (1996) abordam as questões do pátrio poder, centrado na autoridade máxima no pai, de forma inquestionável, interferindo não só nas questões privadas, mas também naquelas fora do meio doméstico, qual seja, o espaço público, moldando, desse modo, o sistema burocrático nas organizações nacionais. Ozeas (2000, p. 206) explica que “a cultura patriarcal transforma o homem em ser superior, refletindo-se até na sucessão hereditária [...] Esse é o modelo familiar encontrado entre os judeus, gregos, romanos e germânicos”.

A competência e o mérito, através do concurso público, que estão na base do sistema racional-legal, na formação dos quadros burocráticos do sistema, frequentemente são abalados pelos laços afetivos e apelos emocionais que estão na dinâmica de decisão do sistema familiar. Passamos assim, a ter a máquina estatal pública comandada pela ordem genealógica e, por isso mesmo, voltada aos interesses familiares privados (BARROS; PRATES, 1996, p. 40).

Portanto, verifica-se que a estrutura hereditária implantada na colônia ressoa a sociedade atual. “O Brasil, efetivamente, já nasceu sob o signo da herança. Sob

uma Monarquia Hereditária, sob uma Capitania Hereditária e sob a herança da dívida para com a Inglaterra que Portugal legou ao Brasil” (OZEAS, 2000, p. 223).

Barros e Prates (1996) ensinam que o patriarcalismo personifica o lado que supre as faltas (provedor) e o afeto (sentimento) do pai, atitude esta já esperada pelos membros do clã, ato contínuo à existência do patrimonialismo, que nada mais é do que o lado hierárquico e sua aceitação plena pelo mesmo grupo das ordens emanadas de seu provedor.

Com isso, vimos, historicamente, as atitudes típicas do relacionamento familiar invadirem o espaço público, conformando também o sistema burocrático brasileiro. Este se viu invadido em suas posições e cargos por pessoas de confiança, ou das relações pessoais das famílias no poder. A competência e o mérito, através do concurso público, que estão na base do sistema racional-legal, na formação dos quadros burocráticos do sistema, frequentemente são abalados pelos laços afetivos e apelos emocionais que estão na dinâmica de decisão do sistema familiar. Passamos assim, a ter a máquina estatal pública comandada pela ordem genealógica e, por isso mesmo, voltada aos interesses familiares privados (BARROS; PRATES, 1996, p. 40).

5.4.9 Nepotismo

Eu acho que pode sim. Na minha vida já enfrentei o fato de um avaliador estar namorando uma pessoa do setor em que trabalhava e colocar esta pessoa no topo do grupo que estava sendo avaliado sem que ela tivesse todos os quesitos para merecer a avaliação recebida (Entrevistado 14).

Albuquerque (2007) registra que o recrutamento para as fileiras do Serviço Nacional de Informações foi feito, de um lado, pelos oficiais temporários da reserva não remunerada do Exército Brasileiro, os R2, de outro, pelos militares da reserva remunerada das Forças Armadas e Forças Auxiliares, seus familiares e amigos, que chegam em grande número no antigo serviço a partir da década de 1970. Como não havia concurso público para o ingresso na carreira de Informações, ocorriam as indicações de pessoas de confiança. Daí o ingresso pela porta do nepotismo.

Em minha opinião, isto tem diminuído na casa. Com a mudança do SNI para Abin nós temos observado um processo lento de profissionalização um pouco maior. Naquela época, vinha o coronel x, o coronel y, o general x. Cada qual trazia os deles e os aqui colocava. Um exemplo: um colega que trabalha no Rio chegou na casa há pouco tempo e como o pai é um general

foi imediatamente contemplado com um DAS 4. Mas isso antigamente acontecia muito. Mas hoje tem melhorado. Outro exemplo é que os principais cargos da organização são para pessoas antigas da casa (Entrevistado 09).

Com a exigência por concurso público para o preenchimento dos cargos de Oficial de Inteligência e de Agente de Inteligência da Agência Brasileira de Inteligência, o nepotismo foi posto de lado, ocorrendo, quando muito, as “endogamias técnicas” (Ozeas, 2000, p. 214).

Paternalismo, **nepotismo**, hoje é uma coisa complicada, porque você tem o concurso. Mas acredito que um pouco mais para traz isso tenha ocorrido. Você tem na Abin gente que é filho de A, um sobrinho que é filho de B. Mas você não tem que levar isso a ferro e fogo só porque o filho de A e o sobrinho de B não tem competência. Temos que dar a César o que é de César (Entrevistado 08, grifo nosso).

Interessante também o registro, no que diz respeito aos oficiais do Exército em final de carreira, o prêmio de consolação para aqueles que foram preteridos ao generalato. Era uma cadeira de chefe em uma das unidades do SNI em Brasília/DF, ou em alguma das Agências Regionais do serviço sediadas nas capitais dos Estados, ou, então, um posto nos Estados Unidos da América ou em um país da América do Sul. Cristo disse: “daí a César o que é de César, mas não disse: daí ao filho de César o que é de César” (OZEAS, 2007, p. 260).

Paternalismo e **nepotismo** são formas dessa dificuldade de lidar com o subjetivo que permeia todas as relações nos órgãos públicos (Entrevistado 13, grifo nosso).

[...] a Agência foi formada por muitas relações familiares. E aí o paternalismo e o nepotismo se casam praticamente, a forma de recrutamento para entrar na atividade era por indicação, a maioria das vezes, e isto houve uma grande rede familiar que até hoje tem frutos (Entrevistado 03).

A manchete do Jornal *Estado de Minas* de 21 de agosto de 2008, bem como a da maioria dos jornais das várias capitais brasileiras, deva ênfase à decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) que considerou constitucional a Resolução 7, de 18 de outubro de 2007, exarada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que proíbe a contratação de parentes de magistrados até terceiro grau em cargos de confiança no Judiciário em todo o país, considerando constitucional aquela Resolução que

impede o emprego de cônjuges, filhos, pais e até cunhados sem aprovação em concursos públicos (ESTADO DE MINAS, 2008).

Por unanimidade, o Supremo Tribunal Federal (STF) proibiu ontem a prática do nepotismo nos poderes Legislativo, Executivo e Judiciário. Os ministros entenderam que a Constituição Federal já veda a contratação, sem concurso, de parentes de funcionários em toda a administração pública. [...] O Supremo ainda vai editar uma súmula vinculante definindo os detalhes da proibição, como o grau de parentesco alcançado pela decisão do tribunal (D'ELIA, 2008, p. 3)

Entretanto, apesar da universalidade da decisão, alguns querem ser mais iguais do que os outros, pois o fenômeno do nepotismo é endêmico em nossa sociedade e resiste por todas as formas, pois o mesmo periódico do dia seguinte, 22 de agosto de 2008, dava notícia de que estava sendo discutido nos corredores do Parlamento uma forma de flexibilizar a proibição do nepotismo, por meio do jeitinho brasileiro (ESTADO DE MINAS, 2008b).

Pegos de surpresa pela decisão dos ministros do Supremo Tribunal Federal (STF) de proibir a contratação de parentes até 3º grau em todos os poderes, os parlamentares já estão procurando uma alternativa para flexibilizar a decisão: criar cotas para parentes. Inspirados no sistema de cotas para o ingresso de negros em universidades, políticos defendem que o Congresso aprove uma lei abrindo brechas para a contratação de parentes. “Já estão falando por aqui em criar cota para parentes”, disse o senador Heráclito Fortes (DEM-PI) (TORRES, 2008, p. 3).

Almeida (2007, p. 45) alerta sobre a cultura do jeitinho, que, de certo modo, reforça a cultura da corrupção, profundamente presente em nosso meio, que encontra ressonância no meio social em razão da “simpática expressão “jeitinho brasileiro”, que socialmente o aceita, conta com o apoio da população, que a encara como tolerável”.

5.5 Categoria 05 - Conflito

Rocha (2000) sustenta que o poder não é absoluto nas suas formas de relação, porque, mesmo aparentemente sendo esta relação desigual, a dinâmica dos fatos demonstra que uma parte pode acabar por influenciar a outra. Galbraith (1984, p.

79) explica que “qualquer tentativa de dobrar uns à vontade de outros encontrará alguma forma de esforço para resistir a essa submissão”.

Por exemplo, o indivíduo que contesta. Foi o caso que aconteceu comigo. Eu contestei algumas ações que estavam sendo ruins para a atividade de inteligência. Não era pra mim, mas contestei. Disse que aquilo deveria e poderia mudar. Disse que não é assim que se faz nas outras instituições. Na avaliação de desempenho que aconteceu comigo, eu fiz uma crítica e recebi uma nota negativa no critério relacionamento pessoal. Como é que você pode receber uma nota baixa no critério relacionamento pessoal porque fez uma crítica contrária? Você faz uma crítica para crescer, você disse: “Olha você está precisando disso, nos estamos precisando disso. Se você mudar aqui, vai aumentar a produtividade ali”. Isto não é uma afronta ou um problema pessoal. Se causou um problema pessoal foi de quem não soube receber a crítica, e aí a avaliação de desempenho ficou totalmente comprometida (Entrevistado 02).

O que se depreende do assunto acima são as relações de conflito. Mas o conflito é necessário.

Quando considerado enquanto uma forma social, o conflito pode possibilitar momentos de construções e destruições, quer sob as instituições, estruturas, arranjos, processos, relações e interações sociais. É um tempo socialmente espacializado e promotor de indeterminadas formas sociais, e uma expressão das relações existentes entre formas e conteúdos (OLIVEIRA JÚNIOR, 2005, p. 8).

A sociedade brasileira evita o conflito a qualquer preço. sendo assim, a negociação (que pressupõe conflito) resulta, no nosso caso, em um engodo. Nessa perspectiva, como você avalia a avaliação do desempenho individual na Abin?

A avaliação de desempenho individual na Abin também pode sofrer realmente este viés, ou esse jeitinho ou esta cultura, tipo assim: “Eu e não julgo você com rigor que posso julgar, e você não fala mal de mim”. E isso faz com que a avaliação seja, por assim dizer, contaminada em função dessa cultura do compadrio entre os quadros profissionais dentro da instituição. Eu não diria que existiria um engodo no processo de negociação, mas existe, na verdade, o compadrio político institucional (Entrevistado 07).

Albuquerque (2007) conta o caso em que dirigentes da Abin defendem a não extinção do SNI e obrigam servidores recém contratados a ofertarem sua fidelidade ao extinto Serviço Nacional de Informações.

Eu acho a avaliação de desempenho individual na Abin um desastre. Então, avaliação de desempenho individual é o seguinte: você idolatra o nosso poderoso chefe, você **não contesta**, você diz amém, você deve pelo

menos estar em cima do muro, o que é bom pra você. Ah! Não está? Você tem idéias próprias? Você reclama? Você quando acha que não está bom, você diz isso? Ah, então, zero, pra você! (Entrevistado 08, grifo nosso).

Em verdade, não se pode contestar. Caso contrário, o servidor se torna, no jargão da comunidade, um servidor “problema”, estigmatizado, punido silenciosamente, nos corredores, nas caminhadas que antecedem o almoço pelas pistas de rolamento da Escola de Inteligência, nas conversas de final de semana, nas sextas-feiras nos almoços do Clube do Exército em Brasília/DF. É o sorrateiro, cantado em prosa e verso no hino da Abin, que pretende ser “[...] é a luz forte que dissipa a escuridão, desfaz as incertezas e desvenda o sorrateiro [...]” (BUZANELLI, 2008).

Certamente que para cada ponto existe uma argumentação lúcida. Não se fala mal do chefe, As vezes se é necessário lhe dizer a verdade. Mesmo que não goste [...] A ficha de avaliação individual é desigual. Caminho de mão única reforça a “infabilidade papal”, não aceita pelos vétéros-católicos, e com razão. O chefe não é infalível, apesar de desejar ser. A ficha é desigual quando não podemos avaliar quem nos avalia (MINAS GERAIS, 2006, p. 3/4).

Assiste-se, o que Barros e Prates (1996) tão bem construíram. Ou seja, quando há uma situação de impasse, têm-se duas maneiras de tratar o inimigo declarado, no caso aqui, o servidor *problema*. Pela via formal, a lei – a visão damattiana: aos amigos tudo; para os inimigos a lei – e pela via informal, o uso da fofoca.

[...] A história tem demonstrado as inúmeras formas de tiranizar um empregado; a ficha de avaliação, objeto deste recurso é o exemplo clássico que, além de semear a desmotivação – basta verificar as justificativas dos chefes – promovem a “*desconstrução*” de pessoas, provando, sem critérios científicos, que este servidor é peça descartável. O socialmente correto é abjeto. Sinal dos tempos. Lamentavelmente, comprova-se a assertiva, vez que, o lúdimo Comitê Setorial não conseguiu se desvencilhar da armadilha preparada, pois cristalino se vê, o “mero arranjo matemático de composição” [...] (MINAS GERAIS, 2006, p. 1).

“De forma inversa, na frente dos outros não se discorda dos amigos. Parece-nos importante e básico não deixa-los em situação constrangedora” (BARROS; PRATES, 1996, p. 63).

O Comitê Setorial concorda com minhas justificativas e de forma iluminada percebe que, não há argumentos plausíveis que justifiquem tamanha injustiça. Entretanto, perdem a oportunidade de tornarem-se sujeitos históricos que intervêm no nível político, devendo com acerto e precisão, contribuir para definir a orientação da sociedade, no caso, a Ficha de

Avaliação. O Comitê deve ser um ser de direitos, participando exaustivamente das decisões. Mas como venho dizendo, o Comitê enquanto sujeito psíquico promove o chamado retorno identitário – processo difícil de perceber e de ser percebido – que o remete inexoravelmente aos valores organizacionais que cultuam chefes corporativos (MINAS GERAIS, 2006, p. 3).

Barros e Prates (1996, p. 62) explicam que a situação descrita pode ser comparada ao modelo coercitivo-alienativo, que se resume na seguinte postura: *calado, o brasileiro já está errado*, significando uma coerção por meio da punição para aquele que queira arriscar-se a participar com alguma sugestão, “abafando qualquer iniciativa empreendedora que os brasileiros por ventura tenham”.

Na minha experiência, acho que as pessoas não evitam conflitos não. A questão da avaliação não passa por este aspecto de criar conflito ou não. Pela minha percepção, a possibilidade de conflito ou desejo de evitar o conflito não é determinante na avaliação de desempenho. O avaliador não se preocupa com o conflito, por ser um órgão muito hierarquizado, de DNA militar. A chefia usa a carga de autoridade dela para evitar o conflito [...] A chefia vai dar a nota que quiser, porque sabe que vai ser respeitado por isso (Entrevistado 01).

Para compreender essa forma subliminar da prática do assédio moral, busca-se a resposta em Barros (2003), que, procurando compreender a teoria de Charles Handy (1987) em *Deuses da administração*, compara-os com nossos administradores, identificando a cultura de grupo, ou de clube, contumaz das praticas nada edificantes, acima exemplificadas

A Cultura de Grupo tem como traços principais: fidelidade pessoal dos líderes e liderados, paternalismo, personalismo, marketing pessoal e intuição que gera decisões rápidas [...] Observam-se também certa ambigüidade nas regras e normas, uma tendência à política e a prática de dividir para governar. A empatia é importante nesse tipo de organização. Zeus não escreve. Ele fala cara a cara ou por telefone. A empatia depende da afinidade e confiança. Se a empatia ou confiança é mal empregada, o homem é desligado do grupo. Essas culturas dependem de redes de amizade, de velhos companheiros e camaradas (HANDY, 1987, p. 40).

DaMatta (1997) afirma que a sociedade brasileira é avessa ao conflito. “Não que com isso se elimine o conflito. Ao contrário, como toda sociedade dependente, colonial e periférica, a nossa tem um alto nível de conflitos e crises. Mas entre a existência da crise e o seu reconhecimento existe um vasto caminho a ser percorrido” (DaMATTA, 1987, p. 183).

Esse é o traço mais marcante do brasileiro, ele não quer fazer nada de frente. Quando ele encontra uma possibilidade de **conflito**, ele necessariamente o contorna, e isso acontece todo dia no desempenho individual da Abin. Toda hora você percebe isto em percentual grande. A pessoa quando vê que o que tem que ser feito vai resultar em conflito, ela contorna (Entrevistado 15, grifo nosso).

Barros e Prates (1996) contam que no estilo brasileiro de administrar o aspecto da alienação se torna uma estratégia para minimizar a relação de desigualdade entre as partes. Entretanto, essa desigualdade representa uma “situação latente de conflito, que no caso brasileiro é tratado pelo expediente das relações pessoais, mais propriamente pela lealdade a uma pessoa capaz de intermediar a relação entre líderes e liderados” (BARROS; PRATES, 1996, p. 61).

A avaliação gera **conflito** porque causa discordância do avaliado com relação à avaliação. Isto está relacionado às questões anteriores. O paternalismo e o nepotismo são traços culturais daquela minoria (considerável) que influenciam nos processos de avaliação. O servidor bom ou excelente é avaliado mal, enquanto que um servidor mediano de desempenho sofrível é avaliado bem. Obviamente, isto deve gerar um grau de descontentamento. E eu acho que na sociedade brasileira, uma sociedade democrática, cabe a todo mundo recorrer e lutar por seus direitos. Mas por causa de certos fatores, a sociedade brasileira evita o conflito a qualquer preço. Mas a gente tem que superar este traço cultural (Entrevistado 03, grifo nosso).

DaMatta (1997) explica que as camadas dominantes e vencedoras sempre adotam a perspectiva da solidariedade, ao passo que os dissidentes e dominados assumem sistematicamente a posição de revelar o conflito, a crise e a violência do nosso sistema. “O erro, e isso nos parece evidente, é perder de vista as dialéticas da vida social e tomar uma das posições como certa, achando que somente ele representa uma visão correta da nossa realidade social” (DaMATTA, 1997, p.184).

Como falei anteriormente, o órgão, por integrar uma estrutura muito rígida e de coerção, tem muita dificuldade em lidar com o conflito. O conflito vai exigir uma negociação, e a negociação vai exigir a administração desses conflitos. Então, na avaliação de desempenho individual, no que diz respeito ao relacionamento entre as pessoas, vai representar na instituição um momento de grande instabilidade e por ser um momento de grande instabilidade é que ela é sempre tratada com muita reserva, beirando a inércia (Entrevistado 13).

Barros (2003) comunga em parte com a idéia de que o brasileiro tende a evitar o conflito com quem tem mais poder do que ele. A autora explica que: “Os conflitos são tratados em circuitos fechados, com cautela para harmonizar pontos de vista

peçoais. Porém, a mesma pessoa que, em uma situação de menor poder relativo, procura evitar o conflito abertamente, não foge dele quando sua posição é de maior poder relativo” (BARROS, 2003, p. 38)

A incapacidade de lidar com o conflito é tão grande que ela (instituição) põe pra fora os conflitos que existem, que são constantemente escamoteados, pois você está mexendo num ninho de marimbondo. Os administradores não são preparados para administrar: são pessoas que têm boa vontade, mas que não têm preparo e recursos para administrar. Eles têm muita dificuldade em lidar com o conflito por culpa da cultura do serviço público e da sociedade, e este problema ocorre em qualquer outra instituição. Quando chega na hora da avaliação, a tendência é sempre a de escamotear. As pessoas acabam adaptando e fazendo tanto remendo no processo de avaliação que ele perde a eficiência e acaba se tornando em nada, um engodo (Entrevistado 13).

Rocha (2000, p. 14) chama a atenção para o aspecto da ordem. Para ele “a existência dos conflitos nas relações sociais não significa caos ou desordem na estrutura social. Dahrendorf (1992, p. 12) tem o mesmo sentimento, pois sempre propunha a visão do conflito como alavanca de progresso. Entretanto ele insiste que, para que haja consenso e harmonia. “para que seja frutífero, o conflito tem de ser domesticado pelas instituições”.

A proposta de Dahrendorf (1992, p. 62) encontra guarida na visão de Barros e Prates (1996), porque ambas explicam que nossas instituições não tratam do conflito abertamente e não o discutem na mesa, pois “isto pode comprometer o relacionamento, criar constrangimentos entre as pessoas, minar a harmonia do grupo”.

Barros e Prates (1996) apresentam uma solução de conflito ao estilo brasileiro de administrar, por eles identificado como uma solução indireta, haja vista a presença de uma terceira pessoa, que terá a responsabilidade de promover a triangulação: uma espécie de homem cordial com lhanza de trato e que necessariamente tenha livre trânsito entre ambas as partes.

Vale ressaltar que o traço de evitar conflito é muito mais presente no sentido liderado-líder, enquanto no sentido líder-liderado; o primeiro não teme a existência do conflito, pois a estrutura da relação já indica que o segundo irá encontrar soluções indiretas (BARROS; PRATES, 1996, p. 62).

Barros e Prates (1996, p. 63) explicam outra peculiaridade do brasileiro: A sua baixa capacidade de recuo, conforme brocardo popular: *Dou um boi para não entrar na briga, mas uma boiada para não sair*, significando que quando há impasse nas relações estas podem motivar, além do rompimento de relacionamentos pessoais, o enrijecimento do próprio conflito, pois, o brasileiro tem baixa capacidade para retrair. Ou seja, ele avança.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De Tudo Ficaram Três Coisas:
 A certeza de que estamos sempre começando;
 De que sempre é preciso continuar
 E a certeza de que seremos interrompidos antes de terminar.
 Portanto devemos:
 Fazer da interrupção um caminho novo,
 Da queda, um passo novo de dança,
 Do medo, uma escada,
 Do sonho, uma ponte e
 Da procura, um encontro.

Fernando Pessoa

Ao final deste trabalho, olhamos para trás sem o risco de repetir o castigo de Sodoma e Gomorra. Certamente que não vamos nos transformar em pedra de sal, mas sim em farol. O olhar não é para lamentar, e sim para perseverar. O olhar para trás implica a percepção do quanto caminhamos, de onde estamos e do quanto ainda há para se caminhar. Não será aqui o término deste trabalho, mas faremos uma pausa, uma ponte para um novo encontro, pois não se esgota o tema, porque ele é abrangente, interessante e importante para a compreensão da base que sustenta as relações sociais na administração pública.

Depois, ao ver que após cada subida tinha uma descida, e outra subida, entendi que descer era parte da grande subida ao Everest. A gente tinha de descer para poder subir mais! Descer faz parte da trilha, faz parte do jogo, não é negativo, não é o fim nem desestimulante! Pois o que falta para nós, brasileiros, é exatamente esse entendimento. Aprender com o passado, em vez de esquecê-lo. Celebrar nossas conquistas, em vez de ficar permanentemente maldizendo os fracassos. Enfrentar e ajudar a mudar a realidade, em vez de ficar sofrendo com nossa incompetência, lançando a culpa nos outros. E MUDAR o futuro, em vez de aceitá-lo (PIRES, 2004, p. 117).

Verificamos na rica e talentosa literatura clássica a genuína história da sociedade brasileira desde o Brasil Colônia aos dias atuais. Verificamos a influência da miscigenação das raças, com a presença da cultura do índio – nossos primeiros habitantes –, do branco europeu português e do negro africano. Todas com suas características e peculiaridades que moldaram o caráter de nossa gente, produzindo aquilo que bem conhecemos como as raízes do Brasil (HOLANDA, 1976).

A formação social brasileira também tem origem no medievo, pela sua divisão antagônica da classe: senhor e escravo. Uma sociedade estratificada, hierarquizada e exclusora. Estruturada para atender apenas aos interesses mercantilistas. Uma sociedade nascida do entrelaço e da aculturação dos três grupos étnico-culturais: índio, o europeu e o negro (OZEAS, 2000, p. 133).

Compreender o nosso passado é entender o presente e poder vaticinar o futuro. Compreender nosso passado social é uma obrigação de todo brasileiro, principalmente dos agentes públicos, para que procurem se utilizar das ferramentas sociais para tentar construir uma sociedade justa e igualitária, desiderato de todo homem de bem.

Foi por intermédio das estratégias utilizadas pelo método científico, aqui exaustivamente trabalhado, escorado pelo diálogo responsável com os intelectuais, intérpretes do Brasil, entre os quais Barbosa (2006), DaMatta (1997), Faoro (2001), Freire (2005), Freyre (1998), Garcia (1988), Holanda (1976), Leal (1976), Motta (1996), Quintas (2005), Ribeiro (2007), Vasconcelos (1992) e muitos outros, que percorremos as áreas da história, da sociologia, da literatura e da antropologia brasileiras, buscando um panorama fidedigno com a realidade factual.

É entendendo as características da identidade nacional que nos acompanha desde a colônia que poderemos compreender o porquê das práticas de avaliação de desempenho no serviço público federal, notadamente na Agência Brasileira de Inteligência, enquanto uma subcultura organizacional no âmbito da Administração.

A subordinação da Abin ao Gabinete nega precedência da agência como cabeça do SISBIN, e ainda distorce, no plano interinstitucional, a relação política entre dois poderes: o diretor da Abin (quase sempre, um civil) é obrigatoriamente sabatinado pelo Senado, mas o ministro chefe do GSI (sempre um general da ativa) é indicado pelo Presidente da República e não se submete a qualquer sabatina. Em parte, isto explica porque os conflitos envolvendo a Abin são resolvidos sempre com a queda do diretor geral (NUMERIANO, 2007, p. 196).

Percebe-se qual a subcultura da Abin quando se sabe que a inteligência de Estado teve seu berço no meio militar e com a primeira diáspora dos militares no seio do SNI, a partir de 1980, aqueles que permaneceram deram continuidade à atividade, respeitando a sua origem, como uma forma de gratidão.

No apagar das luzes do reinado absoluto dos militares na década de 1980, os antigos chefes alertaram esses empregados subalternos, que nunca vislumbraram alcançar altos cargos, por conta da desqualificação e do elitismo militar do serviço, de que teriam uma missão importante no órgão de inteligência com a saída dos militares; ocupar as chefias vacantes conseqüentemente. Muitos começaram a se preparar em cursos superiores de qualidade duvidosa e a profecia aconteceu. Um trem da alegria alçou os protegidos à condição de nível superior (analista de informações), para em seguida nomeá-los chefes de quase todos os cargos (ALBUQUERQUE, 2007, p. 240).

Os militares, em sua maioria saíram, mas a subcultura da Abin os mantém presentes até hoje, haja vista o uso da titularidade, qual seja, um atributo que proporciona instituir um sistema hierárquico, segundo o qual os servidores de carreira encontram correspondência com as carreiras típicas de Estado, como os postos e graduações das Forças Armadas e auxiliares, e com as da carreira diplomática.

A equivalência com a carreira das Forças Armadas tem sua razão natural. Já com as carreiras do Ministério das Relações Exteriores (MRE), um reconhecimento, haja vista as ações do diplomata e estadista brasileiro Oswaldo Aranha, que reformou profundamente aquele ministério, enfatizando as questões de segurança nacional (OLIVEIRA, 1999), bem como a sua disposição em ter um serviço secreto sob a responsabilidade do MRE (ALBUQUERQUE, 2007, p. 230).

A descrição de fatos e situações sobre os países hospedeiros ou sobre questões de interesse maior para o Estado, na cena internacional, e a adoção de medidas de proteção aos assuntos sigilosos sempre foram, desde a fase histórica, tarefa prioritária executada pelos diplomatas brasileiros, no cumprimento de suas missões nas relações internacionais (OLIVEIRA, 1999, p. 20).

Albuquerque (2007) explica que a desqualificação dos servidores – que até então não se preparavam ou eram estimulados intelectualmente – também se mostrou uma estratégia como técnica de dominação. “Há posicionamentos firmes de ex-integrantes do SNI, hoje chefes na Abin, contrários à qualificação do servidor” (p.240). Observa-se mais um exemplo

O servidor foi autorizado a cumprir horário especial, no período de 1º fevereiro de 2006 a 1º março de 2008, para participar de mestrado acadêmico, conforme consta na fl.06 do mencionado processo, sem que tenha havido à época a concessão de afastamento para fins de capacitação como treinamento regularmente instituído, conforme previsto no parágrafo único art. 9º do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Assim salvo

melhor interpretação entendemos que [...] o processo não corresponde às exigências legais [...] (ESINT, 2008).

O douto parecerista, no caso, não percebeu que o decreto em que baseou a sua decisão para negar – Decreto n. 5.707, de 23 de fevereiro de 2006 – é posterior á efetiva matrícula no curso de mestrado, que ocorreu em 1º de fevereiro de 2006. Ou seja, o decreto ainda não existia para convalidar o pedido do requerente, mas, mesmo assim, nega o pedido por falta de um amparo que não existia, agindo na contramão de princípio constitucional previsto no art. 5º, inciso XL, que trata do princípio da irretroatividade da lei, que não retroagirá, salvo para beneficiar o réu.

É a presença pueril do coronelismo visto por Ozeas (2000), que diz “Portanto, a manutenção da miséria é um importante mecanismo de manipulação e de interesse dos políticos” (p. 168). A manutenção da ignorância, também. Mas “conheceis a verdade, e a verdade vos libertará³”

A avaliação de desempenho individual, ao invés de reforçar os ideais da Revolução Francesa – que lutou contra todas as formas de discriminação social –, mantém as relações de desigualdade. É a Casa-grande que não se separa da senzala, (QUINTAS, 2005). É o Senhor Total, que a tudo controla (DAVEL e VASCONCELOS, 1996). É o “homem novo”, opressor dos outros (FREIRE, 2005). É a lhanza do trato funcionando como um disfarce de resistência (HOLANDA, 1976).

É o rito da separação social, por pessoa interiormente fraca ou que sofre de complexo de inferioridade que reage dizendo: *Sabe com quem está falando?* (DaMATTA, 1997). São os donos do poder, no controle da sociedade (FAORO, 2001). É a sociedade hierárquica á frente da sociedade igualitária (BARBOSA, 1996). É a falta de ética no desempenho das sociedades modernas, onde uns são mais iguais do que os outros, pois esse é o “jeitinho brasileiro” (BARBOSA, 2006).

Quando os dois estão juntos para fazer a avaliação, o avaliador cede para não prejudicar o avaliado, porque ele tem noção da própria incompetência para avaliar. Ex. Numa área de inteligência operacional o cumprimento de horário foge aos padrões. Imagina o 007 chegando no horário. O avaliador vai ter que mentir, porque qual o agente de inteligência operacional que bate ponto. Este conceito não é adequado na nossa atividade. Há

³ BÍBLIA SAGRADA. João 8:32. Rev. Brasília/DF: Sociedade Bíblica do Brasil. 1969.

avaliadores que são tão estúpidos tão treinados para preencher formulários que não percebem que aquele item não cabe na atividade e dá uma nota baixa que prejudica o servidor. São estes tipos de incoerência que me fazem, resumindo, dizer que esta avaliação de desempenho é inócua e acaba sendo mais prejudicial ao avanço do órgão. A avaliação de desempenho deveria ajudar, mas acaba atrapalhando (Entrevistado 13).

Todas as figuras de nosso convívio e institutos aqui contextualizados pelos intérpretes de nossa história social, acima reverenciados, viram-se presentes nas argumentações deste trabalho, dialogando com os nossos entrevistados, de sorte a corroborar de forma insofismável com a pergunta orientadora desta dissertação, a ser respondida.

Imperiosa, portanto, a observação de Barbosa (1996), que nos ensina que uma sociedade hierarquizada não pressupõe necessariamente igualdade. Hierarquia pode ser em razão de vários fatores, inclusive frutos da hereditariedade, posto por terra com a queda da Bastilha, em que o liberalismo francês, quebrando com a rigidez da liderança enquanto jóia da coroa, permitiu ao homem se inspirar na igualdade como forma de reconhecimento pelos méritos, e não mais tão-somente pelos títulos nobiliárquicos.

Barbosa (1996) explica também que as sociedades hierárquicas podem funcionar como meritocráticas, mas são nas igualitárias, que têm-se como princípio básico o fato de que os indivíduos são iguais e se que a única coisa a diferenciá-los, para fins de ordenação social, em termos de *status*, poder econômico e político, é o desempenho de cada um.

[...] Em outros termos, neste tipo de sociedade, o único tipo de hierarquia desejável e legítima é a que classifica as pessoas exclusivamente por seus talentos e capacidades individuais demonstrados no desempenho de determinadas tarefas e funções. Isso significa que as pessoas são comparadas e classificadas tomando-se como base o desempenho relativo de cada uma, e que nenhum outro fator (relações pessoais e consangüíneas, poder econômico e político) pode ser levado em conta nesse processo classificatório, sob pena de invalidar a filosofia central de todo o sistema (BARBOSA, 1996, p. 68).

O ex-diretor geral da Abin, Márcio Paulo Buzanelli, em seu discurso de despedida do cargo, em 30 de agosto de 2007, no auditório da Abin em Brasília/DF, assim proferiu: “*O mérito, só o mérito distingue cada um de nós*”. Entretanto, apesar de ter

sido esse o desiderato daquele ex-dirigente, vimos pelas entrevistas e literatura que isso não ocorreu. Continuamos de forma contumaz a ser escolhidos pelas idéias da sociedade hierárquica, e não da sociedade igualitária (BARBOSA, 1996).

Ainda em seu discurso o ex-diretor concita aos integrantes da Abin dizendo: *“Precisamos fazer a boa revolução. A boa dialética”*. Impossível de se fazer acontecer, pois Albuquerque (2007, p. 241) diz que:

[...] os “antigos” empreendem manobras mirabolantes para neutralizar a ascensão dos “novatos”, uma vez que a disparidade intelectual é gritante e sem as barreiras não há como sustentar a ascensão dos concursados sobre os demais remanescentes do SNI.

Percebemos também que não se trata de um conflito entre “antigos” e “novatos”, mas um conflito de conhecimento, pois até os antigos que se querem aperfeiçoar se tornam concorrentes, razão pela qual o estamento promove a exclusão pelo conhecimento, privilegiando a ignorância, para que sejamos todos, conforme disse Immanuel Kant, “como carneiros balindo”.

Este tipo de política foi bem definida por Freire (2005), pois é um dos vários modos de se perpetuar no poder:

O educador, que aliena a ignorância, se mantém em posições fixas, invariáveis. Será sempre o que sabe, enquanto os educandos serão sempre os que não sabem. A rigidez destas posições nega a educação e o conhecimento como processos de busca. [...] Os educandos, alienados, por sua vez, a maneira do escravo na dialética hegeliana, reconhecem em sua ignorância a razão da existência do educador, mas não chegam, nem sequer ao modo do escravo naquela dialética, a descobrir-se educadores do educador (FREIRE, 2005, p. 67).

A pergunta orientadora de pesquisa a ser respondida é Os atuais instrumentos de avaliação de desempenho individual do serviço público federal evidenciam os principais traços culturais da sociedade brasileira?

Sim, diante de todos os autores que por aqui passaram, deixando sua marca indelével, e da confirmação das entrevistas semi-estruturadas, identificamos como se dá a avaliação de desempenho individual na Agência Brasileira de Inteligência e como opera a sua subcultura organizacional.

Eu vejo como a manifestação desta dicotomia ou este distanciamento entre o que existe na prática e o que **pregam os marcos regulatórios no caso de avaliação de desempenho individual por meio de decretos e portarias que prevêm** isto, ou seja fica bem patente o distanciamento entre o que é previsto e o executado (Entrevistado 10, grifo nosso).

Mas, como reverter este quadro? Como encontrar um sistema de avaliação que seja ideal e que faça a boa dialética e que esteja inserida em uma sociedade igualitária? Barbosa (1996) diz que a questão não é tão-somente a existência de um sistema de meritocracia no serviço público brasileiro, mas sim a sua legitimidade na prática social. Assim como Barbosa (1996), Garcia (1978) já alertava sobre a contumaz aplicabilidade de “decretos” para modernizar o Estado, desprezando aspectos de natureza voluntária e do desejo íntimo em querer fazer mudar. Não se constrói um sonho por decreto.

No entanto, as mudanças são fruto de desejos autênticos. Ninguém muda ninguém “por decreto”: as pessoas mudam quando descobrem novos significados. Logo, os obstáculos às mudanças organizacionais estão intimamente relacionados com resistências no âmbito pessoal (SOUZA, 2003, p. 21).

Conforme noticiado, este trabalho não fecha a questão, devendo promover novos estudos para identificar outras questões que podem influenciar nos aspectos da avaliação de desempenho individual. Espera-se com este estudo contribuir para o entendimento do dia-a-dia de uma instituição sobejamente necessária para os interesses nacionais, garantindo a soberania para que todos alcancem dias mais do que gloriosos.

REFERÊNCIAS

ABREU, Luciano Aronne. Estado Novo: oligarquias e poder político: In **SBPH**, 26ª Reunião, julho de 2006. Disponível em: <<http://sbph.org/reuniao/26/trabalhos/Luciano%20Aronne%20Abreu.pdf>>. Acesso em 01 ago. 2008.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA - Abin. **Boletim de Serviço. n. 22, Brasília:** Abin/GSI/PR, 30 nov. de 2004.

AGÊNCIA BRASILEIRA DE INTELIGÊNCIA - Abin. **Boletim de Serviço. n. 8, Brasília:** Abin/GSI/PR, 30 abr. de 2004.

ALBUQUERQUE, Gustavo Leal. Os caminhos da Atividade de Inteligência no Brasil. In: ZAVERUCHA, Jorge; OLIVEIRA, Adriano; NASCIMENTO, Armando. (Org). In: **Segurança pública e a ordem social**. Recife: Universitária da UFPE, 2007.

ALMEIDA, Alberto Carlos. **A cabeça do brasileiro**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

AMADO, Janaína; FIGUEIREDO, Luiz Carlos. **A formação do império português (1415 – 1580)**. São Paulo: Atual, 1999.

ANTUNES, Priscila Carlos Brandão. **SNI & Abin:** uma leitura da atuação dos serviços secretos brasileiros ao longo do século XX. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

BARBOSA, Livia. Meritocracia à Brasileira: o que é desempenho no Brasil? In: **Revista do Serviço Público**. v. 120, n. 3, set./dez. 1996.

BARBOSA, Livia. **Igualdade e meritocracia:** a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BARROS, Betânia Tanure de; PRATES, Marco Aurélio Spyer. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BARROS, Betânia Tanure de. **Gestão à Brasileira:** uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2003.

BAUMAN, Zygmunt. **Identidade:** entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

BORJA, Juliana. **A formação da cultura nacional e seus impactos na cultura das organizações do Brasil.** 2005. Disponível em: <<http://www.frb.br/ciente/2006.1/ADM/ADM.BORJA.pdf>>. Acesso em 29.07. 2008.

BOSI, Alfredo. **Dialética da colonização.** São Paulo: Companhia das Letras, 1992.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41. n.1, jan./mar. 2001. p. 8 -15.

BRASIL. **Decreto n. 5.206, de 15 de setembro de 2004. Diário Oficial da União.** Brasília, 16 set. 2004

BRASIL. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 1991/2000.** Brasília: IBGE, 2002.

BRITO, Mozart José; BRITO, Valéria da G. Pereira; ALVES, Mônica Carvalho. Avaliação de desempenho e a liturgia do poder disciplinar: um estudo de caso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. v.1. p. 275 - 290.

BUENO, Eduardo. **A viagem do descobrimento:** a verdadeira história da expedição de Cabral. 2. ed., Rio de Janeiro: Objetiva, 2006.

BUZANELLI, Márcio Paulo. **Discurso de despedida da direção geral da Abin em 30 de agosto de 2007.** Brasília: Abin, 2007. CD-ROOM.

BUZANELLI, Márcio Paulo; MIRANDA, Roberto Y.. **Hino da Abin.** Disponível em: <http://www.Abin.gov.br/modules/mastop_publish/?tac=Protocolo_e_Cerimonial#Hino> Acesso em 23 ago. 2008.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; GONÇALVES, Carlos Alberto. **Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais.** Disponível em: <http://dae2.ufla.br/revista/Revista_V5_N1_jan_jun_2003_6.pdf>. 15.09. 2003.

CARBONI, Florence; MAESTRI, Mário. A linguagem escravizada. In: **Espaço Acadêmico**, v. 2, n. 22. mar .2003. Disponível em: <www.espaçoacademico.com.br> Acesso em 2 jul. 2007.

CASTRO, Celso Antônio Pinheiro de. **Sociologia aplicada à administração.** São Paulo: Atlas, 2002.

CHALITA, Gabriel. **O poder**: reflexões sobre Maquiavel e Etienne de La Boétie. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2005.

CHRISTO, Carlos Alberto Libânio [Frei Beto]. Geração pós-moderna. **Estado de Minas**. Belo Horizonte, 7 jun. 2007.

CHRISTO, Carlos Alberto Libânio [Frei Beto]. Onde cessa a utopia. **Estado de Minas**. Belo Horizonte, 23 ago. 2007

CHRISTO, Carlos Alberto Libânio [Frei Beto]. **Ética, mera questão de estética**. 14 jul. 2006: Disponível em: <<http://www.adital.com.br/site/noticia.asp?lang=PT&cod=23484>>. Acesso em: 7. dez. 2007.

COTRIM, Gilberto Vieira. **Direito e legislação**: introdução ao direito. 14. ed., São Paulo: Saraiva, 1993.

CUNHA, Mário W. Vieira. **O Sistema Administrativo Brasileiro**. Rio de Janeiro: Centro Brasileiro de Pesquisas Educacionais, 1963.

DaMATTA, Roberto. **Carnavais, Malandros e Heróis**. 4. ed., Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

DaMATTA, Roberto. **O que faz o Brasil, Brasil?** 2. ed., Rio de Janeiro: Rocco, 1986.

DAHRENDORF, Ralf. **O conflito social moderno**: um ensaio sobre a política da liberdade. Rio de Janeiro: Zahar, 1992.

DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, José. Coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, José. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

D'ELIA, Mirella. Parentes têm de sair do poder público. In: **Estado de Minas**. Caderno Política, 21.08.2008.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DIAS, Reinaldo. **Introdução à sociologia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

DONE, John. Disponível em: <www.partes.com.br>. Acesso em: 15 nov. 2007.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ENRIQUÉZ, Eugène. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de. (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

ENRIQUÉZ, Eugène. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. In: **RAE – Eletrônica**, v.5, n.1, art. 10, jan./jun. 2006. Disponível em: <<http://www.rae.com.br>>. Acesso em: 16 nov. 2007.

ESCOLA DE INTELIGÊNCIA – Esint. **Memorando 107 de fevereiro de 2008**. Brasília: Abin, 2008.

ESTADO DE MINAS. **Parentes têm de sair do poder público**. Belo Horizonte: Diários Associados, 21. ago. 2008. p. 3.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 4. ed., São Paulo: Pioneira, 1974.

FABRINI, Fábio. Lei seca mineira cai no esquecimento. **Estado de Minas**, Belo Horizonte, Caderno Gerais, p.20, 23 jan. 2008.

FAORO, Raymundo. **Os donos do poder**: formação do patronato político brasileiro. 3. ed., São Paulo: Globo, 2001.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa**. 2. ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FERREIRA, Wolgran Junqueira. **Comentários ao regime jurídico dos servidores públicos civis da União**: Estatuto dos Funcionários Públicos: Lei n. 8.112, de 11 dez. 1990. Bauru: EDIPRO, 1993.

FRANCO, Maria Laura Puglisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. Brasília, 2 ed.: Líber Livro, 2005.

FONSECA, Eduardo Giannetti. O Brasil e a cultura do imediatismo. In: **O Estado de São Paulo**, Caderno Aliás do Estadão. 12 ago. 2007. Disponível na internet: <<http://balaioblog.blogspot.com/2007/08/um-desafio-chamado-brasil.htm>>. Acesso em 18 ago. 2008.

FOUCAULT, Michael. **Microfísica do poder**; (Org.). Rio de Janeiro : Graal, 1991.

FOUCAULT, Michael. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1987.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FREITAS, Alexandre Borges. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (Org) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREYRE, Gilberto. **Sobrados e mucambos**: introdução à história da sociedade patriarcal no Brasil. Decadência do patriarcado rural e desenvolvimento urbano. 10. ed., Rio de Janeiro: Record, 1998.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1984.

GARCIA, Fernando Coutinho. A lei de ferro da oligarquia e o discurso da participação. In: **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, abr./jun. 1988.

GARCIA, Fernando Coutinho. Modernização e reforma administrativa no Brasil: uma interpretação dos impasses e um projeto alternativo. In: **Coletânea de Monografias. Modernização Administrativa**. Belo Horizonte: Instituto de Planejamento Econômico e Social, IPEA, 1978.

GARCIA, Fernando Coutinho. Sobre o controle, a disciplina e a punição: notas teóricas para uma investigação empírica. In: **Revista de Administração da Fead-Minas**, Belo Horizonte. v. 1. n. 1. jun. 2004.

GASPARI, Elio. **A Ditadura Envergonhada**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002,

GASPARINI, Diógenes. **Direito Administrativo**. 2. ed., São Paulo: Saraiva, 1992.

GIGANTÈS, Philippe. **Poder e ambição**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 9. ed., Rio de Janeiro: J. Olympio, 1976.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **História Geral da Civilização Brasileira**.

ISTO É. São Paulo, ed. 1578, de 29 de dezembro de 1999. Disponível em < www.terra.com.br/istoe/politica/1999/12/22/003.htm> Acesso em: 23 jan. 2008.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa**: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 2004.

LAROUSSE CULTURAL. v. 2, São Paulo: Universo, 1988.

LAROUSSE CULTURAL. v. 6, São Paulo: Universo, 1988.

LEAL, Vitor Nunes. **Coronelismo, enxada e voto**: o município e o regime representativo, no Brasil. 2 ed., São Paulo: Alfa-Omega, 1976.

LEAL, Vitor Nunes. **Coronelismo, enxada e voto**: o município e o regime representativo, no Brasil. 2 ed., São Paulo: Alfa-Omega, 1976.

LUPPI, Galvani. **Cultura Organizacional**: passos para a mudança. Belo Horizonte: Luzazul Editorial, 1995.

MACHADO, Marília Novais da Mata. Entrevista de pesquisa não-estruturadas e semi-estruturadas. In: GARCIA, Fernando Coutinho, HONÓRIO, Luiz Carlos (Coords) **Administração – Metodologia – Organização – Estratégia**. Curitiba: Juruá, 2007.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Humberto Falcão. A Construção do Estado Moderno e da Burocracia Profissional no Brasil: questões centrais, dilemas, impasses e desafios. In: **Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado – RERE**. Salvador, Instituto de Direito Público da Bahia, nº 1, março/abril/maio, 2005. Disponível na Internet: <<http://www.direitodoestado.com/revista/RERE-1-MAR%C70-2005-HUMBERTO%20FALCAO%20MARTINS.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2008.

MAY, Tim. **Pesquisa Social**: Questões, Métodos e Processos. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MCcANN, Frank D. **Soldados da pátria**: história do exército brasileiro, 1889-1937; tradução Laura Teixeira Motta. – São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MICHELS, Robert. **Los partidos políticos**. 3. ed., Buenos Ayres: Amorrortu, 1973.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 2. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1993.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. **Organização e poder**: empresa, Estado e escola. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. In: **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.39. n.1, jan/mar. 1999. p. 6 – 12.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. Organização e Sociedade: A cultura brasileira. **Revista O &S**, v.10, nº. 26, jan./abril, 2003.

NETTO, Alberto Barella; DIAS, Emerson de Paulo; MELLO, Paulo César R. de. Análise da obra Cultura organizacional e cultura brasileira, organizada por Fernando C. Prestes Motta e Miguel P. Caldas. **REA – Revista Eletrônica de Administração**: Facef, vol. 02 – Edição 02 – Janeiro-Junho, 2003.

NUMERIANO, Carlos Roberto M. Fiscalização Externa e Controle Governamental: Dimensões da Accountability no SIS, Abin e CNI. In: ZAVERUCHA, Jorge; OLIVEIRA, Adriano; NASCIMENTO, Armando. (Org). In: **Segurança pública e a ordem social**. Recife. Ed. Universitária da UFPE, 2007.

ODELIUS, Catarina Cecília; SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. Avaliação de desempenho individual no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30. **Anais do...**, Salvador, 23/27 set. 2006.

OLIVEIRA, Hércules Rodrigues de. **Uma breve história do conhecimento e de sua proteção**. 2003. 100 f. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento em Inteligência) - Escola de Inteligência da Agência Brasileira de Inteligência, Brasília, 2003.

OLIVEIRA JÚNIOR, José. Alcântara. Georg Simmel e o conflito social. In: **Caderno Pós-Ciências Sociais**, São Luís, v. 2, nº 3. Jan./jun. 2005. Disponível na internet: http://www.pgcs.ufma.br/Revista%20UFMA/n3/n3_Jose_Alcantara.pdf. Acesso em 20. 08. 2008

OLIVEIRA, Lúcio Sérgio Porto. **A história da atividade de Inteligência no Brasil**. Brasília: Abin, 1999.

ORWELL, George. **A revolução dos bichos**. 53. ed. São Paulo: Globo, 1997.

PAGÉS, M. *et. al.* **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PAIVA, Luiz de. **Burocracia x Burocratismo. Congestionado**. Escrito em 26 de março de 2007. Disponível na internet no endereço:
<<http://ogerente.com/congestionado/2007/03/26/burocracia-x-burocratismo/>>
Acesso em 23 .08. 2000.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Reforma da Gestão.In: **Folha de São Paulo**. 27 mar. 2006. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/view.asp?cod=1744> >. Acesso em 1 ago. 2008.

PERES, P. S. U m a tipologia das “interpretações” do Brasil: genealogia da crise institucional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CIÊNCIA POLÍTICA, 3, Niterói. **Anais...** Niterói:ABCP, 2002. (Área: Teoria Política). p. 1 - 75.

PIRES, Alexandre Kalil. **A Gestão de Desempenho de Indivíduos no Governo Federal da República Federativa Brasileira**. Fórum Global sobre Governança. 22 e 23 de outubro de 2007: Rio de Janeiro. Disponível em:
<http://www.planejamento.gov.br/arquivos_down/seges/forum_global/GT2_paperSEGES_port_tf.pdf>. Acesso em 1 ago. 2008.

PIRES, Luciano. **Brasileiros pocotó**. São Paulo: Panda, 2004

PERINI, Giselli Maria. A vinda da família real portuguesa para o Brasil: 200 anos e burocracia administrativa e de “vícios políticos...” In: **Revista Eletrônica Olharcritico.com.br**. n. 55,7/2009. Disponível em:
<http://www.olharcritico.com.br/olharcritico/ver_artigo.asp?codigo=337>. Acesso em 1 ago. 2008.

QUINTAS, Fátima. **As melhores frases de Casa-grande & senzala**. Rio de Janeiro: Atlântica, 2005.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**; Entrevista com Darcy Ribeiro Disponível em:
<www.casadobruzo.com.br>. Acesso em: 12.10.2007.

ROCHA, Denílson Rodrigues de Almeida. **O poder dos indivíduos**: estratégia de sobrevivência e auto-regulação frente à dominação das organizações – um estudo de caso. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 2000.

ROSA, Alexandre Reis, TURETA, César, BRITO, Mozart José. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira Revisitadas: Uma atualização hermenêutica do Dilema Brasileiro. *Gestão Org. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 4, n. 3, nov./dez., 2006. Disponível na internet: <http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br/edicoes/N3_V4/GESTORG_2006_N3_V4.pdf> Acesso em: 1 ago. 2008.

SCHWARTZMAN, Simon. O temporário e o permanente. *O Estado de São Paulo*. 14 setembro, 1979. Disponível em: <<http://www.schwartzman.org.br/simon/damatta.htm>> Acesso em 01 ago. 2008.

SCHWARTZMAN, Simon. Atualidade de Raymundo Faoro. DADOS. *Revista de Ciências Sociais*. Vol. 46, número 002, 2003. Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro. Disponível na internet em: <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/218/21846201.pdf>> Acesso em: 11 ago. 2008.

SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL MINAS GERAIS -SEMG. **Recurso em segunda instância em 28 de setembro de 2006**; item 8 e 16, Belo Horizonte, 2006.

SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL MINAS GERAIS - SEMG. **Comunicado 18 de outubro de 2007**. Brasília, 2007b.

SUPERINTENDÊNCIA ESTADUAL MINAS GERAIS - SEMG. **Memorando 364 de 10 de outubro de 2007**. Belo Horizonte, 2007a.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed., Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em: 27 jan. 2008.

SOARES, Alexandra Carla Aguiar Antunes. **Desafios Gerenciais de Organizações do Terceiro Setor de Belo Horizonte na Percepção de seus Gerentes**. Belo Horizonte: FNH, 2008.

SOUZA, Jessé. **A sociologia dual de Roberto DaMatta**: Descobrimos nossos mistérios ou sistematizando nossos enganos. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, vol. 6, nº. 35, fev./2001 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v16n45/4330.pdf>>. Acesso em: 01 ago. 2008.

SOUZA, Regina Luna Santos de. **Associar o desempenho individual ao planejamento organizacional pela gestão de competências**: um novo enfoque para a avaliação de desempenho na administração pública brasileira. X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile, 18 - 21 Oct. 2005. Panel: "Preparando a administração pública para uma gestão por resultados". Disponível na internet: <<http://www.clad.org.ve/fulltext/0053119.pdf>>. Acesso em: 29 . 2008.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão de desempenho**: julgamento ou diálogo? 2 ed., Rio de Janeiro: FGV, 2003.

SROUR, Robert Henry. **Ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. São Paulo: Campus, 1998.

SUGIMOTO, Luiz. Da Constituição Cidadã aos mínimos sociais. São Paulo: **Jornal da UNICAMAP**, 23 de abril a 8 de maio de 2007. Disponível na internet: <http://www.unicamp.br/unicamp/unicamp_hoje/jornalPDF/ju356pag03.pdf> Acesso em: 01 ago. 2008.

TORRES, Izabelle. Congresso articula cota para parentes. In: **Estado de Minas**, Caderno Política, 22 ago. 2008. p. 3.

VALADARES, Rodrigo Copony; SILVA, José Roberto Gomes da. A Influência dos Sistemas de Gestão de Desempenho Sobre o Comportamento dos Indivíduos no Atual Contexto das Organizações. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1. **Anais do...**Natal, 13/15 jun. 2007.

VASCONCELOS, João Gualberto. **A invenção do coronel**: ensaio sobre as raízes do imaginário político brasileiro. Tese (Doutorado em Sociologia) – Ecole des Hautes Etudes em Sciences Sociales, EHESS, França, 1992.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. – 7 ed., São Paulo: Atlas, 2006.

ZAVERUCHA, Jorge. **A militarização da Abin**. 2006. Disponível em: <<http://www.adpf.org.br/modules/news/article.php?storyid=28632>>. Acesso em 12 de agosto de 2008.

REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

http://www.Abin.gov.br/modules/mastop_publish/files/files_465ae5fa03114.pdf

www.naturlink.pt/canais/artigo

www.partes.com.br

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980

www.planejamento.gov.br/gestao/conteudo/programas/valorizacao

www.portaldomarketing.com.br/artigos/maslow.htm

ANEXOS

Anexo A - Modelo a que se refere o art. 12 DO DECRETO nº. 84.669, de 29 de abril de 1980.....	130
Anexo B - modelo da ficha de avaliação individual da gratificação de desempenho de atividades de informação – GDAI.....	131

ANEXO A

FIGURA 1: “MODELO A QUE SE REFERE O ART. 12 DO DECRETO Nº. 84.669, DE 29 DE ABRIL DE 1980”

FICHA DE AVALIAÇÃO DO DESEMPREGADO	
NOME DO SERVIDOR: _____	PERÍODO AVALIAÇÃO
CATEGORIA FUNCIONAL: _____	DE ____/____/____
REFERÊNCIA: _____	A ____/____/____
ÓRGÃO DE EXERCÍCIO _____	
1. QUALIDADE E QUANTIDADE DO TRABALHO Capacidade de desempenhar as tarefas com cuidado, exatidão e precisão. Volume de trabalho produzido, levando-se em conta a complexidade, a capacidade de aprendizagem e o tempo de execução, sem prejuízo da qualidade.	c 05 pontos c 10 pontos c 20 pontos c 30 pontos c 40 pontos
2. INICIATIVA E COOPERAÇÃO Capacidade de visualizar situações a agir prontamente, assim como a de apresentar sugestões ou idéias tendentes ao aperfeiçoamento do serviço. Contribuição espontânea ao trabalho de equipe para atingir o objetivo.	c 05 pontos c 10 pontos c 15 pontos c 20 pontos
3. ASSIDUIDADE E URBANIDADE Presença permanente no local de trabalho. Relacionamento com os colegas e as partes.	c 09 pontos c 10 pontos c 15 pontos
4. PONTUALIDADE E DISCIPLINA Cumprimento do horário estabelecido. Observância da hierarquia e respeito às normas legais e regulamentares.	c 05 pontos c 10 pontos c 15 pontos
5. ANTIGUIDADE Tempo de serviço público: 1 (hum) ponto para cada ano de efetivo exercício, até 30 pontos.	c Até 30 pontos
AVALIADOR	6. SOMATÓRIO DOS PONTOS ATRIBUÍDOS AO SERVIDOR c Total de pontos
EM ____/____/____	

Fonte: Disponível na internet <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/D84669.htm> Acesso em 02 .08.2008.

ANEXO B

Figura 2: “MODELO DA FICHA DE AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DA GRATIFICAÇÃO DE DESEMPENHO DE ATIVIDADES DE INFORMAÇÃO – GDAI”

INSTRUÇÕES PARA O AVALIADOR

1.	Leia cuidadosamente as definições dos Fatores de Desempenho e anote, na coluna pontuação, o número de pontos que melhor caracteriza o desempenho do avaliado. É imprescindível avaliar todos os Fatores de Desempenho relacionados.
2.	Some o total de pontos obtido pelo servidor e registre na coluna correspondente.

INSTRUÇÕES PARA APLICAÇÃO DA REGRA DE AJUSTE

1.	Aplique a regra de ajuste e anote a pontuação de desempenho ajustada.
2.	Calcule e registre o percentual da GDAI a que faz jus o servidor – até 30% (trinta por cento).

PONTUAÇÃO DOS FATORES DE DESEMPENHO

0	O desempenho foi insatisfeito.					
1 A 5	O desempenho foi irregular.					
6 a 10	O desempenho correspondeu ao padrão exigido.					
11 a 15	O desempenho foi superado ao exigido.					
16 a 20	Destacou-se pelo desempenho.					
FATORES DE DESEMPENHO		PONTUAÇÃO				
		0	1 a 5	6 a 10	11 a 15	16 a 20
1	Competência profissional (nível de conhecimento e experiência demonstrados no exercício das atribuições).					
2	Iniciativa (capacidade de reconhecer e antecipar ações, visando a solução e o desenvolvimento das tarefas sob sua responsabilidade, mesmo na ausência de orientação superior).					
3	Qualidade do trabalho (resultado final das atividades desempenhadas pelo servidor, considerando a confiabilidade e a precisão).					
4	Relacionamento Interpessoal (capacidade de interagir com as pessoas no seu ambiente de trabalho).					
5	Responsabilidade (capacidade de responder por suas ações e cumprir tarefas, obrigações e deveres, de acordo com o comportamento profissional esperado).					

Fonte: Ficha de Avaliação Individual da Abin – adaptado pelo autor.

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

**ESTUDO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
INDIVIDUAL NO CONTEXTO DE UM ÓRGÃO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA FEDERAL DIRETA**

Hércules Rodrigues de Oliveira

Belo Horizonte

2008

OLIVEIRA, Hércules Rodrigues de

Estudo do processo de avaliação de desempenho individual, no contexto de um órgão da administração pública federal direta. -- Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2008.

131 fl.; il.

1. Administração. 2. Administração pública. 3. Avaliação de desempenho. 4. Cultura brasileira. I. Título.

CDD: 351

Normalização e ficha catalográfica: bibliotecária: Vanuza Bastos Rodrigues. CRB: 1172