

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

JOYCE FRADE MACHADO

**GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL: UM MODELO PARA A
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA RECEITA FEDERAL DO BRASIL**

Campo Grande - MS

2018

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

JOYCE FRADE MACHADO

**GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL: UM MODELO PARA A
ORGANIZAÇÃO PÚBLICA RECEITA FEDERAL DO BRASIL**

Trabalho de Conclusão Final apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Profiap/UFMS), como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo

Campo Grande - MS

2018

FICHA BIBLIOGRÁFICA

MACHADO, Joyce Frade. **Gestão do Desempenho Individual**: um modelo para a organização pública Receita Federal do Brasil. 175f. 2018. Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2018.

É concedida à Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) permissão para reproduzir cópias desta dissertação de mestrado para propósitos acadêmicos e científicos. O autor reserva para si todos os direitos autorais de publicação. Nenhuma parte desta dissertação de mestrado pode ser reproduzida sem a autorização por escrito do autor. Citações são estimuladas, desde que citada a fonte.

GESTÃO DO DESEMPENHO INDIVIDUAL: UM MODELO PARA A ORGANIZAÇÃO PÚBLICA RECEITA FEDERAL DO BRASIL

JOYCE FRADE MACHADO

Este Trabalho de Conclusão Final foi julgado adequado para a obtenção do Grau de Mestre em Administração Pública do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (Profiap/UFMS) e aprovado em 03 de março de 2018.

Prof. Dr. Élcio Gustavo Benini
Coordenador do Profiap/UFMS

Apresentado à Comissão Examinadora composta pelos professores:

Prof. Dr. Geraldino Carneiro de Araújo
(UFMS/ESAN/Profiap – Campo Grande/MS)
Orientador

Prof. Dr. Marco Antônio Costa da Silva
(UFMS/ESAN/Profiap – Campo Grande/MS)
Membro Interno

Prof. Dr. Milton Augusto Pasquotto Mariani
(UFMS/ESAN/PPGAd – Campo Grande/MS)
Membro Externo

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela saúde e pela paz.

A minha amada mãe, Maria Martha Frade Machado, pelo amor incondicional e por me ensinar o significado de ser uma “Mulher Guerreira”.

Ao meu companheiro, José Renato Fialho Rodrigues, por iluminar a minha trajetória com seus conselhos e por sempre me apoiar e incentivar. Você me faz muito feliz!

À organização pública Receita Federal do Brasil, por me tornar uma profissional realizada.

À Ludmila Brito, por ter me oportunizado a cursar o Mestrado Profissional em Administração Pública.

Aos colegas da Equipe de Seleção Aduaneira da Delegacia da Receita Federal do Brasil de Comércio Exterior e Indústria, por compreender a minha dedicação ao Mestrado.

Aos integrantes do Grupo de Estudo em Gestão do Desempenho da Receita Federal do Brasil que participaram da entrevista semiestruturada dessa pesquisa.

À Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, pela oferta desse Mestrado, o qual contribui para a melhoria da administração pública brasileira.

Ao meu orientador, Professor Doutor Geraldino Carneiro de Araújo, pela dedicação, pelo incentivo às publicações e por sanar as minhas dúvidas.

Aos Professores Doutor Marco Antônio Costa da Silva e Doutor Milton Augusto Pasquotto Mariani, por terem aceitado a participar, com maestria, da minha banca de defesa.

Aos Professores do Programa Profiap, em especial, o Doutor Élcio Gustavo Benini e o Doutor Jose Carlos de Jesus Lopes.

À Danielle Bertolino de Macedo Verão, pela amizade, cooperação e receptividade.

*“Você não sabe o quanto
eu caminhei
Pra chegar até aqui
Percorri milhas e milhas
antes de dormir
Eu não cochilei”*

Toni Garrido, Bino, Lazão e Da Ghama (1998)

RESUMO

MACHADO, Joyce Frade. **Gestão do Desempenho Individual**: um modelo para a organização pública Receita Federal do Brasil. 175f. 2018. **Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional)** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2018.

O objetivo dessa pesquisa foi elaborar um modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil (RFB), que envolvesse a apreciação de resultados objetivos e de competências individuais atrelados ao mapa estratégico da organização. Isso porque foram apontadas algumas características críticas na atual ferramenta de avaliação de desempenho da instituição, como, por exemplo, o fato de alguns servidores não serem submetidos à gestão do desempenho individual; a avaliação ter como essência, na realidade, apenas uma formalidade para a progressão funcional; os critérios disponíveis na ferramenta serem todos genéricos, não havendo correlação com as competências para cada Processo de Trabalho. Em contrapartida, a organização pública RFB já adota alguns mecanismos gerenciais que podem ser oportunidades para integrar e contribuir com uma adequada gestão do desempenho individual. Para atingir o objetivo desse trabalho, buscaram-se, nas abordagens teórico-científicas, fundamentos para elaboração do modelo. Além disso, foi feita uma entrevista semiestruturada com cada um dos cinco integrantes do Grupo de Estudo em Gestão do Desempenho da RFB a fim de se compreender a gestão do desempenho como um fenômeno na organização, buscando analisar as experiências desses integrantes sobre o assunto, realizando, portanto, uma pesquisa com o método fenomenológico. Por fim, concluiu-se pela elaboração de um modelo de gestão do desempenho individual, que parte do planejamento estratégico da organização, envolvendo a participação de todos os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira. Além do mais, abrange uma gestão por competências e por resultados objetivos, trazendo vários benefícios para a organização RFB.

Palavras Chave: Gestão do Desempenho Individual; Organização Pública; Resultados Objetivos; Competências Individuais.

ABSTRACT

MACHADO, Joyce Frade. **Gestão do Desempenho Individual**: um modelo para a organização pública Receita Federal do Brasil. 175f. 2018. **Trabalho de Conclusão Final (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional)** – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande/MS, 2018.

The objective of this research was to elaborate a model of individual performance management for the employees of the Tax and Customs Career of the Brazilian Federal Revenue (RFB), involving the evaluation of objective results and individual competences linked to the organization's strategic map. This is because some critical characteristics were pointed out in the institution's current performance evaluation tool, such as the fact that some servers are not subject to individual performance management; the evaluation is essentially only a formality for functional progression; the criteria available in the tool are all generic, and there is no correlation with the competencies for each Work Process. In contrast, the RFB public organization already adopts some managerial mechanisms that may be opportunities to integrate and contribute to an adequate management of individual performance. In order to reach the objective of this work, in the theoretical-scientific approaches, foundations for the elaboration of the model were sought. In addition, a semi-structured interview was conducted with each of the five members of the Performance Management Study Group of the RFB in order to understand performance management as a phenomenon in the organization, seeking to analyze the experiences of these members on the subject, thus conducting a research with the phenomenological method. Finally, it was concluded that an individual performance management model was drawn up, starting with the strategic planning of the organization, involving the participation of all the employees of the Tax and Customs Career. In addition, it encompasses competency-based management and objective results, bringing several benefits to the RFB organization.

Keywords: Individual Performance Management; Public Organization; Objective Results; Individual Competencies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Apresentação das seções das abordagens teórico-científicas	16
Figura 2:	Resultado da competência conforme Le Boterf (2003)	32
Figura 3:	Fases para se atingir a gestão do desempenho a partir da gestão por competências	33
Figura 4:	Forma de se mensurar o desempenho nos aspectos das competências	34
Figura 5:	Ciclo da Análise Compreensiva Interpretativa da Pesquisa Fenomenológica	50
Figura 6:	Mapa das dez Regiões Fiscais	53
Figura 7:	Mapa Estratégico do ciclo 2016-2019	54
Figura 8:	Cadeia de Valor da RFB	56
Figura 9:	Atual ferramenta de avaliação de desempenho utilizada pela RFB ...	58
Figura 10:	Objetivo da pesquisa	72
Figura 11:	Organização das subseções da apresentação e discussão do modelo elaborado.....	73
Figura 12:	Planejamento Estratégico da RFB	74
Figura 13:	Parte do modelo no que tange à gestão do desempenho por resultados objetivos	76
Figura 14:	Resultados objetivos individuais	77
Figura 15:	Competências específicas necessárias para o Processo de Trabalho “Realizar a Fiscalização”	78
Figura 16:	Gestão do desempenho individual que corresponde às competências específicas	80
Figura 17:	Competências Fundamentais	81
Figura 18:	Gestão do desempenho individual que corresponde às competências fundamentais	82
Figura 19:	Problemas solucionados	82
Figura 20:	Competências Gerenciais	83
Figura 21:	Gestão do desempenho individual que corresponde às competências gerenciais	84
Figura 22:	Gestão do desempenho individual por competências	85
Figura 23:	Modelo de Gestão do Desempenho Individual	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1:	Definições de avaliação ou gestão do desempenho	17
Quadro 2:	Natureza e contexto da avaliação de desempenho	20
Quadro 3:	Obstáculos que podem comprometer com a gestão do desempenho.....	24
Quadro 4:	As 12 (doze) perguntas de Ferreira e Otley (2009)	25
Quadro 5:	Diferença entre administração por objetivos e por resultados	26
Quadro 6:	Fatores observáveis no instrumento	36
Quadro 7:	Oito objetivos gerais do porquê se medir o desempenho numa gestão pública	37
Quadro 8:	Como utilizar o método fenomenológico	45
Quadro 9:	Grupo de Estudo sobre Gestão do Desempenho da Receita Federal do Brasil	48
Quadro 10:	Informações sobre as entrevistas	49
Quadro 11:	Formato dos quadros temáticos	51
Quadro 12:	Características da atual ferramenta de avaliação de desempenho da RFB	61
Quadro 13:	Algumas contradições entre a situação-problema e as oportunidades	71
Quadro 14:	A gestão do desempenho voltada para resultados objetivos	87
Quadro 15:	A gestão do desempenho voltada para as competências individuais	92
Quadro 16:	Um modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da RFB	95
Quadro 17:	Alguns benefícios gerados com o modelo elaborado	103

LISTA DE SIGLAS

RFB	Receita Federal do Brasil
PECFAZ	Plano Especial de Cargos Fazendários

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA	16
2.1. Abordagens teórico-científicas	16
2.1.1 Gestão do desempenho: conceitos, objetivos e características.....	16
2.1.2 A gestão do desempenho por objetivos ou por resultados	26
2.1.3 Os envolvidos na gestão do desempenho e a forma de sua aplicação	28
2.1.4 A gestão do desempenho por competências.....	30
2.1.5 Um panorama da gestão do desempenho na administração pública.....	36
2.2. Procedimentos Metodológicos	42
2.2.1 Delimitação do objetivo da pesquisa	42
2.2.2. Características da Pesquisa.....	44
2.3. Descrição da situação-problema e das oportunidades	52
2.3.1 Caracterização da instituição Receita Federal do Brasil.....	52
2.3.2 Descrição da situação-problema: aspetos da atual ferramenta de avaliação de desempenho para fins de progressão funcional	57
2.3.3 Oportunidades concretas de melhorias	66
2.3.4 Uma reflexão da situação-problema e das oportunidades.....	70
3. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E DAS OPORTUNIDADES.....	73
3.1. Apresentação e discussão da alternativa proposta para a resolução do problema e aproveitamento das oportunidades levantadas	73
3.1.1. O Planejamento Estratégico da Receita Federal do Brasil	73
3.1.2. O desempenho numa apreciação de resultados objetivos	75
3.1.3. O desempenho numa apreciação de competências individuais	78
3.1.4. Análise fenomenológica: o desempenho com base na experiência do Grupo de Estudo.....	86
3.1.5. Uma visão completa do modelo de gestão do desempenho individual elaborado.....	100
3.2. Benefícios gerados pelas alternativas indicadas para resolução do problema e aproveitamento das oportunidades.	103
3.3. Contribuição tecnológica-social da proposta	105
4. CONCLUSÕES	107
5. REFERÊNCIAS.....	110

APÊNDICE 1: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	116
APÊNDICE 2: Roteiro de Entrevistas	117
APÊNDICE 3: Transcrição e Codificação das Entrevistas.....	118

1. INTRODUÇÃO

A gestão do desempenho pode ser considerada, a partir de vários autores (BERGAMINI, 1983; LUCENA, 1992; GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998; BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; SANTOS, 2007; FERREIRA; OTLEY, 2009; BITITCI et al, 2012; MANUAL DE ORIENTAÇÃO PARA A GESTÃO DO DESEMPENHO, 2013; FEITOSA et al, 2015; PONTES, 2016; VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016), como um instrumento e/ou um mecanismo gerencial formal ou informal que avalia se os objetivos de uma organização estão sendo alcançados; identificando valor, pontos fortes e fracos; contribuindo com o aperfeiçoamento, com a aprendizagem organizacional, com o desenvolvimento de pessoas, com o gerenciamento da equipe e com o autodesenvolvimento.

Além disso, ainda segundo os autores supracitados, a gestão do desempenho pode ser considerada como um fenômeno social, em que há uma atribuição de juízo de valor que mensura/compara a performance/resultado de acordo com o esperado. Também é uma ferramenta de controle, de apoio à decisão e à melhoria no processo estratégico e na gestão continuada, assegurando o cumprimento de metas estratégicas e colaboração na recompensa e no monitoramento das atividades, corrigindo desvios e identificando informações.

De tudo isso, um fator muito importante é que o instrumento de gestão do desempenho deve ter como referência os padrões, os objetivos e os critérios de resultados definidos no planejamento estratégico da organização (BERGAMINI, 1983; GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998). Além do mais, é um dos instrumentos da administração estratégica de pessoas (BERGUE, 2014) e que possibilita mensurar e identificar as necessidades de desenvolvimento, de qualificação e de competências, as causas do não atingimento dos objetivos e das metas, respaldar possíveis decisões baseadas na meritocracia, entre outros. Por isso, o instrumento gestão do desempenho torna-se especialmente relevante (LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008).

Nesse sentido, é diante dessa relevância que o tema gestão do desempenho torna-se motivador, ainda mais no contexto das organizações públicas, que possuem características peculiares que podem impactar na efetividade do instrumento (ORSI; SILVA, 2014), tais como: baixa rotatividade dos funcionários, que pode provocar uma acomodação pela estabilidade (ORSI; SILVA, 2014), cultura da rotação rápida de gestores e transitoriedade das chefias (ORSI; SILVA, 2014;

OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996) e a forma de seleção objetiva, por concurso público, que considera apenas o conhecimento formal (ORSI; SILVA, 2014), sem ponderar as competências necessárias para determinadas atividades (ABRUCIO, 2014).

Com isso, neste estudo, serão apresentados os aspectos da atual ferramenta de avaliação de desempenho para fins de progressão funcional aplicado aos servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil (RFB), organização pública objeto de estudo dessa pesquisa. Uma das características dessa atual ferramenta é que alguns servidores lotados em alguns setores e os que ocupam cargos de chefia não são submetidos à gestão do desempenho individual, por determinação do Decreto n. 84.669 de 1980.

Além disso, a avaliação do desempenho tem como essência, na realidade, apenas uma formalidade para a progressão funcional; os critérios disponíveis na ferramenta são todos genéricos e não há correlação com as competências para cada Processo de Trabalho. Ademais, a avaliação objetiva é limitada a contar o tempo de serviço público do servidor; a atual ferramenta não se relaciona com os objetivos institucionais da organização, entre outras peculiaridades discutidas na seção 2.3.2 Descrição da situação-problema dessa pesquisa.

Em contrapartida, a organização RFB já adota alguns mecanismos gerenciais, tais como: a gestão por competências para a capacitação de seus servidores; o programa de gestão na modalidade de teletrabalho; é incentivada a participar do programa Prêmio Desempenho Funcional do Ministério da Fazenda; e, em 2017, foi instituído o Bônus de Eficiência e Produtividade na Atividade Tributária e Aduaneira.

Nessa perspectiva, essa pesquisa assinalou como problema a atual ferramenta de avaliação de desempenho para fins de progressão funcional aplicado aos servidores da Carreira Tributária e Aduaneira. Todavia, apontou como oportunidades os mecanismos gerenciais descritos acima, uma vez que eles podem agregar, contribuir e complementar para a elaboração e prática de uma gestão do desempenho individual alinhada ao planejamento estratégico da organização.

Sendo assim, o objetivo geral desse trabalho foi **elaborar um modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil**. A ideia é que o modelo envolva a apreciação de resultados objetivos e de competências individuais atrelados ao mapa estratégico da organização. Nesse sentido, a pesquisa possuiu, ainda, os objetivos

específicos:

- a) Discutir os fundamentos teóricos sobre a gestão do desempenho, dialogando com a gestão por resultados objetivos e com a gestão por competências.
- b) Discutir os aspectos e as características da atual ferramenta de avaliação de desempenho adotado pela Receita Federal do Brasil.
- c) Propor o modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil elaborado nessa pesquisa.

Para atingir o objetivo desse trabalho, buscaram-se nas abordagens teórico-científicas fundamentos para elaboração do modelo. Além disso, foi feita uma entrevista semiestruturada com os integrantes do Grupo de Estudo em Gestão do Desempenho da Receita Federal do Brasil a fim de se compreender a gestão do desempenho como um fenômeno na organização, buscando analisar as experiências desses integrantes sobre o assunto.

Essa pesquisa se justificou, primeiramente, por concordar com Orsi e Silva (2014): o assunto gestão do desempenho individual nas organizações públicas, apesar de complexo, não deve ser abandonado. Acredita-se que, quanto mais se discute sobre os problemas, as possibilidades, as inseguranças e os aspectos culturais do avaliar, do o quê avaliar, do porquê avaliar e do que fazer com os resultados da avaliação, mais efetivo será a gestão do desempenho.

Especificamente na organização pública RFB, espera-se que os resultados desse trabalho contribuam para que a gestão do desempenho possa vir a estar intimamente ligada à missão estratégica da organização. Assim, possibilitará favorecer a sua capacidade de gerenciamento dos seus recursos humanos em um panorama interligado envolvendo capacitação, atingimento de metas, motivação, meritocracia, transparência e processos de trabalho.

Para tanto, serão apresentadas, inicialmente, as abordagens teórico-científicas que embasaram a presente pesquisa. Na sequência, serão apontados os procedimentos metodológicos utilizados. Posteriormente, é apresentada a contextualização da organização pública RFB e a descrição dos problemas e das oportunidades encontrados. Por fim, os resultados, as análises e as considerações finais.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

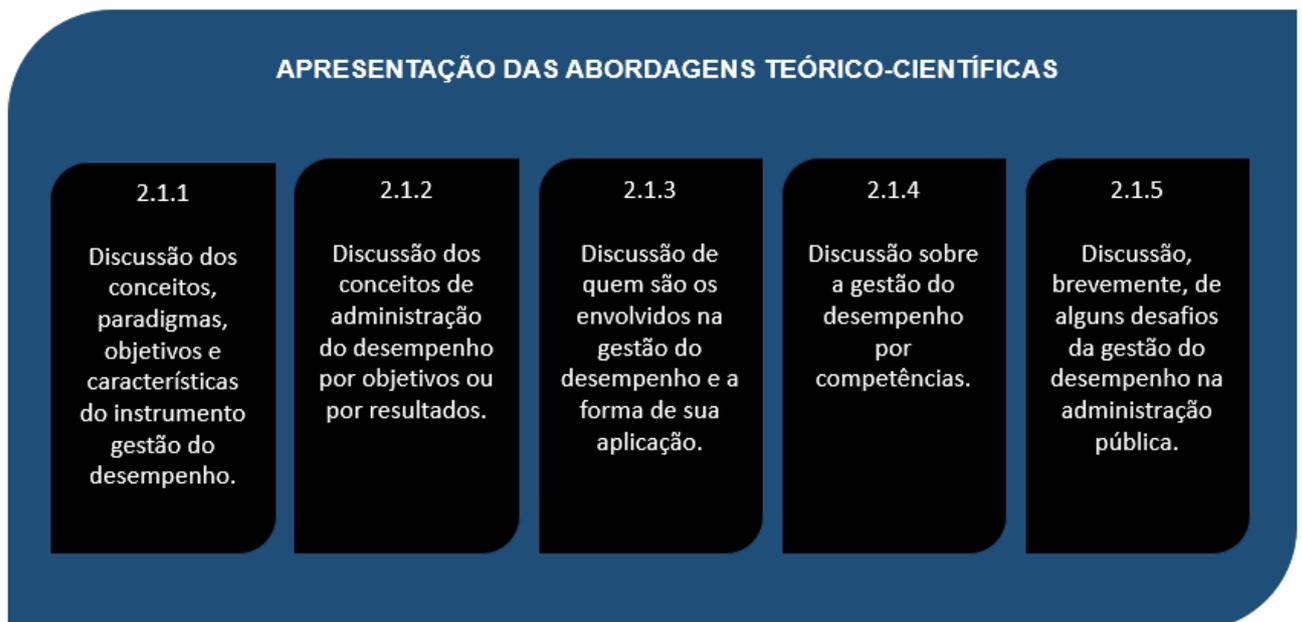
Nesse tópico, apresentam-se, primeiramente, as abordagens teórico-científicas relacionadas ao tema de pesquisa: gestão do desempenho. Posteriormente, serão descritos os procedimentos metodológicos, elencando as fases de como foi produzido o trabalho. Por fim, explicita-se a descrição da situação-problema e das oportunidades que motivaram essa pesquisa.

2.1. Abordagens teórico-científicas

As abordagens teórico-científicas desse trabalho tiveram como propósito trazer conceitos, definições, orientações e pontos de reflexão que nos permitissem atingir o objetivo dessa pesquisa: elaborar um modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil, que envolva a apreciação de resultados objetivos e de competências individuais atrelados ao mapa estratégico da organização.

Conforme mostra a Figura 1, as abordagens teóricas-científicas estão divididas em 5 seções:

Figura 1: Apresentação das seções das abordagens teórico-científicas



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

2.1.1 Gestão do desempenho: conceitos, objetivos e características

É fundamental compreender o conceito de gestão do desempenho. Nesse caso, apresenta-se, no Quadro 1, algumas definições do que se pode chamar de gestão ou avaliação do desempenho:

Quadro 1: Definições de avaliação ou gestão do desempenho.

Tipo	Conceito
Gestão	É um fenômeno social, pois seu comportamento é moldado por sentimentos, valores e crenças, além disso, o objetivo final deve ser a aprendizagem e não, simplesmente, o controle (BITITCI et al, 2012).
	Mecanismos formais e informais, processos, sistemas e redes utilizados pelas organizações para auxiliar no processo estratégico e na gestão continuada por meio de análise, planejamento, medição, controle, recompensa, apoio à aprendizagem e às mudanças na organização (FERREIRA; OTLEY, 2009).
	“Um processo maior de gestão organizacional, uma vez que permite rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, objetivando a correção de desvios e dando sentido e continuidade e sustentabilidade à organização” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.12).
Avaliação	“Atividade contínua e integrada para mensuração e gestão de desempenho moldada por sentimentos, valores, crenças e percepções dos indivíduos da organização e dos stakeholders, construída para determinado ambiente/contexto, por meio da identificação dos objetivos a serem avaliados, da construção de indicadores, da integração desses indicadores para informar um valor global de desempenho, da identificação dos pontos fortes e fracos e/ou com desempenho aquém do esperado, da comunicação dos resultados, da identificação de medidas de aperfeiçoamento, possibilitando, assim, o apoio à decisão, à melhoria da gestão e proporcionando a aprendizagem organizacional” (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016, p. 130).
	Função estratégica das organizações como instrumento de desenvolvimento de pessoas e de controle dos empregados (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).
	“Uma ferramenta relevante no gerenciamento da equipe de trabalho de uma organização, para monitoramento das atividades realizadas e alcance dos objetivos estabelecidos” (FEITOSA et al, 2015, p.3).
	Processo no qual as empresas mensuram a performance/resultado obtido do funcionário em comparação a um padrão pré-estabelecido (SANTOS, 2007).
	“Atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos necessários ao bom exercício do cargo manifestados por indivíduos e equipes. Consiste, assim, em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo” (MANUAL DE ORIENTAÇÃO PARA A GESTÃO DO DESEMPENHO, 2013, p. 12).
	Não se trata de gratificar ou punir, de dar um prêmio ou um castigo. Trata-se de dar oportunidade, aprendizado e autodesenvolvimento, compondo um quadro de progresso e rentabilidade recíprocos (LUCENA, 1992).
	“Trata-se de um processo perceptivo de todo um conjunto de atitudes desenvolvidas em situação de trabalho que diz respeito, em última análise, a uma sistemática de obtenção de informações do avaliador sobre outra pessoa representada pelo avaliado” (BERGAMINI, 1983, p. 8).
	“Acertada na escolha da metodologia e assegurada a eficácia do processo, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais importantes da gestão de pessoas, para que a organização possa assegurar o cumprimento de suas metas estratégicas e garantir que estas sejam concretizadas, conforme os valores institucionais. Bem implementado, o instrumento de avaliação irá garantir que as pessoas foquem suas energias nas questões essenciais da organização e, ainda, permitirá orientações, caso existam desvios de rotas” (PONTES, 2016, p. 25).

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Com base nesses conceitos apresentados no Quadro 1, compreende-se que a gestão do desempenho pode ser considerada um instrumento e/ou um mecanismo gerencial formal e informal que avalia se os objetivos de uma organização estão sendo alcançados; identificando valor, pontos fortes e fracos; contribuindo com o aperfeiçoamento, com a aprendizagem organizacional, com o desenvolvimento de pessoas, com o gerenciamento da equipe e com o autodesenvolvimento.

Além disso, pode ser considerada como um fenômeno social, em que há uma atribuição de juízo de valor que mensura/compara a performance/resultado de acordo com o esperado. Também é uma ferramenta de controle, de apoio à decisão e à melhoria no processo estratégico e na gestão continuada, assegurando o cumprimento de metas estratégicas e colaboração na recompensa e no monitoramento das atividades, corrigindo desvios e identificando informações.

Dentro ainda da conceituação de gestão do desempenho, é interessante explorar a diversidade de paradigmas na abordagem desse assunto, contribuindo para um estudo multidimensional e sofisticado. Nesse sentido, são discutidas três abordagens: a positivista, a crítica e a interpretativista (MCKENNA; RICHARDSON; MANROOP, 2011).

A abordagem **positivista** trata o desempenho como identificável, definível e mensurável, que pode ser melhorado de forma sistêmica ao determinar as ações necessárias. Estabelecer metas é importante e, por isso, são consideradas como “leis” validadas que indicam o aprimoramento do desempenho (MCKENNA; RICHARDSON; MANROOP, 2011).

Dentro dessa visão, Brandão e Guimarães (2001) classifica Lucena (1992) como uma autora que segue a perspectiva da abordagem positivista. De fato, Lucena (1992) defende que a gestão de desempenho é um processo que busca, entre outros objetivos, obter melhor rendimento da equipe, estimular maior produtividade, identificar os empregados que precisam de aperfeiçoamento, estimular o potencial de cada indivíduo.

Já a abordagem **crítica** defende que a gestão do desempenho é usada por aqueles que detêm o poder para controlar a maneira como o trabalho é feito e, com isso, a avaliação é vista para atender interesses parciais e não uma projeção para benefício de todos. O objetivo é controlar e não capacitar, nem mesmo medir o desempenho de forma precisa e justa (MCKENNA; RICHARDSON; MANROOP, 2011).

Nessa abordagem, Pagés et al (1987) é apontado por Brandão e Guimarães (2001) como um autor que defende a gestão do desempenho numa perspectiva crítica. Em uma das passagens de sua obra, Pagés et al (1987) reconhece a avaliação de desempenho como “entrevista de avaliação-conselho” e defende que há duas funções básicas nisso: 1: controlar o rendimento do indivíduo limitando ao máximo a sua subjetividade e 2: permitir a expressão individualizada dos desejos e descontentamentos do indivíduo, mas, na verdade “o espírito da entrevista consiste em minimizar o aspecto controle para valorizar o aspecto conselho” (PAGÉS ET AL, 1987, p. 102).

Por fim, a abordagem **interpretativista** desafia as suposições da abordagem positivista com a ideia de que os ambientes podem não ser ideias, pois, os sistemas operam num ambiente complexo. Ademais, o comportamento é uma função dos empregados e as interações, percepções e interpretações podem influenciar o desempenho e, por isso, as “leis” e metas determinadas na visão positivista podem não ser aplicáveis em contextos reais. Há a necessidade de as pessoas serem avaliadas de forma coerente com o trabalho que precisa ser feito (MCKENNA; RICHARDSON; MANROOP, 2011).

Nesse sentido, a abordagem interpretativista vê a realidade social como um produto da experiência dos indivíduos, partindo do ponto de vista do participante em ação (MORGAN, 2005). Além disso, “não considera a existência de uma realidade totalmente objetiva, nem totalmente subjetiva, mas sim, que existe uma interação entre as características de um determinado objeto e entre a compreensão que os seres humanos criam a respeito desse objeto” (SACCOL, 2009, p. 262). Assim, um estudo com enfoque interpretativista se situa num contexto real, considerando as particularidades e os fenômenos estudados, uma vez que as organizações não são estáticas (SACCOL, 2009).

Destaca-se, portanto, que essa pesquisa adotou um enfoque interpretativista, pois, além de a gestão do desempenho poder ser considerada um fenômeno social (BITITCI et al, 2012) e moldada por sentimentos, valores, crenças e percepções dos indivíduos (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016), é preciso considerar as características singulares da organização objeto desse estudo e de seus servidores, atentando-se, inclusive, às suas competências, que podem ser mutáveis e complexas face a uma situação ou contexto profissional (FLEURY; FLEURY, 2004).

Outros pontos significativos quando se versa sobre os conceitos de gestão do

desempenho são, o que Fletcher (2001) denomina de natureza da avaliação de desempenho e de contexto da avaliação de desempenho. O Quadro 2 mostra, de forma sucinta, a ideia trazida por esse autor.

Quadro 2: Natureza e contexto da avaliação de desempenho.

Natureza da avaliação de desempenho	Contexto da avaliação de desempenho
<u>Conteúdo:</u> o foco tende a ser o futuro imediato. Realização de metas ou objetivos	<u>Divergências culturais:</u> generalização é inseguro em culturas pouco similares.
<u>Desempenho contextual:</u> vai além do desempenho focado na tarefa. Dá importância a comportamentos como cooperação, dedicação, entusiasmo e persistência.	
<u>Orientação da meta:</u> meta de aprendizagem e meta de desempenho.	<u>Desenvolvimento em tecnologia da informação:</u> gravar quantidade de dados para verificar a dimensão do desempenho do trabalho. Recolhimento contínuo e detalhado de dados
<u>Processo de avaliação:</u> interação entre avaliador e avaliado.	
<u>Alimentação de várias fontes:</u> <i>feedback</i> para mudanças nas estruturas, processos, culturas.	

Fonte: Elaborado pela autora (2017) a partir de Fletcher (2001).

Após percorrer pelo conceito e pelas abordagens sobre gestão do desempenho, cabe a seguinte questão: para qual finalidade ou objetivo as organizações vêm utilizando ou podem vir a utilizar a gestão do desempenho? São várias as finalidades, mas um fator essencial é que essas finalidades devem estar de acordo com os interesses e as características da organização (LUCENA, 1992), além disso, serem claras e interiorizadas em todos os níveis organizacionais (BARGAMINI, 1983), pois as informações oriundas da gestão do desempenho poderão auxiliar na operacionalização das metas estratégicas (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012) e tornar mais dinâmico o seu planejamento (PONTES, 2016).

De forma não exaustiva, alguns objetivos da gestão do desempenho são:

- a) Conhecer melhor os recursos humanos disponíveis (BERGAMINI, 1983), identificando habilidades específicas (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996) e talentos (PONTES, 2016), podendo verificar aquelas que têm mais condições de assumir cargos gerenciais ou funções para as quais estarão melhores adequadas (LUCENA, 1992).
- b) Oportunizar que o avaliado se sinta mais seguro em planejar sua própria

vida profissional (BERGAMINI, 1983), e que conheça seus méritos e deméritos (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996), pontos fortes e pontos fracos a fim de corrigi-los (LUCENA, 1992).

- c) Identificar a necessidade de treinamentos (BERGAMINI, 1983; LUCENA, 1992; OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996) e auxiliar na definição de políticas e ações de desenvolvimento humano (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996; GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998) melhorando as competências das pessoas (PONTES, 2016).
- d) Aferir resultados, tendo em vista o atendimento de objetivos e metas organizacionais (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998), definindo o grau de contribuição de cada empregado, estimulando o seu potencial e sua produtividade (LUCENA, 1992) a fim de obter o comprometimento das pessoas para o alcance desses resultados (PONTES, 2016).
- e) Motivar (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012), aprimorar as condições de trabalho, subsidiar a aferição do mérito (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996) e melhorar as relações humanas no trabalho (LUCENA, 1992) e a comunicação entre os níveis hierárquicos (PONTES, 2016).
- f) Indicativos para ascensão, progressão e promoção (BERGAMINI, 1983; LUCENA, 1992), oferecer informações para movimentação, colocação de pessoal, seleção, readaptação, transferência ou até mesmo dispensa (LUCENA, 1992; OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).
- g) Servir de base para estabelecer e administrar estímulos pecuniários (BERGAMINI, 1983), oferecer subsídios para fins de remuneração (LUCENA, 1992) e participação nos resultados da empresa (PONTES, 2016).

De forma desejável, o valor que o instrumento da gestão do desempenho possa ter está no uso que se faz dele, podendo integrar as atividades de todos os subsistemas administrativos (BERGAMINI, 1983) e identificando e removendo obstáculos e restrições (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996). Dando seqüência ao entendimento sobre a gestão do desempenho, é relevante identificar o que estudos teóricos apontam como essencial, não essencial, pontos favoráveis, pontos não favoráveis, fatores determinantes ou não para o sucesso ou fracasso da avaliação de desempenho ao ser desenvolvida e aplicada em uma organização.

Preliminarmente, a elaboração de uma ferramenta de gestão do desempenho não pode ser considerada como uma fórmula definitiva e nem uma receita pronta (BERGAMINI, 1983). Ao contrário, deve-se atentar ao estilo das pessoas (BERGAMINI, 1983) e respeitar as características culturais da organização (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996). Por isso, na fase de planejamento já se pode determinar o sucesso ou o fracasso da gestão do desempenho (BERGAMINI, 1983).

Na tentativa de que seja um sucesso, o instrumento de gestão do desempenho deve ter como referência os padrões, os objetivos e os critérios de resultados definidos no planejamento estratégico da organização (BERGAMINI, 1983; GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998). Além disso, esse instrumento deve sempre estar pronto para ser revisto ou readaptado quando a organização sofrer mudanças (BERGAMINI, 1983).

Em uma perspectiva de avaliação mais objetiva, os indicadores, critérios ou parâmetros devem estar claramente definidos pelo resultado do trabalho e não pela simples descrição do cargo, mudando, inclusive, o foco da avaliação do empregado para o resultado do trabalho desse empregado (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998). Importante, também, é haver uma negociação de produção entre a chefia e os funcionários (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998) e a avaliação deve ser específica para cada tipo de trabalho, observando a sua complexidade, e não apenas específica para um grupo de cargos (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

Já em uma gestão de desempenho mais voltada ao comportamento e às competências do avaliado, é importante descrever de forma objetiva o que se espera e o que acredita ser adequado, podendo exemplificar algumas ações observáveis (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996). O importante, ademais, é não criar expectativas além do que o cargo exige e as características que o avaliador avalia em seus funcionários devem ter haver com aquelas que realmente são fundamentais para o bom ou mau desempenho do seu trabalho (BERGAMINI, 1983). De forma mais individualizada:

É preciso lembrar que para se avaliarem umas às outras, as pessoas precisam se conhecer muito bem. O desempenho individual depende da habilidade de cada um em tirar partido dos seus recursos ou forças pessoais. Se alguém possui um estilo comportamental condizente com os requisitos do cargo que ocupa e está fazendo jus às expectativas, pode-se

concluir que não há problemas em termos de desempenho. Inversamente, se alguém ocupa uma função para a qual seu estilo possa ser considerado como inadequado e não atende às expectativas, não se pode apenas concluir que esteja com problemas de desempenho pessoal, ela está simplesmente mal colocada. Só quando o estilo e o cargo são compatíveis e a produtividade não for atingida é que se está autorizado a diagnosticar problemas de desempenho (BERGAMINI, 1983, p. 7).

Por isso, o instrumento de gestão do desempenho deve possibilitar identificar habilidades específicas a serem aprimoradas ou adquiridas, conseguindo detectar quantos e quais funcionários apresentam dificuldades para executar atividades típicas do seu cargo (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996). É necessário um comprometimento das chefias e demais envolvidos (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996), em que todos devem compreender a sistemática e acreditar nela, sabendo que ajudará não somente as metas da organização, mas também as aspirações pessoais (BERGAMINI, 1983).

Outro quesito indispensável para o sucesso de uma gestão do desempenho é o *feedback*. O *feedback*, tanto o formal como o informal, tem a função de revisar o desempenho passado do avaliado com vistas ao desempenho futuro, fornecendo ao funcionário oportunidades de melhoria e aprendizagem (PONTES, 2016). Além disso, está muito ligado aos fatores de automonitoramento, autoconhecimento e autoconsciência (LONDON; SMITHER, 2002).

Visando ainda ao sucesso da gestão do desempenho na organização, é preciso compreender que a implantação da ferramenta é um processo lento e que envolve mudança gradual de hábitos culturais, tornando imprescindível uma divulgação do modelo e um treinamento cuidadoso (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996). Além do mais, a organização deve identificar as dificuldades associadas e acionar mecanismos administrativos para minimizar os efeitos indesejáveis (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Contrariamente, alguns obstáculos podem comprometer com a prática da gestão do desempenho, tornando-a uma ferramenta de fracasso. Um deles é utilizar uma mesma metodologia qualquer sem se importar com o tipo e o estilo da organização (BERGAMINI, 1983), fazendo com que os resultados das avaliações fiquem subutilizados (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996). Outros obstáculos também são evidenciados fazendo com que os resultados das avaliações fiquem distorcidos, principalmente no caso de avaliações mais voltadas ao comportamento e às competências do avaliado, conforme mostra o Quadro 3:

Quadro 3: Obstáculos que podem comprometer com a gestão do desempenho.

Obstáculos que podem comprometer com a gestão do desempenho	Definição
Tendência Central	Quando o avaliador prefere julgar seus avaliados numa média central, não atribuindo notas nem muito baixas e nem muito altas (BERGAMINI, 1973; PONTES, 2016).
Efeito de Halo	Quando o avaliador possui simpatia ou antipatia do indivíduo, a sua avaliação é distorcida, tendendo para mais ou para menos. Ocorre também quando um comportamento do avaliado se sobressai, positivamente ou não, e esse comportamento influencia todos os demais fatores a serem avaliados (BERGAMINI, 1973; PONTES, 2016).
Vícios de Percepção	Está na incapacidade de ver nos outros as características que lhe são próprias. Projeta qualidades ou defeitos que, na realidade, os avaliados não possuem (BERGAMINI, 1973).
Valorização Inadequada do Instrumento	Deixa de utilizar o instrumento de avaliação como fonte de informações gerenciais (BERGAMINI, 1973).
Força do Hábito	Quando o avaliador se torna insensível às evoluções, às estagnações ou às regressões do avaliado, de modo a nem ler os fatores a serem observados para que se obtenha uma avaliação mais justa (BERGAMINI, 1973).
Efeito Complacência ou Rigor	Quando o avaliador atribui nota máxima ou mínima para toda a sua equipe (PONTES, 2016). A leniência é também apontada como um obstáculo, em que, geralmente, todos recebem avaliações máximas (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).
Efeito Preconceito Pessoal	Apesar de ilegal ou antiético, o preconceito pode comprometer no resultado da avaliação (PONTES, 2016).
Efeito Fatos Recentes	Ocorre quando o líder avalia as ações mais recentes e não aquelas correspondentes a todo o período da avaliação (PONTES, 2016).

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Percebe-se que o avaliador é ponto chave para o sucesso ou fracasso da gestão do desempenho, pois, se houver informações distorcidas, todo e qualquer trabalho que venha a ser feito poderá conter deformações (BERGAMINI, 1973). Por isso, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) indicam que se deve evitar instrumentos baseados unicamente em traços de personalidade e comportamentos, devendo incluir, também, fatores relativos à produtividade e qualidade do trabalho. Ademais, Bergamini (1973) indica treinamentos para os avaliadores de forma contínua e sistemática, desenvolvendo neles a atitude do bom avaliador e do orientador competente.

Finalizando esse tópico, apresenta-se, no Quadro 4, as 12 (doze) perguntas que Ferreira e Otley (2009) oferecem como direções para a implantação de um

sistema de gestão de desempenho.

Quadro 4: As 12 (doze) perguntas de Ferreira e Otley (2009).

1	Qual é a visão e missão da organização e como isso é trazido à atenção dos gerentes e funcionários? Que mecanismos, processos e redes são usados para transmitir a abrangência dos objetivos para seus membros?
2	Quais são os fatores-chave que se acreditam ser para o sucesso futuro geral da organização e como eles chamam a atenção dos gerentes e funcionários?
3	Qual é a estrutura organizacional e qual o impacto tem sobre a concepção e utilização do sistema de gestão de desempenho? Como isso influencia e como é influenciado pela gestão estratégica de processo?
4	Que estratégias e planos a organização adotou e quais são os processos e atividades que são necessários para garantir o seu sucesso? Como as estratégias e planos são adaptados, gerados e comunicados aos gerentes e funcionários?
5	Quais são as principais medidas de desempenho da organização decorrentes de seus objetivos, fatores-chave de sucesso e estratégias e planos? Como são especificados e comunicados e que papel desempenham no processo de avaliação? Existem omissões significativas?
6	Que nível de desempenho a organização precisa para atingir cada uma das suas principais medidas de desempenho (identificado na pergunta acima) e quão desafiadores são esses objetivos de desempenho?
7	Que processos, se houver, a organização segue para avaliar os desempenhos individuais, grupais e organizacionais? As avaliações de desempenho são objetiva, subjetiva ou mista e quão importante são as informações formais e informais e controles desses processos?
8	Quais recompensas - financeiras e/ou não financeiras – os gerentes e outros funcionários ganham? (metas de desempenho ou outros aspectos avaliados do desempenho ou, inversamente, que penalidades sofrem por não os conseguir)?
9	Quais fluxos de informação específicos - feedback -, sistemas e redes a organização possui para apoiar o funcionamento dos seus sistemas de gestão de desempenho?
10	Que tipo de utilização é feita da informação e dos vários mecanismos de controle existentes? Esses usos podem se caracterizados em termos de várias tipologias na literatura? Como os controles e seus usos diferem nos diferentes níveis hierárquicos?
11	Como os sistemas de gestão de desempenho foram alterados à luz da mudança dinâmica da organização e seu ambiente? As alterações no desenho ou utilização dos sistemas foram feitas proativa ou reativa?
12	Quão fortes e coerentes são os elos entre os componentes dos sistemas de gestão de desempenho e as formas como são utilizados (como indicado pelas 11 perguntas acima)?

Fonte: Elaborado pela autora (2017) com base em Ferreira e Otley (2009).

Os autores apontam que essas perguntas não são exaustivas. Além disso, é interessante destacar a importância que Ferreira e Otley (2009) dão ao planejamento estratégico da instituição ao implementar um sistema de gestão de

desempenho, destacando os objetivos e os processos organizacionais.

2.1.2 A gestão do desempenho por objetivos ou por resultados

A administração por objetivos foi idealizada por Peter Druker em sua obra “*The Practice of Management*”, em 1954 (LODI, 1977; DUTRA, 2014, PONTES, 2016) e disseminada no Brasil por João Bosco Lodi (1977) (DUTRA, 2014), que realizou uma completa pesquisa sobre o assunto no, até existente, Banco Real, entre 1969 e 1973 (LODI, 1977).

A administração por objetivos é um método de planejamento e avaliação, que se situa dentro do ciclo administrativo, tendo como premissa que, para atingir os resultados desejados, a empresa precisa definir seu negócio e aonde se pretende chegar. Além disso, parte do pressuposto que todo “trabalho deve estar organizado para atingir certas condições específicas de quantidade, qualidade, prazo e custos” (LODI, 1977, p. 65).

Tem ênfase no funcionário, pois, definidos os objetivos de cada indivíduo, esses deverão se empenhar para atingi-los, não necessitando de supervisão frequente. Salieta-se que os objetivos de cada funcionário devem estar entrelaçados a fim de oportunizar a empresa de atingir os objetivos estratégicos definidos (PONTES, 2016).

Com uma diferença tênue, destaca-se a avaliação de resultados ou de *performance*, que advêm da administração por objetivos (PONTES, 2016) e, também, é respaldada por objetivos e metas previamente negociadas com as pessoas envolvidas (DUTRA, 2014). Porém, a diferença básica é que, enquanto a administração por objetivos enfatiza o indivíduo, a administração por resultados foca na equipe de trabalho, em que o desempenho, a negociação das metas e a responsabilidade de atingir essas metas recaem na equipe (PONTES, 2016).

O Quadro 5 mostra, de forma mais clara, a diferença entre esses dois tipos de administração do desempenho cuja a proposta é atingir os resultados desejados da organização.

Quadro 5: Diferença entre administração por objetivos e por resultados.

Administração por OBJETIVOS	Administração por RESULTADOS ou PERFORMANCE
Método clássico	Método contemporâneo

Foca o indivíduo	Foca a equipe de trabalho
Quem deve atingir as metas é o funcionário	Quem deve atingir as metas é a equipe de trabalho

Fonte: Elaborado pela autora (2017) a partir de Pontes (2016).

Importante destacar que, nessa pesquisa, são apresentadas teorias dos dois tipos de administração citados, por objetivo e por resultados. Iniciando pela administração por objetivos, pois trata-se do método mais antigo e que originou o método de administração por resultados.

A origem da administração por objetivos se deu na década de 1950 quando uma empresa privada norte-americana estava sofrendo pressão econômica. Nesse momento, surge esse método de administração, em que se busca equilibrar os objetivos da organização, admitir maior participação das pessoas, descentralizar decisões e permitir o autocontrole e a autoavaliação (LODI, 1977).

Nesse sentido, o foco é o alcance dos objetivos, é o resultado, é o fim do trabalho e não o modo de organizar ou trabalhar. Procura-se concentrar os recursos da organização sobre os objetivos fixados de acordo com as metas, que são traduzidas num nível divisional e operacional. A ênfase toda é no desempenho geralmente traduzido por números, não desprezando a personalidade, porém, focando mais no resultado (LODI, 1977).

Ao utilizar a administração por objetivos, pode-se apontar como vantagens a motivação das pessoas em direção ao alcance dos resultados, a oportunidade de o funcionário conhecer previamente as bases de sua avaliação de desempenho, o planejamento mais eficaz, deixar claro aos funcionários as funções e os objetivos mais importantes a serem perseguidos e o auxílio no levantamento de necessidades reais de treinamento e desenvolvimento (PONTES, 2016).

Além disso, possibilita aos envolvidos o controle do seu próprio desempenho (LODI, 1977), fornece meios para medir a contribuição do pessoal gerencial e técnico, obtém esforço de trabalho coordenado, defini as responsabilidades individuais e compartilhadas, combina o interesse da organização com a satisfação individual, elimina a necessidade de as pessoas mudarem as suas personalidades ou serem julgadas por elas e, geralmente, resolve o problema da remuneração variável (ODIORNE apud LODI, 1977).

Apesar dessas vantagens, é necessário observar alguns fatores ao se utilizar essa metodologia de avaliação:

- a) Os objetivos precisam ser claramente definidos, específicos, concretos, mensuráveis (DUTRA, 2014; DRUCKER apud LODI, 2017), originários do objetivo geral da organização e serem ajustados às necessidades de curto e de longo prazo (DRUCKER apud LODI, 2017).
- b) Sensibilizar os líderes de que há resultados menos tangíveis e de longo prazo. Além disso, as unidades ou os departamentos da organização não devem se resumir na preocupação apenas com seus resultados de forma isolada (DRUCKER apud LODI, 2017).
- c) Os objetivos devem ser compatíveis com a capacidade ou potencial de realização da pessoa e o trabalho burocrático não deve impactar substancialmente no alcance dos resultados (PONTES, 2016).
- d) A avaliação não deve ser centrada unicamente nos resultados (PONTES, 2016). Pois, é importante verificar as causas do não atingimento das metas estipuladas, considerando dificuldades, esforços necessários e qualidade com a qual o trabalho foi realizado e entregue (DUTRA, 2014).

Já a administração por resultados pode vir a ser considerada como uma administração por objetivos, mas direcionada à equipe de trabalho. Nessa visão, as pessoas inseridas numa equipe de trabalho conseguem atingir resultados de forma mais rápida, a produtividade é incrementada, a criatividade aumenta e as decisões são tomadas com maior eficiência. No entanto, administrar os resultados da equipe não impossibilita a aplicação de uma avaliação de desempenho objetiva individual de forma paralela, para mensurar a contribuição efetiva de cada membro da equipe e identificar fatores ou competências que estejam interferindo na equipe, de forma positiva ou negativa (PONTES, 2016).

2.1.3 Os envolvidos na gestão do desempenho e a forma de sua aplicação

Aqui, o objetivo é discutir sobre quem são os envolvidos em uma gestão do desempenho, focando na forma de como se aplicar o instrumento de avaliação. Basicamente, tenta responder à pergunta: quem são os avaliadores e os avaliados? Nesse aspecto, há várias formas, que vão depender da organização e do tipo de sistema adotado por ela (BERGAMINI, 1973).

O tipo mais comum e usual nas organizações (BERGAMINI, 1973; PONTES, 2016) é aquele em que o avaliador é apenas o chefe imediato, dando a ele as

prerrogativas de, sozinho, examinar e emitir um julgamento sobre o avaliado (BERGAMINI, 1973). O ponto negativo quando apenas o avaliador é o chefe é a possibilidade de maior subjetividade e parcialidade, podendo haver distorções devido à percepção de uma só pessoa (BERGAMINI, 1973). Além disso, se o avaliador estiver distante do avaliado (por exemplo, trabalho remoto), pode haver dificuldade no processo para identificar o real desempenho (PONTES, 2016).

Já os pontos positivos são fornecer elementos confiáveis quando o avaliador tem proximidade do avaliado (BERGAMINI, 1973; PONTES, 2016). De fato, o chefe imediato tende a possuir uma compreensão do contexto da pessoa avaliada, podendo identificar a necessidade de desenvolvimento (DUTRA, 2014).

Outra forma que existe é a autoavaliação, em que proporciona maior participação ativa do avaliado, incentivando o autogerenciamento, a autonomia e a confiança (PONTES, 2016). Há vários pontos favoráveis, como, facilitar o processo de *feedback*, uma vez que haverá troca de observações e mútuo esclarecimentos, tornando o processo mais consciente (BERGAMINI, 1973; PONTES, 2016). Além do mais, pode reduzir as distorções da subjetividade quando apenas o avaliador é o chefe imediato (BERGAMINI, 1973).

Entretanto, há os pontos que podem impactar esse tipo de avaliação, como, por exemplo, ocasionar atritos entre o avaliado e seu chefe, principalmente se o avaliado for mais competente nos processos de trabalho que o chefe imediato, pois esse poderá ter um julgamento de desempenho diferente daquele. Ademais, deve-se investir num bom nível cultural e equilíbrio emocional na organização (BERGAMINI, 1973).

Há também a avaliação de subordinados, sendo um processo de *feedback* ascendente, pois os subordinados avaliam as competências da chefia. Para isso, se exige maturidade e confiança na relação, permitindo que o chefe avaliado possa refletir sobre seu comportamento. Outro tipo é a avaliação dos pares. Nela, as avaliações são feitas por pessoas de mesmo nível hierárquico, estando na mesma equipe ou não, que se avaliam mutuamente (PONTES, 2016).

Outra técnica que possui grande valor e utilizada por várias empresas é a avaliação por múltiplas fontes, também chamada de avaliação 360 graus ou *feedback* 360 graus ou *feedback* com múltiplas fontes. Ela consiste em coletar informações provenientes de diferentes percepções, como por exemplo, pares, superiores, liderados, o próprio avaliado, clientes externos e internos (REIS, 2003;

PONTES, 2016).

Na técnica de múltiplas fontes, as avaliações procuram mensurar comportamentos observáveis, atitudes ou competências, previamente definidos pela organização, que servirão de base para a construção de um instrumento de desenvolvimento de competências pessoais, inclusive treinamentos. Para que essa técnica tenha sucesso, é preciso observar alguns pontos: a) definir os comportamentos que devem ser observados (REIS, 2003; PONTES, 2016); b) não restringir a preocupação apenas no sistema informatizado que dará suporte à metodologia, é preciso, também, investir em preparação das pessoas (PONTES, 2016); c) a questão da confidencialidade é um fator importante, pois as pessoas tendem a ser mais honestas (REIS, 2003).

Além disso, destaca-se um ponto fundamental: a recomendação é a de que o instrumento seja usado exclusivamente com fins de desenvolvimento profissional, isolado de avaliações para mensurar o desempenho no atingimento de metas, promoções e salários (REIS, 2003; PONTES, 2016). Por isso, é importante conciliar a prática da avaliação por múltiplas fontes com outras práticas de gestão de pessoas, que devem ser integradas e orientadas para a estratégia e os objetivos da organização (REIS, 2003). “Do contrário, corre-se o risco de comunicar a importância de um dado comportamento e remunerar um outro” (REIS, 2003, p. 67).

2.1.4 A gestão do desempenho por competências

As discussões sobre o conceito de competências se iniciaram em 1973 com a publicação de um trabalho de David McClelland. Nesse sentido, competência foi delineada como uma característica subjacente a uma pessoa, relacionando-se com um desempenho superior na realização do seu trabalho (FLEURY; FLEURY, 2004). Esse desempenho superior se justifica no conjunto de três dimensões que essa pessoa possui: os **conhecimentos**, as **habilidades** e as **atitudes**, incluindo, não somente as questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Os conhecimentos seriam as informações que a pessoa detém, é o saber o porquê fazer. Já as habilidades são as aptidões, as técnicas e as capacidades para desempenhar as atividades, é o saber fazer, saber como fazer. Por fim, as atitudes são a forma de como as pessoas agem, é o querer fazer, é a determinação, são os valores (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; PONTES, 2016). Essas três dimensões

são interdependentes, uma vez que “para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça princípios e técnicas específicos”, além disso, “a adoção de um comportamento no trabalho exige da pessoa a detenção, não apenas de conhecimento, mas também de habilidades e atitudes apropriadas” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p. 10).

Em um exemplo prático da aplicação dessas três dimensões, considere-se um cenário de atendimento ao cliente, em que o atendente necessita **conhecer** os serviços da empresa e os processos de trabalho, ter a **habilidade** de identificar o melhor serviço que atenda às necessidades do cliente e possuir a **atitude** e a predisposição para demonstrar interesse em resolver a necessidade desse cliente (BRANDÃO, 2012).

Nessa perspectiva, a competência pode ser vista como um “estoque de recursos que o indivíduo detém” (FLEURY; FLEURY, 2004, p. 45) e, por isso, corre-se o risco de não ser suficiente para atender às demandas por inovação e flexibilidade que se colocam ao mercado e à sociedade (FLEURY; FLEURY, 2004). Por isso, autores como Zarifian (2003) e Le Boterf (2003) trazem uma acepção da competência do indivíduo face a uma situação ou contexto profissional mutável e complexo (FLEURY; FLEURY, 2004). Iniciando por Zarifian (2003, p. 137), o autor define competência indicando três elementos complementares:

- 1) Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta.
- 2) Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta.
- 3) Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

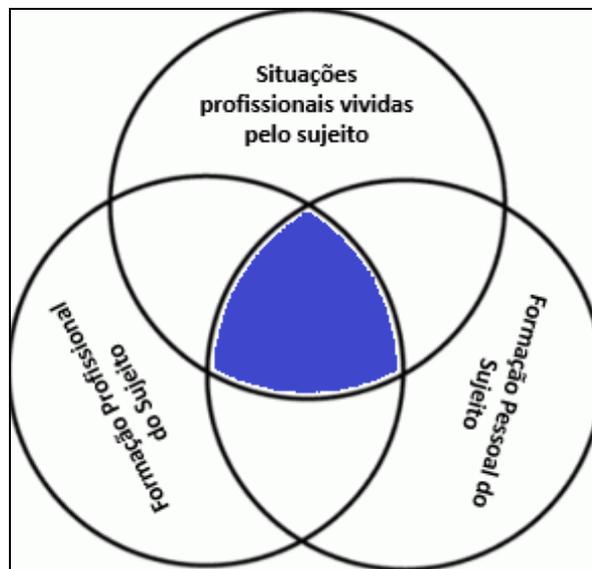
Nesse sentido, Zarifian (2003) pressupõe que uma situação é delimitada pelo ponto de vista do âmbito de responsabilidade do indivíduo e, também, é uma iniciativa tomada a fim de se alcançar um resultado advindo de um problema ou desafio. No entanto, destaca-se que “muitos supostos sistemas de gestão das competências ainda são apenas descrições e classificações de emprego, associadas a requisitos de capacidade” (ZARIFIAN, 2003, p.49).

No entendimento de Le Boterf (2003, p. 49), “a competência não pode limitar-se ao estabelecimento de uma lista de conhecimentos ou de habilidades”, é preciso,

além disso, mobiliza-los num contexto profissional. Ademais, esse profissional não possui condições de saber tudo e, por isso, é preciso mobilizar seus conhecimentos e habilidades, mas, também, suas redes profissionais (relações pessoais, banco de dados, anotações, livros).

Por isso, não basta saber e saber-fazer, é preciso “saber-mobilizar” o repertório de recursos (conhecimentos, capacidades), sendo a competência considerada uma finalidade (resultado) contextualizada (LE BOTERF, 2003). Sendo assim, Le Boterf (2003) coloca a **competência** como resultado e articulação de três domínios: a formação pessoal do sujeito, a formação profissional do sujeito e as situações profissionais vividas pelo sujeito (LE BOTERF, 2003; FLEURY; FLEURY, 2004), conforme mostra a Figura 2.

Figura 2: Resultado da competência conforme Le Boterf (2003).



Fonte: Elaborada pela autora (2017) com base em Le Boterf (2003, p.50).

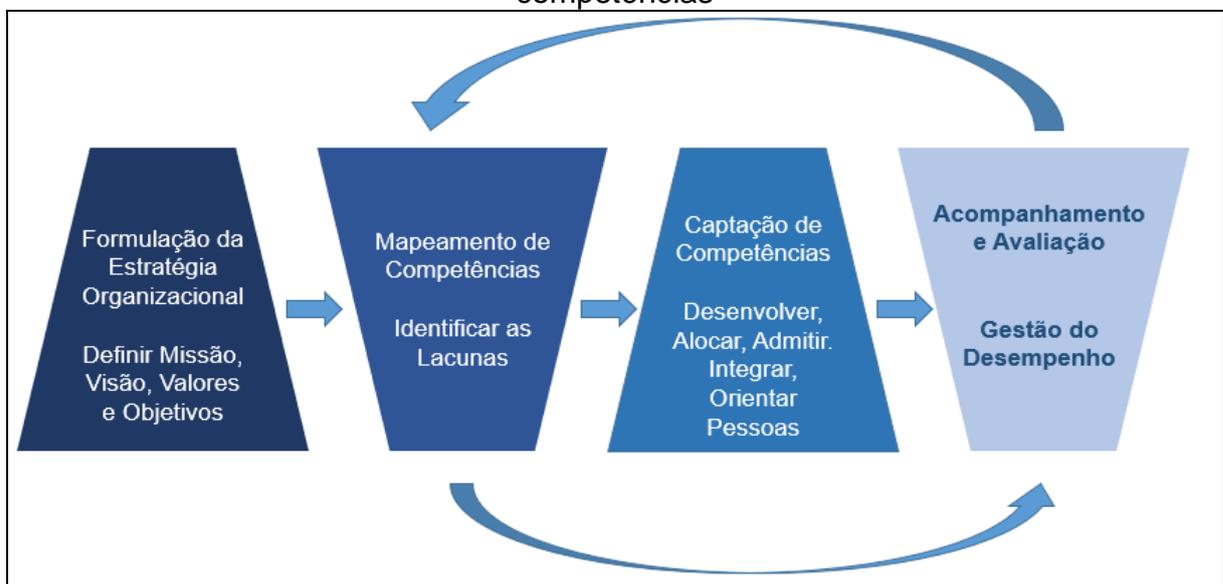
Com base nisso, esses dois autores evidenciam que a competência são os conhecimentos e habilidades em ação. Na verdade, “as competências individuais serão diferentes conforme a pessoa atue em uma ou outra organização” (FLEURY; FLEURY, 2004, p.48). Após delinear sobre os conceitos, trata-se, então, da gestão do desempenho com foco nas competências individuais do profissional. Nesse aspecto, “é possível visualizar a gestão de competências e a gestão do desempenho como instrumentos que fazem parte de um mesmo movimento, voltado a oferecer alternativas eficientes” (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.9).

Para que se tenha condições de colocar em prática esse tipo de gestão, é preciso que a organização formule seu planejamento estratégico, definindo sua missão, valores, visão de futuro e objetivos (BRANDÃO, 2012). Após, é necessário estabelecer as competências essenciais que os integrantes da organização precisarão adquirir ou possuir para o atingimento dessa missão e objetivos (BRANDÃO, 2012; PONTES, 2016).

Tendo definido as competências essenciais, é preciso fazer o mapeamento das competências atuais, que são aquelas que a organização tem disponível. Esse mapeamento é fundamental, pois, nessa etapa, se terá a orientação da necessidade de capacitar, desenvolver ou contratar pessoas. A diferença entre as competências atuais (que foram mapeadas) e as competências necessárias é chamada de lacunas de competências. Assim, a situação ideal é que essas lacunas de competência sejam eliminadas (BRANDÃO, 2012).

Algumas técnicas podem ser utilizadas para que se consiga fazer esse mapeamento de competências, entre outras: a) Entrevistas: verificar a percepção das pessoas, de forma estruturada; b) Questionários: levantamento de informações sem a influência de terceiros; c) Observação: exame sobre o comportamento das pessoas. Após esse mapeamento, é preciso eliminar ou diminuir as lacunas de competências, para, então, se iniciar a fase de acompanhamento e avaliação (BRANDÃO, 2012; BRANDÃO; BAHRY, 2005), conforme mostra a Figura 3.

Figura 3: Fases para se atingir a gestão do desempenho a partir da gestão por competências

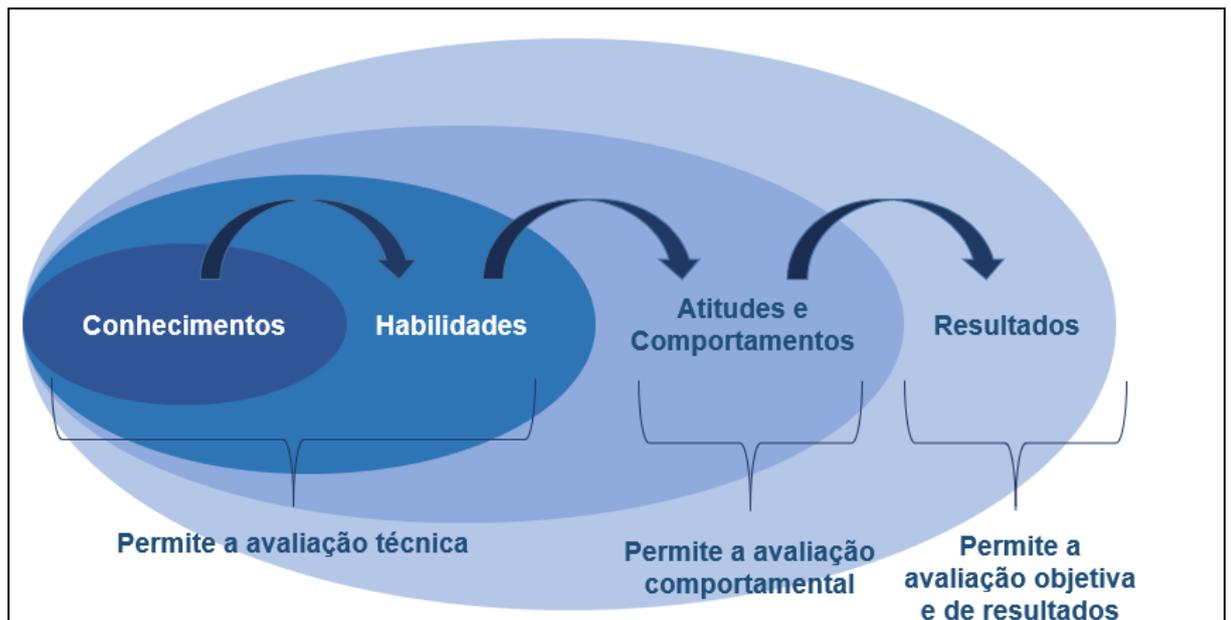


Fonte: Elaborada pela autora (2017) a partir de Brandão e Bahry (2005).

Cabe destacar que, durante ou após a fase de acompanhamento e avaliação, poderá haver a necessidade de desenvolver ações que minimizem as lacunas de competências, pois algumas deficiências podem “resultar da falta de conhecimento, habilidades ou emprego de atitudes” (PONTES, 2016, p.161). Na etapa de se mensurar o desempenho com base em competências, podemos pensar nessa mensuração de duas formas: (1) pelas competências (atitudes e comportamentos) que se manifestam no trabalho ou (2) pelos resultados que advêm dessas competências (BRANDÃO, 2012).

Ou, ainda em uma perspectiva mais destrinchada, pode-se pensar em três formas distintas de se mensurar, sendo: (1) avaliação técnica, que permite verificar os conhecimentos (idiomas, procedimentos, normas) e habilidades necessárias (atividades previstas); (2) comportamento, que se refere à atitude pela qual a pessoa executa o seu trabalho e (3) resultados obtidos, conforme mostra a Figura 4 (PONTES, 2016).

Figura 4: Forma de se mensurar o desempenho nos aspectos das competências



Fonte: Elaborada pela autora (2017) com base em Pontes (2016, p. 160).

Apesar de os resultados poderem decorrer das competências, vamos focar, agora, na avaliação do desempenho por competências no aspecto da técnica e comportamental. Além do mais, a avaliação com foco em resultados já foi discutida

anteriormente e destacou-se que nela pode-se verificar as causas do não atingimento das metas estipuladas, considerando dificuldades, esforços necessários e qualidade com a qual o trabalho foi realizado e entregue (DUTRA, 2014).

A avaliação de desempenho focada nas competências técnicas permite analisar e comparar as competências exigidas para se ocupar um cargo ou exercer alguma atividade com aquelas competências que o indivíduo possui (PONTES, 2016). Nesse caso, é importante que a organização busque o desenvolvimento e a capacitação desse indivíduo (BRANDÃO, 2012), pois as deficiências de entregas de resultados podem ser consequências da falta de conhecimento e habilidades (PONTES, 2016).

Já a avaliação de desempenho focada nas competências comportamentais permite mensurar a forma como a pessoa executa o seu trabalho. É importante compreender que “as atitudes das pessoas advêm de seus valores, e como os valores são diferentes entre as pessoas, é necessário estabelecer com clareza os comportamentos exigidos pela organização” (PONTES, 2016, p.161), além disso, esses comportamentos devem ser passíveis de observação no trabalho, representados por padrões ou expectativas organizacionais (BRANDÃO, 2012; DUTRA, 2014).

Apesar de ser fundamental para a organização, o comportamento é uma dimensão difícil de ser avaliada, pois possui o aspecto subjetivo do avaliador. Por isso, aconselham-se as empresas a adotarem as avaliações de desempenho por múltiplas fontes (geralmente 360 graus), minimizando essa subjetividade individual e compartilhando a responsabilidade pelo processo avaliativo (BRANDÃO, 2012; DUTRA, 2014; PONTES, 2016).

Destaca-se que a avaliação pelo método de múltiplas fontes tende a ser efetiva quando o foco é o comportamento, mas pode não ser efetiva quando o foco é a avaliação de competências técnicas (conhecimentos e habilidades). Isso porque é o chefe imediato que possui uma compreensão do contexto da pessoa avaliada, podendo identificar a necessidade de desenvolvimento. Por isso, a avaliação da competência técnica pode ser efetuada entre o líder e o liderado (DUTRA, 2014).

De forma geral, alguns fatores devem ser observados ao se elaborar o modelo de avaliação de desempenho com foco nas competências (conhecimento, habilidades e atitudes/comportamentos), conforme mostra o Quadro 6:

Quadro 6: Fatores observáveis no instrumento.

Importante observar	Deve-se evitar
<ul style="list-style-type: none"> - Verbos que expressem uma ação concreta, que represente comportamentos observáveis (BRANDÃO; BAHRY, 2005); - A validação semântica das competências descritas, garantindo a compreensão da competência descrita (BRANDÃO; BAHRY, 2005); - A definição clara dos indicadores, intervalos ou escalas de avaliação (PONTES, 2016); - Os aspectos qualitativos no investimento de pessoas e nos seus desenvolvimentos (AMARAL, 2006); - O aumento da responsabilidade dos líderes (AMARAL, 2006). 	<ul style="list-style-type: none"> - Descrição de competências muito longas (BRANDÃO; BAHRY, 2005); - Utilização de termos técnicos, difíceis de compreensão (BRANDÃO; BAHRY, 2005); - Ambiguidades, irrelevâncias e obviedades (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Fonte: Elaborado pela autora (2017).

Por fim, Brandão e Guimarães (2001) destacam que a gestão do desempenho e a gestão de competências são instrumentos conexos num contexto amplo e pode-se cunhar o termo “gestão de desempenho baseada nas competências”, pois são complementares e interdependentes. O desafio das organizações é utilizar esses instrumentos associando às práticas de desenvolvimento, de conhecimento e de crescimento profissional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

2.1.5 Um panorama da gestão do desempenho na administração pública

Dando uma ênfase ao estudo do tema gestão do desempenho no ambiente organizacional objeto dessa pesquisa, propõe-se, nessa etapa, buscar compreender as peculiaridades no contexto da administração pública. É importante discutir o porquê se gerenciar o desempenho em uma organização pública, uma vez que esse tipo de instituição, em regra geral, não visa lucro financeiro (CRÉDICO; GONÇALVES, 2007).

O gerenciamento de desempenho pode ser usado tanto no setor privado quanto no público e, apesar de os problemas surgirem em ambos, o comportamento das organizações do setor público é diferente do setor privado (PROPPER; WILSON, 2003; BEHN, 2003). Um dos motivos é porque a eficiência da administração pública não é aquela que visa lucros financeiros, mas aquela que aplica os seus recursos materiais, humanos e tecnológicos de maneira eficiente, lógica, racional e econômica (CRÉDICO; GONÇALVES, 2007), pressionando essas organizações a melhorar (PROPPER; WILSON, 2003).

Na verdade, a gestão do desempenho pode ser usada para múltiplos propósitos, mesmo porque, diferentes organizações têm propósitos diferentes (BEHN, 2003). Nesse sentido, o autor Robert D. Behn (2003) traz oito objetivos gerais do porquê se medir o desempenho numa gestão pública, conforme mostra o Quadro 7: (1) avaliar; (2) controle; (3) orçamento; (4) motivar; (5) promover; (6) comemorar; (7) aprender; E (8) melhorar.

Quadro 7: Oito objetivos gerais do porquê se medir o desempenho numa gestão

O propósito	A pergunta do gestor público que a gestão do desempenho pode ajudar a responder	Medidas necessárias
Avaliar	Quão bem a minha organização pública está atuando?	Precisa de algum tipo de resultado desejado com o qual se compare os dados e, assim, julgue o desempenho.
Controlar	Como posso garantir que meus servidores estejam fazendo o direito?	É necessário primeiro estabelecer o comportamento desejado.
Orçamento	Sobre quais programas, pessoas ou projetos a minha organização deve investir recursos financeiros?	Precisa de uma ideia do que é um nível bom, aceitável ou pobre de eficiência.
Motivar	Como posso motivar o pessoal da linha de frente e os gestores do meio, sem fins lucrativos, para fazer as coisas necessárias para melhorar o desempenho?	Necessário identificar algum sentido do que é razoável e metas significativas.
Promover	Como posso convencer os superiores políticos, legisladores, interessados, jornalistas e cidadãos que minha organização está fazendo um bom trabalho?	Os administradores públicos precisam entender com o que o público se preocupa.
Comemorar	Que realizações são importantes para celebrar o sucesso?	Discernir os tipos de conquistas que os funcionários e colaboradores pensam que valem a pena celebrar.
Aprender	O que funciona ou o que não está funcionando?	Precisa ser capaz de detectar o inesperado e o significativo. Também, antecipar uma grande variedade de comportamentos organizacionais, humanos e sociais.
Melhorar	O que exatamente deve ser feito de modo diferente para melhorar o desempenho?	Precisa de um entendimento (ou previsão) de como suas ações afetam o comportamento interior das pessoas que contribuem para os resultados desejados.

Fonte: Elaborado pela autora (2017) a partir de Robert D. Behn (2003).

Importante perceber que esses objetivos gerais são flexíveis e podem ser conjugados entre si, além disso, quanto a gestão do desempenho individual, o foco está em aperfeiçoar o serviço público e faz parte de um processo inerente à aprendizagem organizacional. O foco não está nas pessoas, de forma estrita, mas sim, nas pessoas em um contexto do trabalho (BERGUE, 2014).

Outro motivo da necessidade da gestão do desempenho no serviço público,

no caso brasileiro, vem da obrigatoriedade trazida pela constituição, refletindo na legislação e nas demais normas das administrações das três esferas de governo (municipal, estadual e federal) (BERGUE, 2014; CARVALHO, 2016). Por exemplo, há em vigor o Decreto Federal nº 7.133, de 10 de março de 2010, que regulamenta a Lei Federal nº 11.784, de 22 de setembro de 2008.

Esse Decreto define que avaliação do desempenho é o “monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor [...], tendo como referência as metas globais e intermediárias das unidades” (BRASIL, 2010). Além disso, devem ser avaliados: a produtividade, os conhecimentos e as técnicas, o trabalho em equipe, o comprometimento, a qualidade técnica, o autodesenvolvimento, a iniciativa, o relacionamento interpessoal e a flexibilidade às mudanças (BRASIL, 2010).

Entretanto, na prática, a finalidade, atualmente, da avaliação de desempenho se resume a aprovação em estágio obrigatório, progressão funcional, promoção e pagamento de gratificações (VELASCO; SILVA, 2011). Ademais, a forma generalizada de aplicar as avaliações a tornaram inflexíveis e pouco confiáveis, de tal forma que os resultados servem apenas para cumprir a obrigação legal imputada (BALASSIANO; SALLES, 2004).

Existem, ainda, outras características peculiares da administração pública brasileira que impactam na gestão do desempenho e que devem ser discutidas, observadas e ponderadas. Uma dessas características é a baixa rotatividade de funcionários, que, apesar de ser importante para a formação de profissionais, é a base para o processo de acomodação decorrente da estabilidade. Somado a isso, a falta de um processo sólido e participativo no planejamento costuma inibir posturas proativas (ORSI; SILVA, 2014).

Essencial pontuar que, não obstante a baixa rotatividade de funcionários, há a cultura marcada pela expectativa de rotação rápida dos gestores (ORSI; SILVA, 2014) e a transitoriedade das chefias (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996). Acrescenta-se a esse fator crítico o fato de que é do gestor público que são exigidas competências diferenciadas e mais complexas, comparando-as com as do gestor privado (que contam com o recurso de ameaça de demissão). Além disso, historicamente, as restrições da gestão do desempenho vêm recaindo apenas sobre o servidor, porém, o gestor avaliador pode ser o foco substancial para o sucesso desse tipo de gestão (BERGUE, 2014).

Pode-se ainda elencar, de forma não taxativa, outras restrições que podem impactar a gestão do desempenho na administração pública brasileira: (1) correspondência entre desempenho e remuneração; (2) meritocracia; (3) legalismo da administração pública; (4) resultados.

(1) A correspondência entre o desempenho e a remuneração do servidor pode vir a ser causas de conflitos quando o instrumento da avaliação se baseia em fatores subjetivos, personalistas, generalizados e pouco confiáveis (BALASSIANO; SALLES, 2004). Essa ideia de conflito se estende, também, quando há vinculação entre a avaliação de desempenho e a progressão e promoção funcional. Nesse caso, costuma-se usar o aspecto da antiguidade como critério objetivo na avaliação, o que geralmente não contribui para o atendimento das metas organizacionais e para o desenvolvimento do servidor (ORSI; SILVA, 2014). Por isso, nas relações de trabalho da administração pública, o chefe avaliador tende a reduzir a sua disposição de pontuar o desempenho insatisfatório do avaliado (BERGUE, 2014).

(2) A meritocracia veio com a pretensão de se evitar o patrimonialismo e o apadrinhamento, tentando selecionar os funcionários melhores e os capazes de produzir as melhores políticas públicas (ABRUCIO, 2014). Entretanto, os concursos públicos, com uma visão objetiva e imparcial, consideram apenas os conhecimentos formais (ORSI; SILVA, 2014). Nesse sentido, questiona-se se a administração pública está selecionando aqueles que possuem as competências necessárias para determinadas atividades (ABRUCIO, 2014). Com isso, uma vez que o funcionário já ingressou na administração pública, é complexo definir o quanto aquele servidor merece o conceito de mérito numa avaliação de desempenho (BERGUE, 2014).

(3) O legalismo da administração pública é uma garantia de que o servidor responda de forma neutra e imparcial ao público, criando limites para a sua ação. Mas essa legalidade pode impor ao servidor burocracias que acabam por impactar o desempenho do seu trabalho (ABRUCIO, 2014). Além do mais, “aliado ao fato de que a lei, por mais extensa e detalhada que se pretenda, não consegue contemplar a complexidade das relações que pretende regular” (BERGUE, 2014, p. 238), evidenciando, inclusive, os limites da meritocracia (BERGUE, 2014).

(4) Os resultados são essenciais para avaliar o desempenho e, por isso, é fundamental defini-los, revelando ser necessária a noção de planejamento (BERGUE, 2014). Ademais, não há desempenho em abstrato, entretanto “na administração pública brasileira, a maior parte da avaliação de desempenho ainda é

bastante subjetiva, não tem métrica” (ABRUCIO, 2014, p. 33).

Realmente, o contexto das organizações públicas faz com que a efetividade da gestão do desempenho seja mais complexa, entretanto, não se deve abandonar o tema (ORSI; SILVA, 2014). Por isso, pode-se levantar algumas alternativas de abordagem dos problemas, sem esgotar as possibilidades e as discussões:

- a) A remuneração é um ponto sensível e parece não ser o mais indicado quando se pretende alcançar os elementos comportamentais do servidor (BERGUE, 2014). O uso de instrumentos de desenvolvimento ou de resultados pode apoiar as decisões sobre carreira e remuneração, mas não puramente comportamentais (ORSI; SILVA, 2014).
- b) É importante investir na capacitação dos gestores para lidar com o processo da gestão do desempenho e com as relações que advêm dele. As competências (principalmente negociação e comunicação) devem ser desenvolvidas, para que se evite a insegurança do avaliador e evite que o processo seja apenas uma formalidade (BERGUE, 2014).
- c) Fazer os envolvidos compreenderem que o processo da gestão do desempenho não se resume em punir, corrigir e nem apenas remunerar. Inclui valorizar, aprender e desenvolver de forma cíclica e virtuosa (BERGUE, 2014). Um sistema de avaliação do desempenho pode incluir tanto o propósito da remuneração quanto o propósito do desenvolvimento e melhoria, desde que tratados de forma distinta e utilizados em momentos oportunos (ORSI; SILVA, 2014).
- d) O momento do *feedback* individual deve priorizar os pontos de melhoria e desenvolvimento, de forma que não haja comparações entre as pessoas. Já o *feedback* para tratar de decisões de reconhecimento financeiro pode ser feito em colegiado, assim as pessoas ajudam a zelar para que os critérios que embasam a gestão do desempenho sejam realmente os de merecimentos previstos no instrumento adotado (ORSI; SILVA, 2014).

De fato, “o desempenho dever ser tratado como um processo de gestão, e não apenas como uma avaliação” (ORSI; SILVA, 2014, p. 221). Importante aproximar a ideia de avaliação com a ideia do suprimento das lacunas de capacitação em termos de competências (BERGUE, 2014), pois, chegar ao topo da carreira, para muitos servidores públicos, é apenas esperar que interstícios sejam cumpridos,

independentemente de desempenho ou aquisição e melhoria de competências (LEME, 2011).

Nesse sentido, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) oferece formação e aperfeiçoamento em Administração Pública a servidores públicos federais. A Escola define que um sistema de avaliação de desempenho é a reunião de normas e procedimentos que podem oportunizar a identificação e gestão de desempenho, apoiando o desenvolvimento de pessoas, incentivos ao desempenho satisfatório, movimentação e alocação de pessoal, entre outros. Inclusive dispõe que cada organização irá definir um ou mais objetivos ao se utilizar do instrumento avaliação de desempenho, e que algumas finalidades são mais frequentes do que outras, citando ainda como exemplo o fato de a avaliação ser mais utilizada no aspecto para definição de aumento salariais quando o mais adequado seria a identificação de situações que podem interferir negativamente no desempenho do empregado e a definição de planos de ação para superá-las (ENAP, 2000).

A Enap (2000) defende ainda que, ao se definir os programas de desenvolvimento dos servidores público, deve-se atentar aos resultados alcançados e como o profissional está desenvolvendo seu trabalho, a fim de identificar o que está sendo feito para que se consiga realizar o trabalho nos padrões definidos. O Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão publicou o Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho (2013) adotando a avaliação de desempenho como um instrumento capaz de gerar melhoria contínua de resultados e elencou vários exemplos de objetivos específicos desse mecanismo:

- a) Alinhamento dos processos de trabalho com a missão e com os objetivos estratégicos, procurando atrelar as metas institucionais com a atuação do servidor e das equipes;
- b) Apoio no desenvolvimento de programas de capacitação, com a identificação das necessidades de aprendizagem e do incentivo ao aperfeiçoamento profissional, objetivando a ampliação da qualificação dos servidores;
- c) Auxílio no processo da revisão do planejamento estratégico;
- d) Identificação das necessidades da adequação funcional, que devem estar relacionadas aos problemas da adaptação ao cargo, à função ou à instituição;
- e) Democratização do ambiente de trabalho, de forma a estabelecer um diálogo

contínuo com servidores e equipes sobre os resultados desejados pela instituição, pelos cidadãos e pela sociedade, além de um acompanhamento da superação dos desafios propostos e articulação consensualmente das correções de rumo necessárias;

- f) Análise dos processos de trabalho e diagnóstico de melhorias visando a proporcionar insumos para o desenvolvimento organizacional e para o aperfeiçoamento da prestação dos serviços públicos.

Interessante com isso perceber que, mesmo havendo muito do que se discutir, melhorar e aprimorar, o tema gestão do desempenho não está sendo ignorado pela Administração Pública Brasileira. Todavia, a efetividade desse tipo de gestão está muito ligada a um fundo cultural, principalmente dos gestores, que não querem se incomodar ou terem repercussões pessoais ou políticas e da cultura da sociedade, que ainda não possui uma ideologia meritocrática madura e, por isso, a introdução da avaliação de desempenho, em geral, não advém de uma percepção de imperativo social, de uma exigência por serviços melhores (BERGUE, 2014). “Advém, sim, de um impulso pessoal que resolve implementar essa solução para um problema que, por vezes, sequer existe” (BERGUE, 2014, p. 245).

2.2. Procedimentos Metodológicos

Para melhor compreensão dos procedimentos metodológicos, adotou-se a seguinte sequência: 1) Delimitação do objetivo da pesquisa e 2) Características da Pesquisa.

2.2.1 Delimitação do objetivo da pesquisa

Delimitação da pesquisa é a “moldura que o autor coloca em seu estudo. É o momento em que se explicitam para o leitor o que fica dentro do estudo e o que fica fora” (VERGARA, 2016, p. 29). O intuito é deixar claras as pretensões da proposta do trabalho e, para isso, reforçasse-se o objetivo geral da pesquisa: elaborar um modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil, que envolva a apreciação de resultados objetivos e de competências individuais atrelados ao mapa estratégico da organização.

Nesse sentido, delimita-se:

- **Elaborar:** o verbo elaborar indica, nessa pesquisa, que o propósito não foi adotar ou propor um modelo de gestão do desempenho específico ou pré-determinado de alguma organização ou de algum autor. Ao contrário, a pretensão foi elaborar um instrumento cujo resultado visa a atender as particularidades da organização estudada. Isso não significa, todavia, que o modelo seja único, que não exista nada parecido.
- **Um modelo de gestão do desempenho individual:** apesar de a gestão do desempenho poder focar equipes, grupos de trabalho e a própria organização, aqui, o estudo focou o desempenho do indivíduo.
- **Servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil:** na organização, trabalham servidores ocupantes de vários cargos. No entanto, a Carreira é composta apenas pelos cargos de nível superior de Auditor-Fiscal da RFB e de Analista-Tributário da RFB. Esse recorte se justifica pelo fato de que cada cargo possui regulamento próprio de avaliação de desempenho. Entretanto, considerando que o modelo de gestão do desempenho elaborado visa atender à missão da RFB, nada impede que possa ser incluído, futuramente, os outros servidores que trabalham na organização.
- **Envolva a apreciação de resultados objetivos e de competências individuais atrelados ao mapa estratégico da organização:** esse tópico tem a intenção de mostrar o que será avaliado e para qual finalidade. Ou seja, a gestão do desempenho não se limitará aos fins de progressão funcional.

Além dessas delimitações, destaca-se que as atuais políticas institucionais da RFB voltadas à gestão do desempenho envolvem a atividade de aplicação da avaliação para 3 finalidades: a primeira, para fins de progressão funcional dos servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil; a segunda, para o cumprimento do estágio probatório aplicada a todos os servidores e, por fim, a terceira, para aplicação da avaliação para a carreira Plano Especial de Cargos Fazendários – PECFAZ – para fins de recebimento de gratificação.

Nessa pesquisa, foi considerada a análise da avaliação de desempenho para fins de progressão funcional dos servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil, uma vez que esse tipo de avaliação engloba os servidores típicos da organização. Além do mais, a progressão funcional possui características

e objetivos específicos para os servidores da Carreira, o que não necessariamente são aplicados nas avaliações de desempenho para fins de estágio probatório e para carreira PECFAZ, em que nesses últimos casos são avaliações que acontecem, inclusive, em outras organizações públicas.

2.2.2. Características da Pesquisa

Entende-se que essa pesquisa possuiu um caráter realista, envolvendo apenas uma instituição: Receita Federal do Brasil. Teve como proposta contribuir com um fato social, de gestão e integrando pessoas. Além disso, as respostas aos problemas e oportunidades apontados não foram enumeradas e quantificáveis, mas sim passíveis de discussões, análises e reflexões. Por isso, considera-se esse trabalho um **estudo de caso**, com uma **abordagem qualitativa** e de **natureza aplicada**.

Nesse sentido, o **estudo de caso** possibilita aos pesquisadores focarem em apenas um caso, principalmente quando se procura explicar alguma circunstância presente (YIN, 2015). Combinado a isso, a abordagem **qualitativa** não se preocupa com a representatividade numérica e não pressupõe um modelo único de pesquisa. Esse tipo de abordagem aprofunda na análise de um grupo social, com aspectos da realidade que não podem ser quantificáveis, compreendendo e explicando a dinâmica das relações sociais. Por fim, a **natureza aplicada** “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.35).

Além disso, conforme já apontado nas abordagens teórico-científicas, essa pesquisa adotou um enfoque interpretativista e, por isso, o método de pesquisa escolhido foi o da **fenomenologia**. Isso porquê a fenomenologia se baseia no paradigma interpretativista (ROCHA-PINTO; FREITAS; MAISONNAVE, 2010), utilizado nas pesquisas qualitativas onde se deseja destacar a experiência vivida das pessoas (MOREIRA, 2006).

A fenomenologia foi originada no campo da filosofia (MOREIRA, 2006; SILVA, 2010; VERGARA, 2015) e introduzida por Edmund Husserl (1859-1938) (MOREIRA, 2006; VERGARA, 2015). Nesse caso, “estudos amparados pelo método de pesquisa fenomenológico buscam o resgate dos significados atribuídos pelos sujeitos ao fenômeno sob investigação” (VERGARA, 2015, p. 75). O que interessa é a experiência e a percepção vivida no dia-a-dia da pessoa (MOREIRA, 2006).

No caso concreto dessa pesquisa, o fenômeno investigado foi a Gestão do Desempenho. Isso porque a gestão do desempenho pode ser considerada um fenômeno social (BITITCI et al, 2012) e moldada por sentimentos, valores, crenças e percepções dos indivíduos (VALMORBIDA; ENSSLIN, 2016). Ademais, ao se elaborar um modelo de gestão do desempenho, conforme objetivo geral desse trabalho, deve-se atentar ao estilo das pessoas (BERGAMINI, 1983) e respeitar as características culturais da organização (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

E é por isso que a fenomenologia numa abordagem interpretativista se tornou fundamental como método, pois, ao elaborar o modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil, não se limitou apenas aos pressupostos trazidos nas abordagens teórico-científicas, mas buscou, também, compreender a percepção das pessoas dentro do fenômeno estudado.

Vergara (2015, p. 77), de forma muito esclarecedora, relaciona as fases de como se utilizar do método fenomenológico, conforme mostra o Quadro 8:

Quadro 8: Como utilizar o método fenomenológico

Fases	Como utilizar o método fenomenológico
1	Definem-se o tema e o problema de pesquisa.
2	Procede-se a uma revisão da literatura pertinente ao problema de investigação e escolher as orientações teóricas que darão suporte ao estudo.
3	Selecionam-se os sujeitos da pesquisa.
4	Elaboram-se questões gerais de pesquisa para orientar a coleta dos dados.
5	Coletam-se os dados, em geral, por meio da realização de entrevistas abertas ou semiestruturadas.
6	Transcreve-se o conteúdo das entrevistas, quando gravadas.
7	Procede-se à leitura crítica dos relatos.
8	Procede-se à identificação de clusters ou grupos de análise.
9	Interpretam-se os dados da pesquisa.
10	Elaboram-se proposições relativas à pesquisa.
11	Resgata-se o problema que suscitou a investigação.
12	Confrontam-se os resultados obtidos com as teorias que deram suporte à investigação.
13	Formula-se a conclusão.

Fonte: Vergara (2015, p. 77)

Nesse sentido, adotaram-se, nessa pesquisa, as fases descritas por Vergara (2015), conforme se especifica melhor a seguir:

1. Definem-se o tema e o problema de pesquisa.

O tema definido foi a Gestão do Desempenho e o problema de pesquisa

identificado foi a atual ferramenta de avaliação de desempenho individual adotada pela RFB. Além do problema, foram identificadas oportunidades concretas de melhorias já praticadas pela organização. Para identificação desse problema e dessas oportunidades, foi utilizado como método para coleta de dados a **pesquisa documental**.

Conforme Vergara (2016) a **pesquisa documental** é uma fonte restrita a documentos, escritos ou não, que se denomina de origem primária. Os autores ainda apontam como exemplos de documentos públicos as leis, os decretos, os ofícios, os relatórios, os projetos de leis, os registros de casamentos, nascimento.

Nesse sentido, os documentos levantados foram:

- a) O Mapa Estratégico do ciclo 2016-2019 da RFB para compreender a sua missão, visão e objetivos estratégicos.
- b) A Cadeia de Valor, onde foi possível identificar os processos capazes de auxiliar na execução de suas competências.
- c) O Decreto n. 84.669, de 29 de abril de 1980, que regulamenta a avaliação de desempenho para fins de progressão funcional dos servidores da Carreira.
- d) A Portaria RFB n. 2383, de 13 de julho de 2017, que institui o Programa de Gestão na modalidade teletrabalho no âmbito da RFB.
- e) A Portaria MF n. 643, de 09 de agosto de 2016, que institui, no âmbito do Ministério da Fazenda, o Prêmio Desempenho Funcional.
- f) A Lei 13. 464, de 10 de julho de 2017, que instituiu o Programa de Produtividade da RFB e o Bônus de Eficiência e Produtividade na Atividade Tributária e Aduaneira, com o objetivo de incrementar a produtividade nas áreas de atuação dos ocupantes dos cargos de Auditor-Fiscal da RFB e de Analista Tributário da RFB. Cartilha de Capacitação por Competência na RFB.
- g) A Cartilha de Capacitação por Competências da RFB.

Assim, na pesquisa documental, levantaram-se dados que possibilitassem compreender a realidade da organização em torno do problema e das oportunidades, conforme será detalhado no subitem 2.3 desse trabalho.

2. Procede-se a uma revisão da literatura pertinente ao problema de

investigação e escolher as orientações teóricas que darão suporte ao estudo.

Foi feita a pesquisa das abordagens teórico-científicas sobre o tema Gestão do Desempenho. Segundo Lima e Miotto (2007), a seleção da teoria pode ser feita por (1) parâmetro temático por obras relacionadas ao objeto de estudo; (2) parâmetro linguístico estabelecendo os idiomas a serem pesquisados; (3) principais fontes que se pretende consultar e (4) parâmetro cronológico de publicação.

Nessa pesquisa utilizou-se primeiramente a seleção por parâmetro temático e, de forma mais tímida, o parâmetro principais fontes, pois percebeu-se que algumas obras eram bastante citadas nas publicações estudadas, tais como: Bergamini (1973); Bergamini (1983); Lucena (1992); Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996); Guimarães, Nader e Ramagem (1998); Brandão e Guimarães (2001); Reis (2003); Zarifian (2003); Le Boterf (2003); Brandão e Bahry (2005) Dutra (2014); Pontes (2016).

Essas abordagens serviram de base teórica para a elaboração do modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil, que envolva a apreciação de resultados objetivos e de competências individuais atrelados ao mapa estratégico da organização.

3. Selecionam-se os sujeitos da pesquisa.

Na fenomenologia, os sujeitos da pesquisa deverão pertencer ao mesmo campo onde o fenômeno investigado ocorre, pois, o objetivo é desvendar conhecimentos por meio da experiência vivida desses sujeitos. Nesse caso, a amostra é intencional, composta por sujeitos escolhidos por conta de certas características (MOREIRA, 2006; ROCHA-PINTO; FREITAS; MAISONNAVE, 2010).

Por isso, os sujeitos selecionados para a pesquisa foram aqueles que integram ao Grupo de Estudo sobre Gestão do Desempenho da Receita Federal do Brasil. Esse Grupo de Estudo possui como objetivo estudar, implementar e conciliar a gestão de carreiras, a gestão do desempenho e a gestão por competências na organização. O escopo de estudo desse Grupo envolve: compreender as diretrizes, premissas e regras de promoção e progressão com requisitos e critérios meritocráticos, estudar e implementar uma gestão do desempenho da Receita Federal do Brasil.

São integrantes desse Grupo de Estudo, conforme mostra o Quadro 9, cinco

servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil. Geralmente, as discussões do Grupo ocorrem por videoconferência a depender do cronograma estipulado por eles. Além disso, quando há oportunidade de eventos, cursos e seminários agendados, o Grupo se encontra presencialmente.

Quadro 9: Grupo de Estudo sobre Gestão do Desempenho da Receita Federal do Brasil

Servidor(a) Entrevistado(a) – SE	Cargo que ocupa na Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil	Tempo de trabalho na RFB, em anos completos	Região Fiscal (RF) que o Servidor Entrevistado está lotado
SE1	Analista Tributário	22	8° RF – São Paulo
SE2	Auditor(a) Fiscal	7	Unidades Centrais – Brasília
SE3	Analista Tributário	15	Unidades Centrais – Brasília
SE4	Analista Tributário	11	9° RF – Curitiba
SE5	Auditor(a) Fiscal	22	6° RF – Belo Horizonte

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Importante destacar que esses sujeitos, participantes da pesquisa, pertencem à organização objeto de estudo e possuem tempo de vivência que possibilita conhecer o fenômeno investigado. Além disso, eles representam uma certa diversidade, pois, vários estão lotados em Regiões Fiscais diferentes, apesar de não ser necessária, num estudo fenomenológico, uma amostra que represente toda a população de servidores da RFB.

4. Elaboram-se questões gerais de pesquisa para orientar a coleta dos dados.

As questões elaboradas estão no APÊNDICE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTAS desse trabalho. Ao elaborar as questões norteadoras, buscou coletar dados no sentido de descobrir conhecimentos de vivência e prática do servidor, tentando o incentivar, inclusive, a refletir sobre um possível modelo de gestão do desempenho que seria aplicável à realidade da organização.

5. Coletam-se os dados, em geral, por meio da realização de entrevistas abertas ou semiestruturadas.

No método fenomenológico, a estratégia de coleta de dados mais utilizada é a entrevista, em que os sujeitos descrevem suas experiências e percepções sobre o

fenômeno estudado (MOREIRA, 2006; VERGARA, 2015). Por isso, o método utilizado foi a **entrevista semiestruturada**. Nesse tipo de entrevista, o pesquisador organiza um conjunto de questões sobre o tema estudado permitindo que o entrevistado responda livremente sobre o assunto (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Essa entrevista visou obter opiniões, sugestões e ideias para a elaboração do modelo de gestão do desempenho.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e individualmente com cada um dos sujeitos selecionados (integrantes do Grupo de Estudo), conforme mostra o Quadro 10.

Quadro 10: Informações sobre as entrevistas

Servidor(a) Entrevistado(a) – SE	Região Fiscal (RF) que o Servidor Entrevistado está lotado	Cidade onde foi realizada a entrevista
SE1	8° RF – São Paulo	São Paulo
SE2	Unidades Centrais – Brasília	Brasília
SE3	Unidades Centrais – Brasília	Brasília
SE4	9° RF – Curitiba	Brasília
SE5	6° RF – Belo Horizonte	Belo Horizonte

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Apesar de o(a) Servidor(a) Entrevistado(a) SE4 ter lotação na 9° Região Fiscal, em Curitiba, a sua entrevista foi realizada em Brasília, ocasião em que estava nessa cidade devido a um treinamento profissional. Todas as entrevistas foram gravadas com o auxílio de um aplicativo de celular.

6. Transcreve-se o conteúdo das entrevistas, quando gravadas.

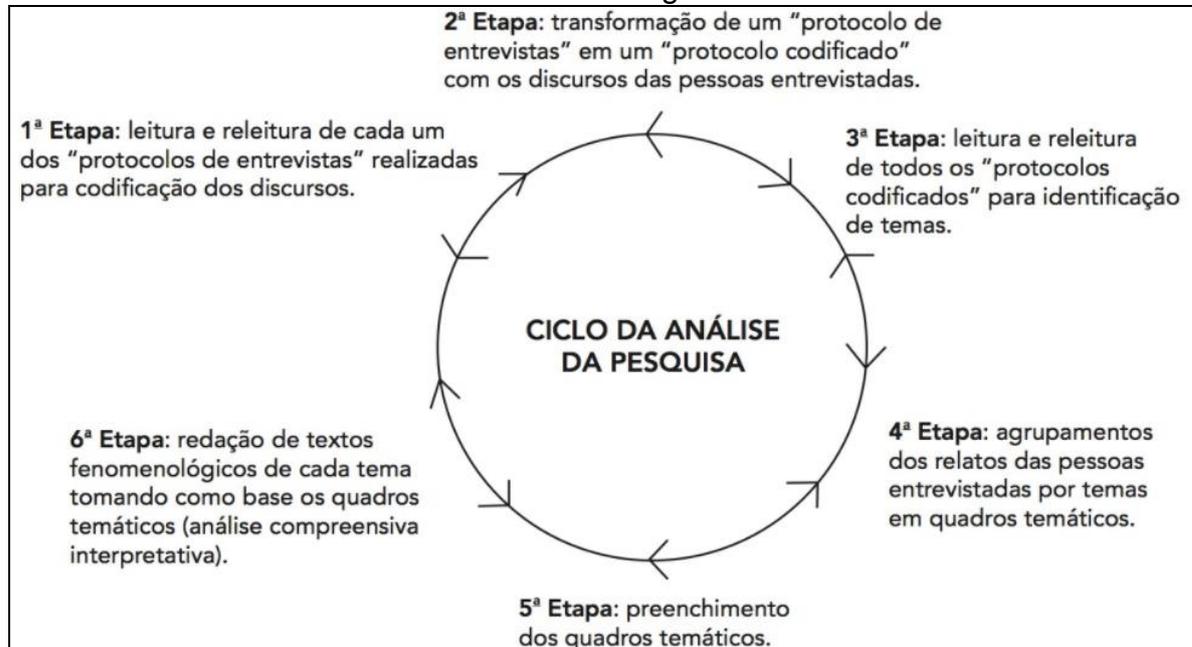
Todas entrevistas foram transcritas, conforme o APÊNDICE 3: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS E CODIFICAÇÕES.

7. Procede-se à leitura crítica dos relatos; 8. Procede-se à identificação de clusters ou grupos de análise; 9. Interpretam-se os dados da pesquisa; 10. Elaboram-se proposições relativas à pesquisa.

Essas quatro fases (7; 8; 9 e 10) se relacionam e fazem parte da análise dos conteúdos obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas. Nesse sentido, para essa pesquisa, adotou-se o Ciclo da Análise Compreensiva Interpretativa da

Pesquisa Fenomenológica recomendada por Silva (2010), conforme mostra a Figura 5.

Figura 5: Ciclo da Análise Compreensiva Interpretativa da Pesquisa Fenomenológica



Fonte: Silva (2010, p. 283).

Conforme indica Silva (2010), a 1ª Etapa envolveu uma leitura e releitura de cada entrevista, adquirindo uma visão sistêmica. Na 2ª Etapa, foram codificados palavras, sentenças, frases e parágrafos dos discursos das pessoas entrevistadas, utilizando a seguinte formatação de código: SEn.N, em que SE significa "Servidor Entrevistado", n significa o número do Servidor Entrevistado e N o número do discurso codificado extraído da entrevista. Os discursos codificados podem ser vistos no APÊNDICE 3: TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS E CODIFICAÇÕES.

Na 3ª Etapa, foram feitas mais leituras dos discursos já codificados (o que Silva (2010) denomina de protocolos codificados) e, com isso, buscou-se identificar temas que formaram a estrutura de significados do fenômeno. A definição e delimitação dos temas não é um processo com regras fixas e limitadas, pois é "o olhar do pesquisador sobre os dados que definirá a forma como o texto fenomenológico será elaborado, delimitando assim a estrutura da experiência" (SILVA, 2010, p. 284).

Já nas 4ª e 5ª Etapas, foram feitos o agrupamento e o preenchimento dos discursos codificados de cada entrevistado por temas em quadros temáticos. Nesse

caso, o preenchimento dos quadros temáticos contribui para o pesquisador descobrir unidades de significados, procurando manter a fiel experiência do que a pessoa relatou (SILVA, 2010).

Os temas abordados nessa pesquisa foram: a) Características da atual ferramenta de avaliação de desempenho da RFB; b) A gestão do desempenho voltada para resultados objetivos; c) A gestão do desempenho voltada para as competências individuais e d) Um modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da RFB.

Perceba-se que a escolha dos temas partiu das questões elaboradas para as entrevistas semiestruturadas que, por sua vez, partiram do objetivo geral dessa pesquisa: elaborar um modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil, que envolva a apreciação de resultados objetivos e de competências individuais atrelados ao mapa estratégico da organização.

Os quadros temáticos do Ciclo da Análise Compreensiva Interpretativa da Pesquisa Fenomenológica utilizados nessa pesquisa tiveram o formato conforme mostra o Quadro 11 abaixo:

Quadro 11: Formato dos quadros temáticos

Tema: <i>Nome do Quadro Temático</i>			
Código do Discurso	Discurso na linguagem do Servidor Entrevistado	Unidade de Significado	Rede de Significados
<i>Código (SEn.N) do discurso analisado.</i>	<i>Apresenta o discurso codificado analisado na linguagem dos entrevistados. Essa linguagem é ingênua e genuína, pois ainda não foi analisada.</i>	<i>São as unidades da descrição do texto que fazem sentido para a pesquisadora.</i>	<i>Códigos dos discursos (SEn.N) de outros entrevistados que mantêm uma ligação com a Unidade de Significado.</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2017) a partir de Silva (2010)

Com os quadros temáticos preenchidos, tem-se a junção de todos os discursos, que auxilia na redação de texto fenomenológico (6º Etapa). Assim, é na 6º Etapa, a partir das unidades de significados, que se deu a redação de textos fenomenológicos de cada tema. Esses textos delimitam uma estrutura que representa as experiências das pessoas (SILVA, 2010).

11. Resgata-se o problema que suscitou a investigação e 12. Confrontam-se

os resultados obtidos com as teorias que deram suporte à investigação.

Nas fases 11 e 12, houve um resgate do problema de pesquisa, buscando, a partir dos resultados do Ciclo da Análise Compreensiva Interpretativa da Pesquisa Fenomenológica e das abordagens teórico-científicas, formular o modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil, que envolva a apreciação de resultados objetivos e de competências individuais atrelados ao mapa estratégico da organização. Com isso, foi possível finalizar a última fase proposta por Vergara (2015): **13. Formula-se a conclusão.**

Finalizados o estudo das abordagens teórico-científicas e a análise das entrevistas semiestruturadas, passou-se à elaboração do modelo proposto no objetivo geral desse trabalho. Cabe destacar que a elaboração do modelo partiu das abordagens teórico-científicas e, posteriormente, desenvolveram-se as devidas adequações a fim de atender às características e às peculiaridades da organização RFB. Nessa etapa, utilizou-se a análise fenomenológica das entrevistas semiestruturadas, buscando identificar experiências e vivências que pudessem agregar ao novo modelo.

2.3. Descrição da situação-problema e das oportunidades

Nessa seção, é apresentada, inicialmente, a instituição pública que faz parte dessa pesquisa: a Receita Federal do Brasil (RFB). Em seguida, é discutida a situação-problema, que decorre da análise da atual ferramenta de avaliação de desempenho para fins de progressão funcional utilizado pela organização. Posteriormente, serão abordadas algumas oportunidades concretas que podem favorecer a uma nova proposta de modelo mais próxima da realidade da RFB. Por fim, uma reflexão da situação-problema e das oportunidades.

2.3.1 Caracterização da instituição Receita Federal do Brasil

A Receita Federal do Brasil é um órgão público integrante da estrutura do Ministério da Fazenda responsável pela administração tributária dos tributos de competência da União, incluindo as contribuições previdenciárias e o controle aduaneiro no país. Tem atuação nacional distribuída geograficamente e organizada por meio de dez Regiões Fiscais, composta por uma ou mais unidades da federação, conforme mostra a Figura 6. Atualmente, conta com, aproximadamente,

10.500 Auditores Fiscais e 7.500 Analistas Tributários (RFB, 2016a).

Figura 6: Mapa das dez Regiões Fiscais



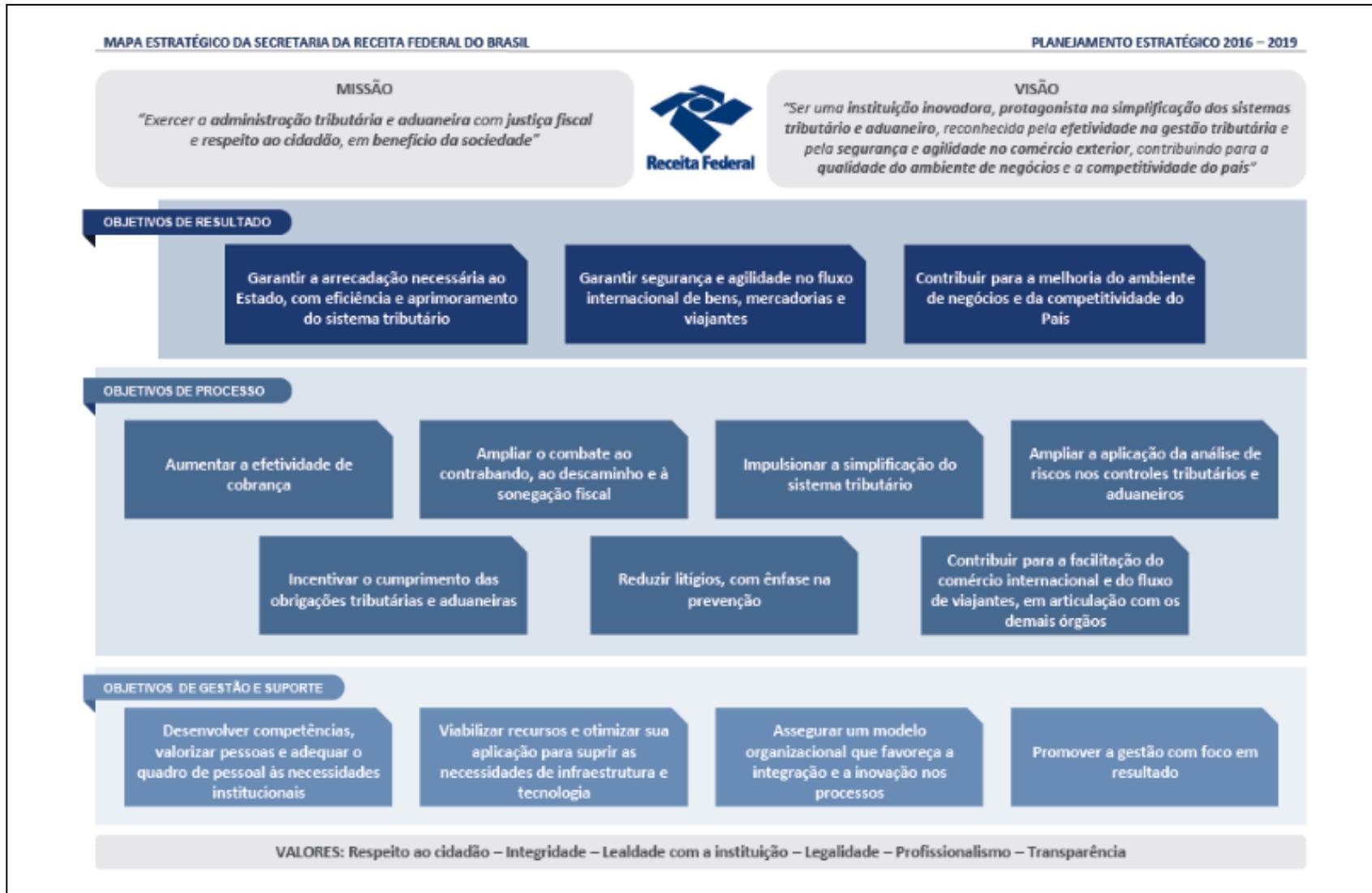
Fonte: RFB (2016a).

Para se auto organizar, a RFB elabora o seu planejamento estratégico fundamentado em elementos missão, visão e valores. Além disso, seu Mapa Estratégico do ciclo 2016-2019 (Figura 7) representa o modo como a instituição pretende cumprir seus objetivos e alcançar sua visão de futuro.

Nesse sentido, a missão compreende o motivo de existência da organização, é uma declaração que identifica o alcance das operações e o que ela pretende oferecer a todos os seus envolvidos (funcionários, administradores, clientes, sociedade, fornecedores, entre outros). É importante que as organizações públicas definam a sua missão, assim, os objetivos organizacionais fluirão melhor (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Já os objetivos representam os fins desejados que orientam os esforços da organização. Não é simples determinar os objetivos de uma organização pública, pois geralmente não são quantificáveis em termos de lucratividade. Entretanto, é essencial a definição de objetivos a fim de possibilitar a avaliação do desempenho e possíveis melhorias (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Figura 7: Mapa Estratégico do ciclo 2016-2019



Fonte: RFB (2016a).

A RFB também estabeleceu e se baseia na sua Cadeia de Valor (Figura 8), que foi organizada em Macroprocessos finalísticos, Macroprocessos de gestão e suporte e o conjunto de valores entregues à sociedade (RFB, 2015). Cadeia de Valor é uma ferramenta capaz de desagregar uma empresa nas suas atividades de relevância a fim de que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação, para então desenvolver suas atividades de forma estratégica, obtendo vantagens competitivas (PORTER, 1989).

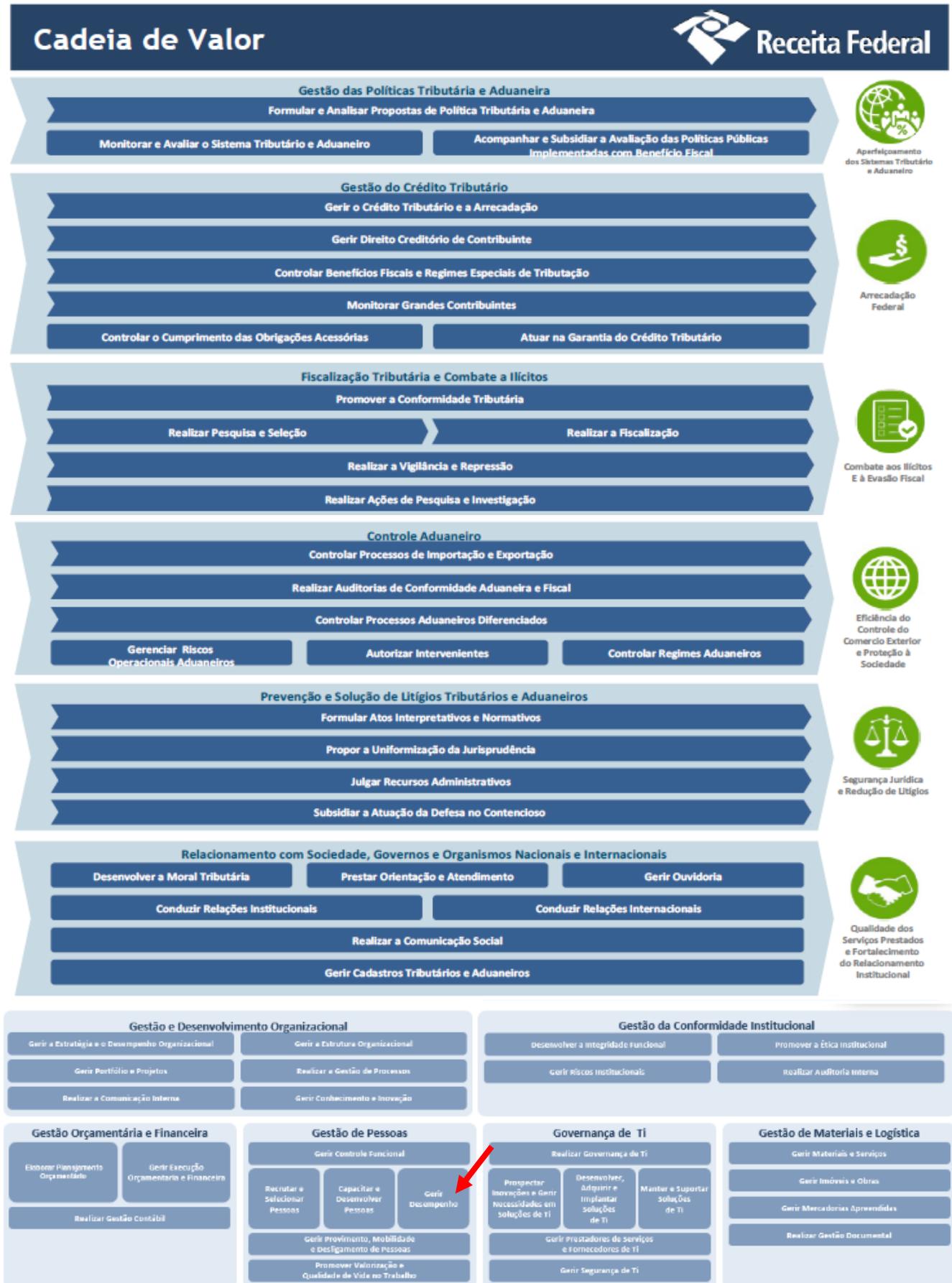
Na dimensão das organizações públicas, considerando a concepção mais genérica, pode-se utilizar a ferramenta cadeia de valor. Nesse caso:

A cadeia de valor é definida como o levantamento de toda a atividade ou processo necessário para gerar ou entregar produtos ou serviços a um beneficiário. É uma representação das atividades de uma organização e permite melhor visualização do valor ou do benefício agregado no processo, sendo utilizada amplamente na definição dos resultados e impactos de organizações (VEIGA, s/d, p. 10).

Assim, a Cadeia de Valor teria como principal objetivo promover a satisfação e a confiança da sociedade, destacando, por isso, a administração da gestão e o gerenciamento dos servidores públicos (VEIGA, s/d).

Em uma breve apreciação à Cadeia de Valor da RFB, conforme mostra a Figura 8, é possível identificar os processos capazes de auxiliar na execução de suas competências, que, dentre outras, são: a administração dos tributos internos e do comércio exterior; a gestão e execução das atividades de arrecadação, lançamento, cobrança administrativa, fiscalização, pesquisa e investigação fiscal; o preparo e julgamento, em primeira instância, dos processos administrativos de determinação e exigência de créditos tributários da União; o subsídio à formulação da política tributária e aduaneira; a interação com o cidadão; a educação fiscal para o exercício da cidadania (RFB, 2016a).

Figura 8: Cadeia de Valor da RFB



Fonte: RFB (2015, p. 10).

Para o intuito desse trabalho, destacam-se as políticas institucionais que deliberam diretrizes para o processo “Gerir Desempenho” constante no macroprocesso de gestão e suporte “Gestão de Pessoas” (indicado com a seta vermelha na Figura 8). Esse processo envolve a atividade de aplicação da avaliação de desempenho para fins de progressão funcional dos servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil, estágio probatório e aplicação da avaliação da carreira Plano Especial de Cargos Fazendários – PECFAZ – para fins de recebimento de gratificação.

Conforme apontado nos procedimentos metodológicos, foi considerada nessa pesquisa a análise da avaliação de desempenho para fins de progressão funcional dos servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil, uma vez que esse tipo de avaliação engloba os servidores típicos da organização, além de a progressão funcional possuir características e objetivos específicos para os servidores da Carreira, o que não necessariamente são aplicados nas avaliações de desempenho para fins de estágio probatório e para carreira PECFAZ, em que nesses últimos casos são avaliações que acontecem, inclusive, em outras organizações públicas.

2.3.2 Descrição da situação-problema: aspectos da atual ferramenta de avaliação de desempenho para fins de progressão funcional

A ferramenta de avaliação de desempenho para fins de progressão funcional adotado, atualmente, pela organização RFB está disciplinada no Decreto n. 84.669, de 29 de abril de 1980. Esse normativo define que progressão funcional é a “mudança do servidor do padrão em que se encontra para a situação imediatamente superior” (BRASIL, 1980, p. 1).

Ainda, conforme esse decreto, participam do processo de progressão os servidores que tenham completado um intervalo de 12 meses de trabalho em períodos corridos, contados a partir de 1º de julho de cada ano, recebendo conceito 1 (em que a progressão ocorrerá com 12 meses) ou conceito 2 (progressão com 18 meses). Esse conceito é estabelecido pela classificação em ordem decrescente dos pontos obtidos na avaliação (que variam de 21 a 120 pontos), atribuindo-se o conceito 1 aos primeiros 50% e conceito 2 aos 50% restantes (BRASIL, 1980).

Na RFB, os servidores que participam dessa avaliação para fins de progressão funcional são os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira, que é

composta apenas pelos cargos de nível superior de Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil e de Analista-Tributário da Receita Federal do Brasil. Nessa ferramenta, o responsável pela avaliação de desempenho é apenas o chefe imediato e esses servidores devem tomar ciência, de forma obrigatória, do resultado. A ferramenta de avaliação a que se refere o art. 12 do Decreto 84.669/1980 engloba critérios de qualidade e quantidade do trabalho, iniciativa e cooperação, assiduidade e urbanidade, pontualidade e disciplina e antiguidade, conforme mostra a Figura 9.

Figura 9: Atual ferramenta de avaliação de desempenho utilizada pela RFB

INFORME UM 'X' NA PONTUAÇÃO QUE MELHOR DEFINE A ATUAÇÃO DO SERVIDOR				
1 QUALIDADE E QUANTIDADE DE TRABALHO (CAPACIDADE DE DESEMPENHAR AS TAREFAS COM QUALIDADE, PRECISÃO E VOLUME DE TRABALHO)				
[]+5	[]+10	[]+20	[]+30	[]+40
2 INICIATIVA E COOPERAÇÃO (CAPACIDADE DE VISUALIZAR SITUAÇÕES, APRESENTAR SUGESTÕES E CONTRIBUIR COM O OBJETIVO DA EQUIPE)				
[]+5	[]+10	[]+15	[]+20	
3 ASSIDUIDADE E URBANIDADE (PRESENÇA PERMANENTE NO LOCAL E TRABALHO E RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS E AS PARTES)				
[]+5	[]+10	[]+15		
4 PONTUALIDADE E DISCIPLINA (CUMPRIMENTO DO HORÁRIO ESTABELECIDO, OBSERVÂNCIA DA HIERARQUIA E RESPEITO ÀS NORMAS LEGAIS)				
[]+5	[]+10	[]+15		
AVALIAÇÃO OBJETIVA DO SERVIDOR CALCULADA PELO PROCESSO				
1 CONTAGEM DE TEMPO DE SERVIÇO PÚBLICO ATÉ 31DEZ201X, SENDO ATRIBUÍDO 1 PONTO A CADA ANO ATÉ O MÁXIMO DE 30 PONTOS				
SOMATÓRIO DE PONTOS ATRIBUÍDOS AO SERVIDOR:				
OBSERVAÇÕES				

Fonte: BRASIL (1980).

Destaca-se que, na atual regra, os servidores que ocupam cargos discriminados no art. 18 desse Decreto – como aqueles que ocupam cargos de natureza especial, chefia, direção e assessoramento superiores, direção e assistência intermediárias, funções de assessoramento superior, em exercício nos Gabinetes Civil e Militar de alguns órgãos, como na Presidência da República –, bem como os Julgadores que se encontram em exercício nas Delegacias da Receita Federal de Julgamento, os servidores em exercício na Corregedoria-Geral da RFB e em seus escritórios e os designados para integrar comissão de processo administrativo disciplinar, conforme trata a Lei 8.112 de 1990 (BRASIL, 2016),

receberão conceito 1 independente de avaliação de desempenho.

Com base nesses aspectos advindos da pesquisa documental, podem-se listar alguns pontos críticos dessa atual ferramenta de avaliação de desempenho adotado pela RFB considerando a finalidade de progressão funcional:

- a) **O responsável pela avaliação de desempenho do servidor é apenas o chefe imediato.** Isso pode ser negativo, pois há maior possibilidade de subjetividade e parcialidade, podendo haver distorções devido à percepção de uma só pessoa (BERGAMINI, 1973). Entretanto, pode ser positivo, pois, nesse caso, haverá elementos confiáveis quando o avaliador tem proximidade do avaliado (BERGAMINI, 1973; PONTES, 2016). Por isso, é preciso identificar em quais casos são ou não ideais a avaliação de desempenho ser de responsabilidade apenas do chefe.
- b) **O servidor é obrigado a tomar ciência do resultado da avaliação, porém, não há o elemento do *feedback*.** Todavia, o *feedback* é um quesito indispensável para o sucesso de uma gestão do desempenho, pois ele tem a função de revisar o desempenho passado do avaliado com vistas ao desempenho futuro, fornecendo ao funcionário oportunidades de melhoria e aprendizagem (PONTES, 2016).
- c) **Os chefes imediatos não são submetidos à avaliação para fins de progressão e alguns servidores, lotados em alguns setores do órgão, progredem sem ser avaliados.** Atente-se, porém, que um dos objetivos da gestão do desempenho é conhecer melhor os recursos humanos disponíveis (BERGAMINI, 1983), identificando habilidades específicas (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996) e talentos (PONTES, 2016), podendo verificar aquelas que têm mais condições de assumir cargos gerenciais ou funções para as quais estarão melhores adequadas (LUCENA, 1992).
- d) **A avaliação de desempenho tem a função apenas de enumerar os servidores que irão progredir em 12 meses ou em 18 meses. Além disso, após atingir o último padrão na progressão funcional, o servidor não será mais avaliado.** Como visto nas abordagens teórico-científicas, existem vários motivos e objetivos para adoção de uma gestão do desempenho, não se limitando a fatores de progressão e/ou pecuniários.

- e) **Os critérios disponíveis na ferramenta de avaliação são todos genéricos, não havendo pontos específicos e particulares capazes de gerenciar o desempenho do servidor de acordo com a complexidade de cada Processo de Trabalho, com as atribuições privativas de cada cargo, com suas competências necessárias ou com o setor da organização.** Nesse aspecto, Brandão e Guimarães (2001) destacam que a gestão do desempenho e a gestão de competências são instrumentos conexos num contexto amplo e pode-se cunhar o termo “gestão de desempenho baseada nas competências”, pois são complementares e interdependentes.
- f) **A avaliação objetiva é limitada a contar o tempo de serviço público, incluindo aquele exercido fora da RFB, não mensurando algum desempenho do servidor.** Cabe compreender, no entanto, que a administração por objetivos é um método de planejamento e avaliação, que se situa dentro do ciclo administrativo, tendo como premissa que, para atingir os resultados desejados, a empresa precisa definir seu negócio e aonde se pretende chegar. Além disso, parte do pressuposto que todo “trabalho deve estar organizado para atingir certas condições específicas de quantidade, qualidade, prazo e custos” (LODI, 1977, p. 65).
- g) **A atual ferramenta não se relaciona com os objetivos institucionais da organização.** Mas, na tentativa de que o instrumento de gestão do desempenho seja um sucesso, é preciso tê-lo como referência os padrões, os objetivos e os critérios de resultados definidos no planejamento estratégico da organização (BERGAMINI, 1983; GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

Perceba-se que, para cada ponto crítico listado na atual avaliação de desempenho adotada na RFB, há referências bibliográficas que apontam percepções contrárias. Isso indica que o atual instrumento pode ser melhorado ou, até mesmo, substituído. Além dessas constatações, podem-se apontar, por meio da experiência vivida dos entrevistados dessa pesquisa, outras características que mostram o quanto frágil é a atual ferramenta da RFB. Nesse sentido, a partir do estudo fenomenológico, identificou-se o tema “Características da atual ferramenta de avaliação de desempenho da RFB”. O Quadro 12 mostra a análise fenomenológica:

Quadro 12: Características da atual ferramenta de avaliação de desempenho da RFB

Tema: Características da atual ferramenta de avaliação de desempenho da RFB			
Código do discurso	Discurso na linguagem do Servidor Entrevistado	Unidade de Significado	Rede de Significados
SE1.1	<p><i>“Não funciona, não funciona, não. É feito mais proforma do que realmente avaliando se há qualidade, né?! Eu quando assumi a chefia, não da DIGEP, mas a chefia de uma equipe da DIGEP, primeira avaliação que eu tive da progressão eu fui querer fazer realmente avaliando o desempenho das pessoas, né?! Quase que eu sou massacrado. Deixei ali as avaliações antes de almoçar, quando eu voltei do almoço já tinha uma rebelião formada. O argumento dos servidores foi de que não adiantava eu, apenas eu aqui fazer a minha avaliação corretamente se outros lugares, outras pessoas estavam sendo avaliadas só proforma, sem, todas recebendo a pontuação máxima, né?!”.</i></p>	<p>Apenas se cumpre a legislação, sem utilizar a ferramenta no gerenciamento dos servidores.</p>	<p>SE2.1 SE2.2 SE4.1</p>
		<p>Não há conscientização do uso da ferramenta, nem por parte dos avaliadores nem por parte dos avaliados, o que acaba por todos receberem nota máxima.</p>	<p>SE2.3 SE2.4 SE3.5 SE5.4</p>
SE1.2	<p><i>“O formulário é muito numérico, né?! Porque eles tentam reduzir tudo a números, né?! Reduzir a um número de avaliação sua, né?!”.</i></p>	<p>A ferramenta não possibilita fazer uma gestão do desempenho de forma eficiente e efetiva.</p>	<p>SE3.4 SE4.3 SE4.4 SE5.2 SE5.3</p>
SE1.3	<p><i>“Eu acho que o aspecto difícil, negativo é justamente a conscientização dos chefes que estão avaliando da importância dessa avaliação. E a conscientização de que ele deve fazer sua parte assim como todos os outros estão fazendo”.</i></p>	<p>Não há conscientização do uso da ferramenta, nem por parte dos avaliadores nem por parte dos avaliados.</p>	<p>SE4.1 SE4.2 SE5.3 SE5.7</p>
SE2.1	<p><i>“Burocrático e operacional. Só...”.</i></p>	<p>Apenas se cumpre a legislação, sem utilizar a ferramenta no gerenciamento dos servidores.</p>	<p>SE1.1 SE2.2 SE4.1</p>
SE2.2	<p><i>“Hoje a finalidade dele é para cumprir a legislação. Nós temos uma legislação que tem que ser cumprida. Hoje nós não temos, assim, uma governança. Rola tudo no MF, né. Então, quem faz mesmo.... é só operacionalizar registrar as fichas”.</i></p>	<p>Apenas se cumpre a legislação, sem utilizar a ferramenta no gerenciamento dos servidores.</p>	<p>SE1.1 SE2.1 SE4.1</p>
SE2.3	<p><i>“Eu acho, principalmente, as pessoas entenderem o que é aquele instrumento, para que ele serve. Geralmente as pessoas recebem, não sabem porque, dão 10 para todo mundo e devolvem. É realmente as pessoas entenderem o que é aquele instrumento e para que serve”.</i></p>	<p>Não há conscientização do uso da ferramenta, nem por parte dos avaliadores nem por parte dos avaliados, o que acaba por todos receberem nota máxima.</p>	<p>SE1.1 SE2.4 SE3.5 SE5.4</p>

SE2.4	<i>“Já tive a experiência de um colega que chamava as pessoas, né, e falava assim: você merece 7, mas vou preencher 10, por que eu sei que as outras equipes vão dar 10 pra todo mundo. Então porque eu vou dar para minha equipe menos que 10? Nós somos bons. Mas na verdade você merece 7, porque aqui aqui aqui aqui você tem que desenvolver”.</i>	Não há conscientização do uso da ferramenta, nem por parte dos avaliadores nem por parte dos avaliados, o que acaba por todos receberem nota máxima.	SE1.1 SE2.3 SE3.5 SE5.4
SE2.5	<i>“A parte motivacional para quem chegou no final da carreira ela termina, porque ele não é avaliado, ele não tem benefício nenhum com avaliação. Então ela se encerra. Então o objetivo da avaliação acaba sendo só a progressão da carreira. Sem nenhum benefício”.</i>	A ferramenta é utilizada apenas para formalizar a progressão funcional dos servidores.	SE3.2 SE3.3 SE3.5 SE5.2
SE3.2	<i>“Essa avaliação da progressão funcional eu acho inadequada, por quê você está medindo, você está avaliando o servidor para que ele tenha um plus no vencimento dele”.</i>	A ferramenta é utilizada apenas para formalizar a progressão funcional dos servidores.	SE2.5 SE3.3 SE3.5 SE5.2
SE3.3	<i>“A gente tem casos de chefia ligar pra gente e perguntar quanto eu posso dar para o meu servidor, para ele não perder monetariamente. Então eu não sei até que ponto esta avaliação é feita de forma efetiva ou só para cumprir tabela e fazer um servidor passar de um nível para o outro, né, sendo que eu vou mexer no salário dele então não vou avaliar efetivamente porque eu posso prejudicá-lo”.</i>	A ferramenta é utilizada apenas para formalizar a progressão funcional dos servidores.	SE2.5 SE3.2 SE3.5 SE5.2
SE3.4	<i>“O formulário dela é um decreto de 1980, né. Eu acho muito defasado porque mais de 30 anos. Eu acho que a gente já evoluiu, já tem uma outra forma de ver o serviço público e não acho adequada, mesmo porque você não tem”.</i>	A ferramenta não possibilita fazer uma gestão do desempenho de forma eficiente e efetiva.	SE1.2 SE4.3 SE4.4 SE5.2 SE5.3
SE3.5	<i>“A gente chega na hora da avaliação é aquela história: eu não vou prejudicar meu servidor. Não quero que ele perca dinheiro, então vou dar nota máxima para ele”.</i>	A ferramenta é utilizada apenas para formalizar a progressão funcional dos servidores.	SE2.5 SE3.2 SE3.3 SE5.2
		Não há conscientização do uso da ferramenta, nem por parte dos avaliadores nem por parte dos avaliados, o que acaba por todos receberem nota máxima.	SE1.1 SE2.3 SE2.4 SE5.4
SE4.1	<i>“A gente tem uma formalidade, que é feito para se cumprir uma tabela. Para cumprir, porque o gestor recebe um questionário em que ele vai dizer se o servidor atendeu. Qual é a nota que ele tem. A pontuação que ele tem relacionada aquelas competências. Como que</i>	Apenas se cumpre a legislação, sem utilizar a ferramenta no gerenciamento dos servidores.	SE1.1 SE2.1 SE2.2

	<p><i>ele desenvolve. Eu acho, hoje, que ele é falho e que na verdade ele não mede bem porquê o gestor tem receio de fazer uma boa avaliação de desempenho”.</i></p>	<p>Não há conscientização do uso da ferramenta, nem por parte dos avaliadores nem por parte dos avaliados.</p>	<p>SE1.3 SE4.2 SE5.3 SE5.7</p>
SE4.2	<p><i>“Primeiro porque nem sempre as pessoas querem se incomodar. Então eu acho que o primeiro ponto é esse. Teve um delegado que ligou pra gente uma vez, alguns tempos atrás, e ele tava com um servidor com um desempenho muito ruim, totalmente abaixo do desejado. Em que sentido? Falta muito, é uma pessoa que não sabe trabalhar em equipe, você dá uma atividade, se ele tiver disposto, ele faz muito bem feito. E ai também tem que cuidar do desempenho, porque não é só a entrega com um produto, tem que saber como ele entregou. Mas ele falta muito, o trabalho é feito da forma que ele quer, sem muita disciplina. Então ele questionou para gente como que ele poderia avaliar. Então eu peguei avaliação com ele e disse: se ele é uma pessoa que falta muito, você não pode dar pontualidade. Então nem sempre o gestor tá ali com a disponibilidade de se incomodar, porque ele vai se incomodar lá na frente. E porque que ele vai se incomodar? Ele quer reprovar no estágio probatório, ele entende que ele não é um servidor que atende as necessidades da casa. Só que o servidor entra na justiça, argumenta que ele foi perseguido, diz uma coisa e diz outra e as pessoas acabam conseguindo uma reversão, uma reintegração. Acho que é uma recondução. Mas acaba voltando ao serviço por uma decisão judicial”.</i></p>	<p>Não há conscientização do uso da ferramenta, nem por parte dos avaliadores nem por parte dos avaliados.</p>	<p>SE1.3 SE4.1 SE5.3 SE5.7</p>
SE4.3	<p><i>“Eu vejo que a gente falha porque, ao mesmo tempo que temos o questionário, isso é muito pouco. Você olhar ali e, se você pensar bem, avaliação é um processo muito complexo. Você avaliar uma pessoa e poder dizer que ela vai trabalhar, que ela desempenha. Olha quantos fatores você tem que pensar. Então eu acho que hoje o nosso modelo não é bom. É falho”.</i></p>	<p>A ferramenta não possibilita fazer uma gestão do desempenho de forma eficiente e efetiva.</p>	<p>SE1.2 SE3.4 SE4.4 SE5.2 SE5.3</p>
SE4.4	<p><i>“Não consegue que o gestor coloque ali aquilo que ele enxerga do servidor. Primeiro que ele pega o papel, ele olha aquilo e tem até amanhã para entregar”.</i></p>	<p>A ferramenta não possibilita fazer uma gestão do desempenho de forma eficiente e efetiva.</p>	<p>SE1.2 SE3.4 SE4.3 SE5.2 SE5.3</p>

SE5.2	<p><i>“Foi pensado por uma realidade muito diferente da realidade que a gente tá vivendo hoje por conta de tudo isso que a gente colocou nessa explanação inicial, então a meu ver o modelo de avaliação de desempenho eu avalio como inadequada a forma de avaliação de desempenho, porque é disso que se trata, né, a avaliação de desempenho que tem como resultado a promoção ou a progressão. A evolução da pessoa na carreira. Hoje, na prática, a pessoa evolui por uma mera questão temporal. Vai passando o tempo, ela vai evoluindo. Aqueles critérios que estão fixados são os critérios fixados na Lei 8.112, não, é... como eu disse, é década de 1990, né? É uma realidade muito diferente da de hoje. Década de 1980, década de 1990. São critérios, assim, muito vinculados ao modelo de controle, não ao modelo que tem no foco o resultado, que é o desempenho”.</i></p>	<p>A ferramenta não possibilita fazer uma gestão do desempenho de forma eficiente e efetiva.</p>	<p>SE1.2 SE3.4 SE4.3 SE4.4 SE5.3</p>
		<p>A ferramenta é utilizada apenas para formalizar a progressão funcional dos servidores.</p>	<p>SE2.5 SE3.2 SE3.3 SE3.5</p>
SE5.3	<p><i>“Outro dado é que na prática ele não funciona. Isso já está mais do que documentado ou em artigos, fóruns, seminários. Na verdade não se faz avaliação de desempenho, na realidade. Por uma série de questões estruturais, culturais, que assim, se a gente for estudar a fundo, a gente teria que começar perguntando assim: além dos critérios serem ruins, será que as chefias estão preparadas para fazer avaliação de desempenho? Será que os servidores foram, vamos dizer assim, desde o seu ingresso no serviço público, tiveram o seu desenvolvimento profissional dentro de uma cultura que prima pelo desempenho? Não, né?”.</i></p>	<p>A ferramenta não possibilita fazer uma gestão do desempenho de forma eficiente e efetiva.</p>	<p>SE1.2 SE3.4 SE4.3 SE4.4 SE5.2 SE5.3</p>
		<p>Não há conscientização do uso da ferramenta, nem por parte dos avaliadores nem por parte dos avaliados.</p>	<p>SE1.3 SE4.1 SE4.2 SE5.7</p>
SE5.4	<p><i>“Todo mundo é bem avaliado, o que significa que não há avaliação”.</i></p>	<p>Não há conscientização do uso da ferramenta, nem por parte dos avaliadores nem por parte dos avaliados, o que acaba por todos receberem nota máxima.</p>	<p>SE1.1 SE2.3 SE2.4 SE3.5</p>
SE5.5	<p><i>“Eu penso que se o foco é o desempenho da organização e a gente pensa que o desempenho da organização está atrelado ao desempenho dos servidores que nela atuam, todos os servidores que atuam nessa organização devem ser avaliados. Esse é o primeiro ponto. Segundo ponto. Numa</i></p>	<p>Todos os servidores deveriam ser submetidos à avaliação de desempenho, inclusive as chefias. Porém isso não ocorre.</p>	<p>SE5.6 SE5.8</p>

	<i>organização que coloca determinados objetivos, objetivos estratégicos, tá? E que... em qualquer organização, na verdade, tá? Em qualquer organização, na verdade. O papel da gerência é fundamental pro alcance dos objetivos dessa organização. Se essa organização ainda coloca objetivos, metas tangíveis, né, a partir de um modelo, eu vejo que o papel das lideranças fica ainda mais importante, né?”.</i>		
SE5.6	<i>“A liderança assume um papel importante nessa nova realidade, e por assumir esse papel importante ela tem que ser avaliada para ver se ela está no rumo certo, se ela está alinhada com os objetivos da organização, se ela está alinhada com o que se espera dela como liderança”.</i>	Todos os servidores deveriam ser submetidos à avaliação de desempenho, inclusive as chefias. Porém isso não ocorre.	SE5.5 SE5.8
SE5.7	<i>“A avaliação não é sinônimo de punição, que é o que, na verdade, está meio que colocado na forma como é vista hoje a avaliação de desempenho dentro dessa cultura que não avalia. Quando alguém se propõe a efetivamente avaliar um servidor já se pensa o seguinte: então ele fez alguma coisa que não está adequada, porque fulano vai avaliar. Eu: gente, mas avaliação tem que ser uma coisa normal. Eu estou falando de uma realidade que é da Receita, mas não é só da Receita, tá?”.</i>	Não há conscientização do uso da ferramenta, nem por parte dos avaliadores nem por parte dos avaliados.	SE1.3 SE4.1 SE4.2 SE5.3
SE5.8	<i>“Eu penso assim, seja pela importância do papel que essa pessoa tá assumindo dentro da organização, seja pelo fato dela também integrar essa organização como colaboradora, o modelo mais adequado comporta uma avaliação que abarque a todos, considerando o que se espera daquela pessoa naquela posição. Um nível de competências que ela tem que ter e o nível de entrega atrelada a essas competências que ela está apresentando”.</i>	Todos os servidores deveriam ser submetidos à avaliação de desempenho, inclusive as chefias. Porém isso não ocorre.	SE5.5 SE5.6

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Na pesquisa semiestruturada, foi possível confirmar, por meio da experiência dos entrevistados, que a atual ferramenta de avaliação de desempenho da RFB não possibilita fazer uma gestão do desempenho de forma eficiente e efetiva (SE1.2 SE3.4 SE4.3 SE4.4 SE5.2 SE5.3). Pelo contrário: a ferramenta é utilizada apenas para formalizar a progressão funcional dos servidores (SE2.5; SE3.2; SE3.3; SE3.5; SE5.2), cumprindo apenas com a legislação (SE1.1 SE2.1 SE2.2 SE4.1).

Essas constatações podem ser vistas quando, com base na vivência dos entrevistados, eles trazem expressões como: “*proforma*”; “*é para cumprir a legislação*”; “*só a progressão da carreira*”; “*um plus no vencimento*”; “*cumprir tabela e fazer um servidor passar de um nível para o outro*”; “*não quero que ele perca*

dinheiro”; *“formalidade”*. Atente-se, portanto, aqui, que, ainda que a atual avaliação de desempenho da RFB seja aplicada somente no período entre o ingresso do servidor e até que esse servidor atinja o último padrão na progressão funcional, nem nesse período a avaliação é feita de forma adequada.

Isso se deve ao fato de não haver conscientização do uso da ferramenta, nem por parte dos avaliadores nem por parte dos avaliados (SE1.3 SE4.1 SE4.2 SE5.3 SE5.7), o que acaba por todos receberem nota máxima (SE1.1 SE2.3 SE2.4 SE3.5 SE5.4), como mostra a experiência dos entrevistados ao dizer: *“não adiantava eu, apenas eu aqui, fazer a minha avaliação corretamente e outros lugares sendo avaliados só proforma”*; *“aspecto difícil, negativo é justamente a conscientização dos chefes”*; *“geralmente as pessoas recebem, não sabem porque, dão 10 para todo mundo”*; *“o gestor tem receio de fazer uma boa avaliação”*; *“nem sempre as pessoas querem se incomodar”*; *“todo mundo é bem avaliado”*.

Nesse sentido, a atual ferramenta se mostra culturalmente frágil, em que não é reconhecida na organização como uma ferramenta autêntica, genuína, clara, efetiva e que se baseia na meritocracia, pois existe o costume de se questionar quando da utilização adequada do instrumento.

2.3.3 Oportunidades concretas de melhorias

Aqui, serão abordadas algumas oportunidades que podem contribuir com esse trabalho, a fim de se propor uma nova ferramenta de gestão do desempenho que tende a ser próxima das necessidades, dos valores, da missão e dos objetivos da organização.

Essas oportunidades são: a) A Portaria RFB n. 2383, de 13 de julho de 2017, que institui o Programa de Gestão na modalidade teletrabalho no âmbito da RFB; b) A Portaria MF n. 643, de 09 de agosto de 2016, que institui, no âmbito do Ministério da Fazenda, o Prêmio Desempenho Funcional; c) A Lei 13. 464, de 10 de julho de 2017, que instituiu o Programa de Produtividade da Receita Federal do Brasil e o Bônus de Eficiência e Produtividade na Atividade Tributária e Aduaneira, com o objetivo de incrementar a produtividade nas áreas de atuação dos ocupantes dos cargos de Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil e de Analista Tributário da Receita Federal do Brasil e d) A Cartilha de Capacitação por Competências da Receita Federal do Brasil.

a) A Portaria RFB n. 2383, de 13 de julho de 2017, que institui o Programa de Gestão na modalidade teletrabalho no âmbito da RFB

A primeira experiência com o programa de gestão na modalidade teletrabalho na RFB se deu a partir da autorização do Ministro de Estado da Fazenda, por meio da Portaria MF n. 13, de 24 de janeiro de 2012, para as atividades de Análise e Julgamento de Processos Administrativos Fiscais e de Desenvolvimento de Sistemas Corporativos na Área de Tecnologia da Informação.

Com essa autorização, a RFB regulamentou a experiência por meio da Portaria RFB n. 947, de 20 de abril de 2012. Para isso, foram determinados alguns requisitos: fixação de metas ou de indicadores de produtividade alinhados ao Planejamento Estratégico; critérios objetivos para mensuração da produtividade; ganho de produtividade de no mínimo 15% para o servidor em teletrabalho comparado com aquele que não estava participando do programa; continuidade da participação do servidor no teletrabalho vinculada a avaliações trimestrais (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2012).

Nessa primeira experiência, foi necessário a elaboração e aprovação de um plano de trabalho e a existência de métricas que pudessem ser utilizadas para a construção das metas para os servidores. Além disso, foram realizados processos seletivos para escolha dos servidores, dispensando, assim, da presença na repartição e do preenchimento de folha de ponto (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2012).

Após essa primeira experiência, foi instituído o Programa de Gestão na modalidade teletrabalho no âmbito da RFB, por meio da Portaria RFB n. 2383, de 13 de julho de 2017. Para que isso seja de fato implementado é preciso, entre outros elementos, detalhamento das atividades a serem desempenhadas na modalidade Teletrabalho, descrição qualitativa e quantitativa da demanda de trabalho e detalhamento das métricas de aferição da produtividade dos servidores.

A motivação desse modelo de trabalho, segundo a organização RFB, se baseia no detalhamento das métricas de aferição da produtividade dos servidores; no ganho de produtividade esperado; nas metas e indicadores de produtividade, desempenho e eficiência; na correlação com os objetivos estratégicos e com as metas da RFB; na implementação de ferramentas a serem utilizadas para aferição de produtividade ou desempenho (RFB, 2016).

b) O Prêmio Desempenho Funcional do Ministério da Fazenda (MF)

O Prêmio Desempenho Funcional do Ministério da Fazenda faz parte das comemorações do Dia do Servidor Público Federal e possui três finalidades: a primeira é homenagear os servidores fazendários pelo desempenho funcional superior, resultando na melhoria das relações interpessoais, na racionalidade dos processos administrativos ou na eficiência; a segunda é homenagear os servidores fazendários ativos que completaram 50 anos e 25 anos no serviço público federal e, por fim, a terceira é homenagear os servidores fazendários inativos cuja aposentadoria tenha se efetivado no período estabelecido em regulamento, pelos relevantes serviços prestados ao Ministério da Fazenda. O julgamento do servidor a ser premiado cabe às Comissões Mistas Julgadoras e a premiação é uma homenagem de enaltecimento registrada em diplomas e comendas distintas a cada categoria (BRASIL, 2016b).

A categoria que visa a premiar os servidores fazendários pelo desempenho funcional superior será efetuada mediante a avaliação do conjunto de perspectivas relacionadas às competências técnicas e comportamentais. O quantitativo de premiados em cada unidade do MF levará em conta o número de servidores lotados nessa unidade. Nesse caso, a chefia imediata é quem deverá proceder ao preenchimento do Formulário de Avaliação de Servidor e que levará em conta o conjunto de perspectivas relacionadas às competências técnicas e comportamentais, considerando os conhecimentos e as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho (BRASIL, 2016b).

c) O Programa de Produtividade da Receita Federal do Brasil e o Bônus de Eficiência e Produtividade na Atividade Tributária e Aduaneira

Foi a Lei 13. 464, de 10 de julho de 2017, que instituiu o Programa de Produtividade da Receita Federal do Brasil e o Bônus de Eficiência e Produtividade na Atividade Tributária e Aduaneira, com o objetivo de incrementar a produtividade nas áreas de atuação dos ocupantes dos cargos de Auditor-Fiscal da Receita Federal do Brasil e de Analista Tributário da Receita Federal do Brasil (BRASIL, 2017).

O valor do Bônus de Eficiência e Produtividade na Atividade Tributária e Aduaneira será definido pelo índice de eficiência institucional, mensurado por meio de indicadores de desempenho e metas estabelecidos nos objetivos ou no

planejamento estratégico da Receita Federal do Brasil (BRASIL, 2017).

d) A Gestão de Capacitação por Competências adotada pela RFB

Com o objetivo de melhorar o ambiente de trabalho, tornando a RFB, cada vez mais, um ambiente de aprendizagem e desenvolvimento sistemático e permanente de seu corpo funcional, a organização iniciou a implantação da Gestão por Competências para fins de capacitação de seus servidores.

Esse tipo de gestão permite: o desenvolvimento de planos de capacitação com foco nas necessidades reais; a estruturação de ofertas de capacitação direcionadas ao desenvolvimento contínuo e sistemático das competências individuais, em função da área de atuação; uma melhor compreensão do conjunto de competências necessárias ao desempenho excelente dos servidores que atuam nos diversos processos de trabalho da instituição, favorecendo o autodesenvolvimento profissional e o desenvolvimento profissional respaldado no diálogo entre dirigentes e servidores, com base num conjunto de competências a serem desenvolvidas (RFB, 2016b).

Segundo a RFB (RFB, 2016b), esse modelo de Gestão por Competências está em consonância com a Política de Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública (PNDP), e, por isso, competência foi definida como sendo as “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional” (RFB, 2016b, p.5).

A RFB classifica as suas competências em institucionais e individuais. As competências institucionais são atributos da instituição que a tornam eficaz, permitindo que sejam atingidos seus objetivos e gerem benefícios percebidos pela sociedade, expressando, assim, a sua capacidade. Já as competências individuais expressam as expectativas da instituição em relação ao desempenho de seus servidores, devendo contribuir para o desenvolvimento das competências institucionais. São identificadas a partir da associação entre os objetivos estratégicos e os principais processos de trabalho constantes da Cadeia de Valor da RFB, além disso, são divididas em três categorias: fundamentais, gerenciais e específicas (RFB, 2016b).

As competências individuais fundamentais descrevem os comportamentos desejados de todos os servidores. Conforme a Portaria n. 38, de 11 de janeiro de

2016, essas competências são a comunicação eficaz; a ética profissional; o trabalho em equipe; a criatividade e inovação; a excelência na prestação de serviços; a racionalidade na utilização de recursos e a automação da rotina operacional (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016).

Por sua vez, as competências individuais gerenciais traçam os comportamentos desejados de todos os servidores que exercem funções gerenciais na organização. Essas competências são a visão estratégica; a visão sistêmica; a comunicação estratégica; a orientação estratégica; a organização do trabalho; a orientação para os resultados; a negociação e cooperação; a liderança e gestão de equipe; a cultura de *feedback* e a gestão da mudança e inovação (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016).

Por fim, as competências individuais específicas descrevem as entregas desejadas na atuação específica dos servidores em suas respectivas áreas de atuação e são resultantes do mapeamento dos processos de trabalho que compõem a Cadeia de Valor. Nesse caso, para cada Processo de Trabalho foi identificado um conjunto de competências necessárias à realização de sua finalidade para o cumprimento dos objetivos estratégicos organizacionais (RFB, 2016b).

2.3.4 Uma reflexão da situação-problema e das oportunidades

É fundamental destacar que, atualmente, a organização RFB adota uma ferramenta de avaliação de desempenho limitada, que não incentiva o desenvolvimento profissional do servidor, dando pouca ou nenhuma relevância à motivação, às competências e às capacitações necessárias para cada Processo de Trabalho, à qualidade do trabalho em equipe, à satisfação da sociedade, ao levantamento de informações capazes de dar respostas aos possíveis problemas típicos da instituição.

Em contrapartida, a organização vem incluindo, na sua administração estratégica de pessoas, instrumentos que podem vir a contribuir com o atingimento de seus objetivos: metas objetivas como requisito para o teletrabalho, o prêmio desempenho funcional e o bônus de eficiência institucional como mecanismos de motivação. Além disso, a gestão por competências a fim de capacitar os servidores e diminuir as lacunas identificadas.

Perceba-se, no entanto, que a atual ferramenta de avaliação de desempenho possui vários pontos contraditórios aos instrumentos adotados pela RFB, conforme

exemplifica o Quadro 13. Por isso, há um reforço da necessidade de modificar ou substituir essa atual avaliação de desempenho, a fim de que as políticas estratégicas de gestão de pessoas estejam todas alinhadas ao planejamento da organização.

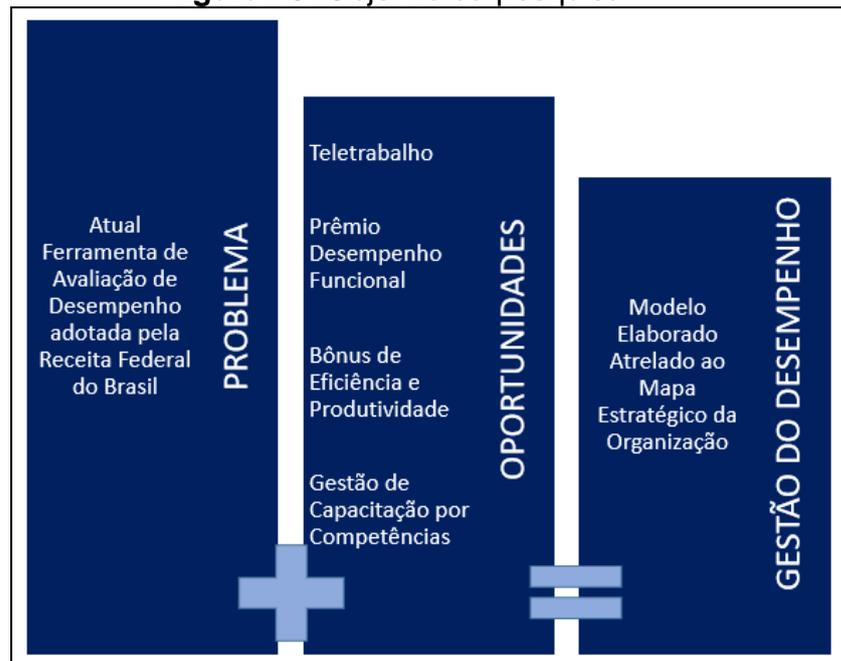
Quadro 13: Algumas contradições entre a situação-problema e as oportunidades

Situação-Problema: atual ferramenta de avaliação de desempenho para fins de progressão funcional	Oportunidades
Assiduidade e pontualidade.	Teletrabalho.
Os chefes imediatos não são submetidos à avaliação.	Competências individuais gerenciais.
Alguns servidores, lotados em alguns setores do órgão, não são avaliados.	Competências individuais específicas.
Os critérios disponíveis são todos genéricos.	Já existe o mapeamento de competências conforme a Cadeia de Valor.
A avaliação objetiva é limitada a contar o tempo de serviço público.	Metas por resultados para o teletrabalho
Após atingir o último padrão na progressão funcional, o servidor não será mais avaliado.	O bônus de desempenho institucional é recebido por todo o tempo de trabalho.
Não há obrigatoriedade de <i>feedback</i> .	A cultura de <i>feedback</i> é uma das competências individuais gerenciais.
Não há mecanismos de motivação ao bom desempenho, uma vez que todos irão progredir.	Bônus de desempenho institucional e prêmio desempenho funcional.

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Com base nisso, a Figura 10 demonstra o objetivo geral dessa pesquisa: elaborar um modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil, que envolva a apreciação de resultados objetivos e de competências individuais atrelados ao mapa estratégico da organização.

Figura 10: Objetivo da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Esse objetivo se justifica pela importância de se ter todas as políticas de gestão de pessoas alinhadas ao planejamento estratégico da instituição. Além do mais, um fator muito importante é que o instrumento de gestão do desempenho deve ter como referência os padrões, os objetivos e os critérios de resultados definidos no planejamento estratégico da organização (BERGAMINI, 1983; GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998).

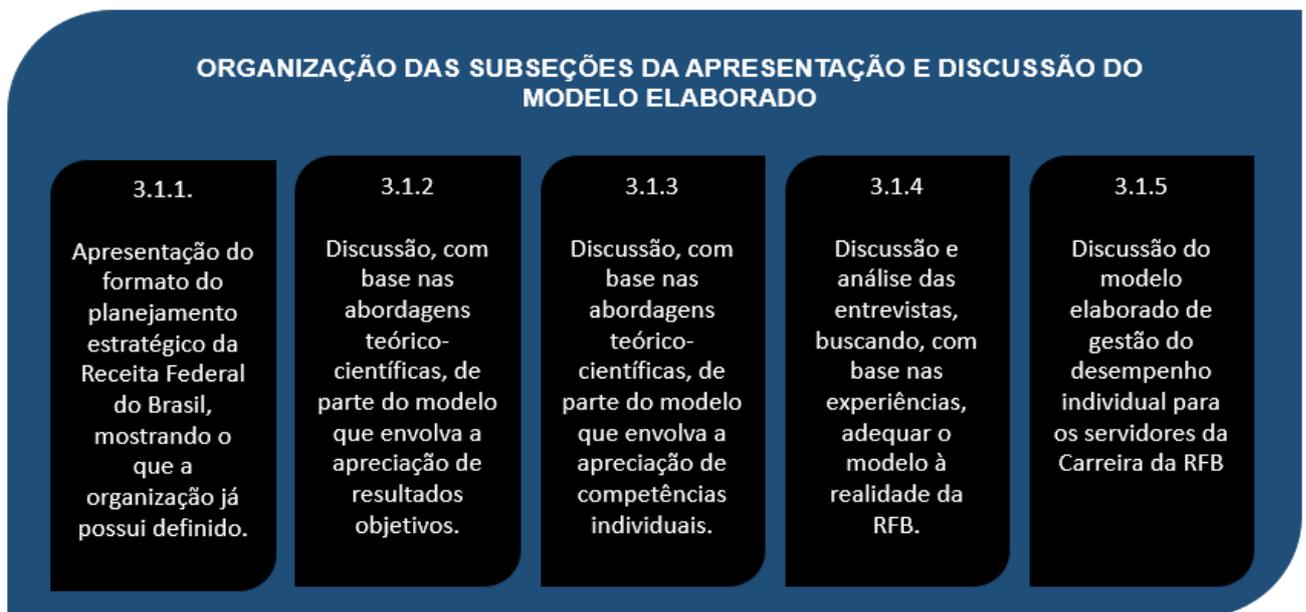
3. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E DAS OPORTUNIDADES

No tópico 3, será apresentada a alternativa proposta para a resolução do problema dessa pesquisa e aproveitamento das oportunidades levantadas. Posteriormente, será feita uma reflexão dos benefícios gerados pela alternativa indicada e, por fim, explicita-se a contribuição tecnológica-social da proposta.

3.1. Apresentação e discussão da alternativa proposta para a resolução do problema e aproveitamento das oportunidades levantadas

Na pretensão de melhor apresentar e discutir o modelo de gestão do desempenho individual elaborado, essa seção será dividida em quatro subseções: 3.1.1. O Planejamento Estratégico da Receita Federal do Brasil; 3.1.2. O desempenho numa apreciação de resultados objetivos; 3.1.3. O desempenho numa apreciação de competências individuais e 3.1.4. Análise fenomenológica: o desempenho com base na experiência do Grupo de Estudo e 3.1.5. Uma visão completa do modelo de gestão do desempenho individual elaborado para os servidores da RFB. A Figura 11 mostra a organização dessas subseções da apresentação e discussão do modelo elaborado.

Figura 11: Organização das subseções da apresentação e discussão do modelo elaborado



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

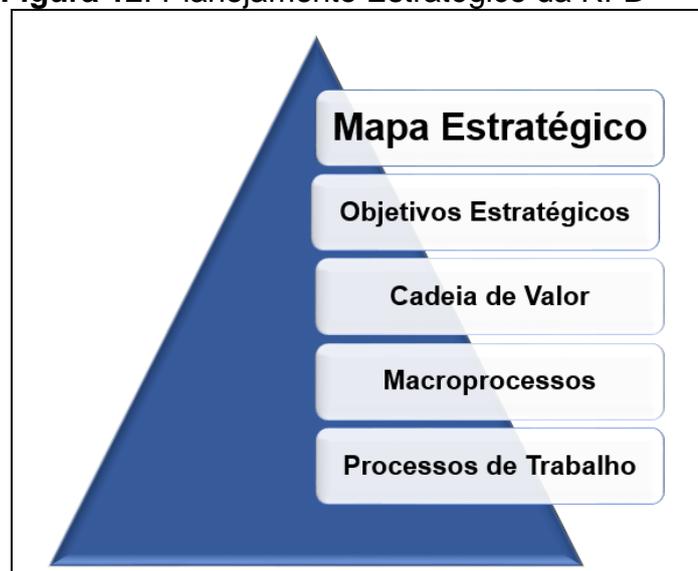
3.1.1. O Planejamento Estratégico da Receita Federal do Brasil

É importante reforçar os aspectos do planejamento estratégico da organização, isso porque o objetivo geral desse trabalho é elaborar um modelo de gestão do desempenho individual que esteja atrelado ao mapa estratégico da RFB. Assim, na subseção 2.3.2, apontou-se como um dos problemas o fato de a atual ferramenta de avaliação da RFB não se relacionar com os objetivos institucionais da organização e, ainda, que os critérios disponíveis são todos genéricos, não havendo pontos específicos e particulares capazes de gerenciar o desempenho do servidor de acordo com a complexidade de cada Processo de Trabalho.

Em contrapartida, na abordagem teórico-científica, evidenciou-se que o instrumento de gestão do desempenho deve ter como referência os padrões, os objetivos e os critérios de resultados definidos no planejamento estratégico da organização (BERGAMINI, 1983; GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998). Pois, uma das finalidades desse instrumento é auxiliar na operacionalização das metas estratégicas (FRANCO-SANTOS; LUCIANETTI; BOURNE, 2012) e tornar mais dinâmico o seu planejamento (PONTES, 2016).

Destaca-se que a organização pública RFB já definiu, ainda que passível de mudanças e alterações, o seu Mapa Estratégico, os seus Objetivos Estratégicos, a sua Cadeia de Valor com seus Macroprocessos e seus Processos de Trabalho já mapeados, conforme foram apresentados na subseção 2.3.1 dessa pesquisa. Na Figura 12 o esquema do planejamento estratégico da RFB:

Figura 12: Planejamento Estratégico da RFB



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Tão logo, o modelo de gestão do desempenho individual elaborado partiu do planejamento estratégico da RFB, conforme indicado nas abordagens teórico-científicas. Ao longo da apresentação do modelo, poderão ser dados como exemplo alguns Processos de Trabalhos adotados pela RFB, que a partir da Figura 12, mostram-se atrelados ao Mapa Estratégico.

3.1.2. O desempenho numa apreciação de resultados objetivos

Na seção 2.3.2 desse trabalho, foram apontados como problemas da atual avaliação de desempenho da RFB o fato de parte da avaliação objetiva se limitar a contar o tempo de serviço público do servidor e que os critérios disponíveis na ferramenta são todos genéricos, não havendo pontos específicos e particulares capazes de gerenciar o desempenho do servidor de acordo com a complexidade de cada Processo de Trabalho.

Como oportunidade, a RFB autorizou a implementação do Teletrabalho, necessitando, entre outros elementos, do detalhamento das atividades a serem desempenhadas nessa modalidade, da descrição qualitativa e quantitativa da demanda de trabalho e do detalhamento das métricas de aferição da produtividade dos servidores. Importante perceber que o Teletrabalho será implementado à medida que cada Processo de Trabalho da RFB consiga ser detalhado, descrevendo suas atividades e suas métricas de aferição da produtividade.

Como proposta de solução, é preciso, antes de tudo, definir quais são os objetivos, o nível adequado de eficiência e de efetividade, metas, indicadores e demandas de cada Processo de Trabalho. Isso porque poderá haver a possibilidade de concentrar os recursos da organização sobre os objetivos fixados de acordo com as metas definidas (LODI, 1977), sendo esses objetivos claramente definidos, específicos, concretos, mensuráveis (DUTRA, 2014; DRUCKER apud LODI, 2017), originários da missão da organização e ajustáveis às necessidades de curto e de longo prazo (DRUCKER apud LODI, 2017).

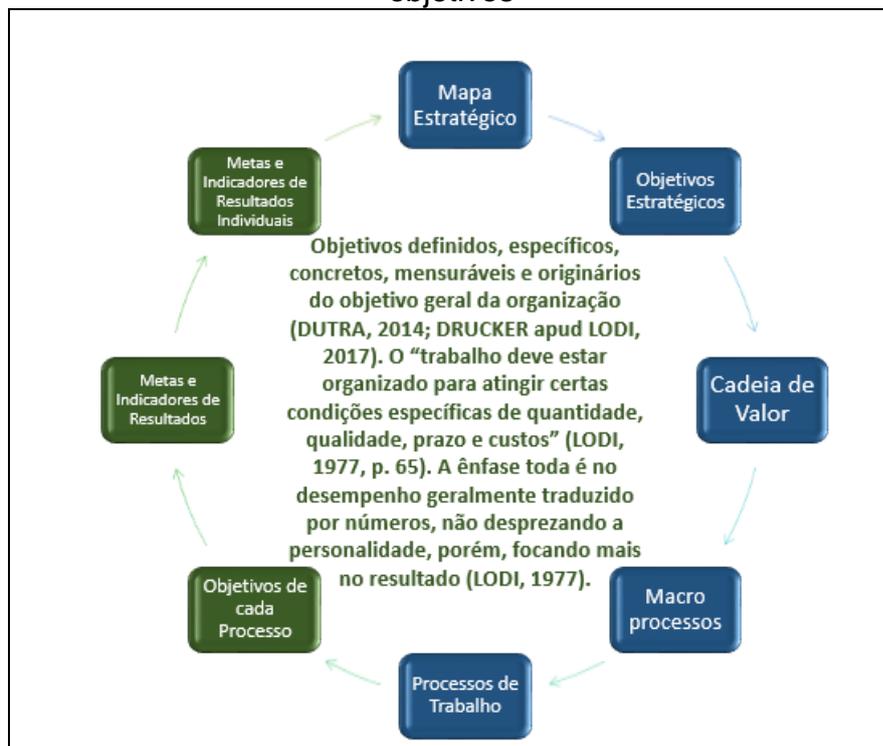
Por isso, o ideal é que cada Processo de Trabalho tenha o seu objetivo específico, sua meta e seu indicador de resultados adequados às atividades e áreas de atuação. Além do mais, para se alcançar os objetivos específicos definidos, a gestão do desempenho por objetivos não será igualitária em todos processos de trabalho da organização. Como exemplo, citam-se três processos de trabalho da RFB: 1) Prestar orientação e atendimento; 2) Manter e suportar soluções de TI e 3)

Realizar a fiscalização. Esses três Processos são de Macroprocessos diferentes, mas todos elencados na Cadeia de Valor da RFB e atrelados ao Mapa Estratégico.

- 1) Prestar orientação e atendimento: O servidor cumpre o horário? Há e quantas reclamações, elogios ou ouvidorias feitas por contribuintes face ao servidor? Qual o tempo médio que o servidor utiliza em seus atendimentos? Se há atendimento virtual (por e-mail, e-chat, site), qual a porcentagem de entradas e atendimentos finalizados?
- 2) Manter e suportar soluções de TI: Quantas demandas/soluções foram atendidas? Quantos procedimentos foram executados?
- 3) Realizar a fiscalização: Quantos processos de fiscalização foram executados?

Essas perguntas são para reflexão e podem não ser as mais adequadas para os processos de trabalho. Porém o intuito aqui é destacar que, independentemente do processo, é preciso definir os seus objetivos e a metodologia de mensurá-los. Assim, a Figura 13 apresenta parte do modelo elaborado no que tange à gestão do desempenho numa apreciação de resultados objetivos.

Figura 13: Parte do modelo no que tange à gestão do desempenho por resultados objetivos

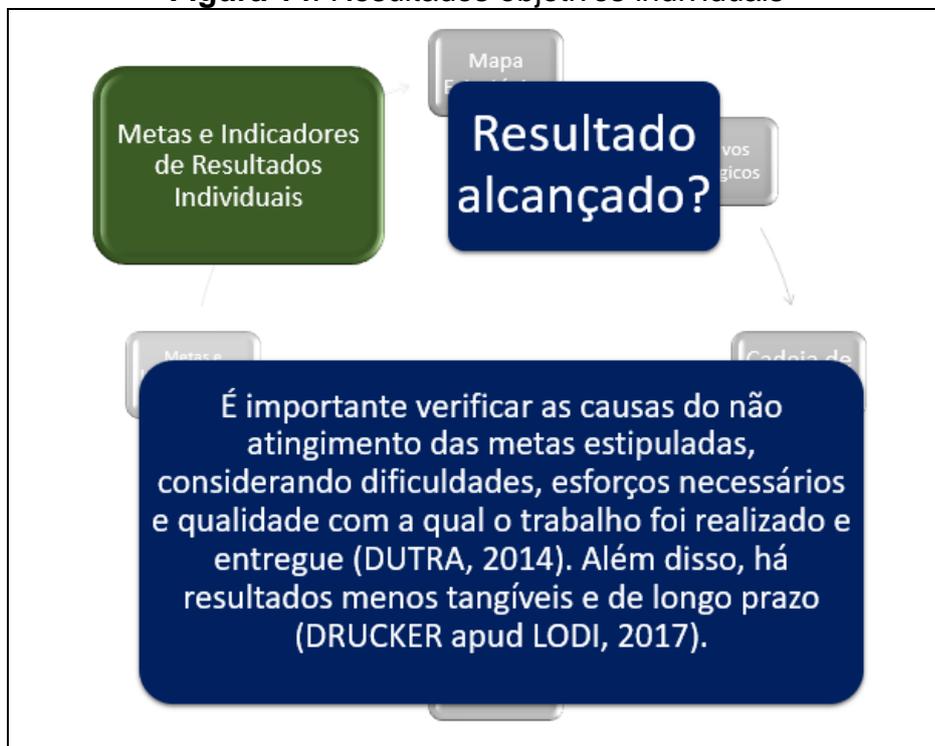


Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Perceba-se que a gestão do desempenho no aspecto de resultados objetivos deixa de se limitar à contagem do tempo de serviço público do servidor e os critérios de avaliação passam a ser atrelados a cada Processo de Trabalho. Quanto à oportunidade, é preciso compreender que o que vai determinar a mensuração por pontualidade ou a implantação da modalidade em teletrabalho será o detalhamento das atividades e das métricas de aferição da produtividade dos servidores. Ou seja, não há que se falar em avaliação considerando pontualidade daqueles processos de trabalho que podem ser executados em teletrabalho e vice e versa.

Uma vez determinado o objetivo, o indicador e a meta individual de cada Processo de Trabalho, é importante se atentar aos resultados individuais obtidos. A Figura 14 mostra um esquema voltado para os resultados individuais:

Figura 14: Resultados objetivos individuais



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

As abordagens teórico-científicas indicam a necessidade de se conhecer os motivos pelos quais as metas não foram atingidas, uma vez que é importante verificar as causas do não atingimento das metas estipuladas, considerando dificuldades, esforços necessários e qualidade com a qual o trabalho foi realizado e entregue (DUTRA, 2014). Até porque, os resultados podem decorrer de competências e de capacitações (PONTES, 2016).

3.1.3. O desempenho numa apreciação de competências individuais

Antes de adentrar na proposta de solução da gestão do desempenho individual numa apreciação de competências individuais, é importante lembrar que a organização já adota a gestão por competências para fins de capacitação de seus servidores. Além disso, a RFB divide as competências individuais em três categorias: específicas, fundamentais e gerenciais. A fim de deixar mais clara a proposta de solução, será demonstrado parte do modelo elaborado para cada categoria de competência. Ao final, serão traçados os comentários necessários que permitam esclarecer que o modelo de gestão do desempenho numa apreciação de competências é apenas um, mas envolvendo as três categorias de competências.

a) A categoria competências individuais específicas:

Essa categoria descreve as entregas desejadas na atuação específica dos servidores em seus respectivos Processos de Trabalho, estando agrupadas por Macroprocessos da Cadeia de Valor. Como exemplo, apresenta-se a Figura 15, que contém algumas competências específicas necessárias para o Processo de Trabalho “Realizar a Fiscalização”.

Figura 15: Competências específicas necessárias para o Processo de Trabalho “Realizar a Fiscalização”

3.3. Realizar a Fiscalização	
COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
Fiscalização da pessoa física	Fiscalizar a pessoa física a partir dos indícios apurados na seleção.
Fiscalização da pessoa jurídica	Fiscalizar a pessoa jurídica a partir dos indícios apurados na seleção ou do resultado de análise processual.
Registro dos procedimentos fiscais	Registrar os procedimentos fiscais utilizando os sistemas informatizados de apoio.
Diligência fiscal	Realizar diligência fiscalizatória para coletar informações e documentos que subsidiem atividades de interesse da administração tributária.
Revisão da declaração de IRPF	Revisar declarações de IRPF para verificar as irregularidades detectadas na parametrização, respeitando os procedimentos estabelecidos para a fiscalização.
Revisão de declaração de pessoa jurídica	Revisar declarações de pessoa jurídica para verificar irregularidades detectadas na parametrização, respeitando os procedimentos estabelecidos para a fiscalização.
Revisão de declaração de ITR	Revisar declarações de ITR para verificar irregularidades detectadas na parametrização, respeitando os procedimentos estabelecidos para a fiscalização.

Fonte: (RFB, 2016B).

Nesse sentido, o servidor que estiver trabalhando nesse Processo de Trabalho deverá possuir as competências que a organização RFB elencou como necessárias para a sua execução. Isso se deve ao fato de que possíveis deficiências na entrega de resultados podem ser advindas da falta de conhecimentos e habilidades necessárias (PONTES, 2016).

Assim, para se realizar as atividades do Processo de Trabalho “Realizar a Fiscalização”, por exemplo, é preciso que o servidor adquira conhecimentos técnicos de legislação, contabilidade, sistemas informatizados, entre outros. Além disso, esse servidor precisa ter, entre outras, a habilidade de investigar e apurar os fatos geradores de tributos, conduzir o procedimento fiscal com objetividade e clareza. Nesse caso, o objeto a ser avaliado aqui são os conhecimentos e as habilidades necessárias para a execução das atividades. Terá, então, uma avaliação técnica, a qual permite verificar os conhecimentos e as habilidades necessárias para as atividades previstas (PONTES, 2016).

Cabe destacar que a avaliação de desempenho focada nas competências técnicas permite, conforme apontam as abordagens teórico-científicas, analisar e comparar as competências exigidas para se ocupar um cargo ou exercer alguma atividade com aquelas competências que o indivíduo possui (PONTES, 2016). Nesse caso, é importante que a organização busque o desenvolvimento e a capacitação desse indivíduo (BRANDÃO, 2012), pois as deficiências de entregas de resultados podem ser consequências da falta de conhecimento e habilidades (PONTES, 2016). Outro aspecto necessário a ser discutido é quem estará envolvido nessa fase da gestão do desempenho. A teoria aponta que o chefe imediato tende a possuir uma melhor compreensão do contexto da pessoa avaliada, podendo identificar a necessidade de desenvolvimento (DUTRA, 2014).

Porém, quando o avaliador é apenas o chefe imediato, há possibilidade de haver distorções devido à subjetividade e à parcialidade (BERGAMINI, 1973). Para evitar essa possível distorção, as abordagens teórico-científicas indicam que haja também a autoavaliação (BERGAMINI, 1973), favorecendo, inclusive, a participação ativa do avaliado, o autogerenciamento, a autonomia e a confiança (PONTES, 2016). Nesse sentido, a avaliação da competência técnica será efetuada entre o líder e o liderado (DUTRA, 2014).

A Figura 16 mostra um esquema que contém parte da gestão do desempenho individual elaborada que corresponde à competência específica de cada Processo

de Trabalho.

Figura 16: Gestão do desempenho individual que corresponde às competências específicas.



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Nessa perspectiva, todos os servidores de todos os Processos de Trabalho da RFB passam a fazer parte da gestão do desempenho, a fim de identificar e aperfeiçoar habilidades específicas (OLIVERA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996). Isso vai de encontro a alguns problemas levantados na atual ferramenta de avaliação de desempenho da RFB: alguns servidores, lotados em alguns setores do órgão, progridem sem ser avaliados e, após atingir o último padrão na progressão funcional, o servidor também não será mais avaliado. Além disso, o servidor terá a sua avaliação levando em consideração a sua atividade dentro do seu Processo de Trabalho e não como é atualmente: uma única ferramenta, utilizando critérios genéricos desconexos da Cadeia de Valor da organização.

b) A categoria competências individuais fundamentais:

Essa categoria descreve os comportamentos desejados a todos os servidores da organização. Qualquer que seja o Processo de Trabalho, além das competências específicas, são necessárias as fundamentais. A Figura 17 mostra quais são as

competências fundamentais mapeadas pela organização RFB.

Figura 17: Competências Fundamentais

COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
1 Comunicação Eficaz	Expressar-se de forma clara, objetiva e acessível ao interlocutor, utilizando o meio mais adequado, com foco no entendimento recíproco.
2 Ética Profissional	Desempenhar suas atividades e relacionar-se sempre de acordo com o conjunto de regras de conduta e preceitos éticos do serviço público, em observância aos instrumentos legais específicos.
3 Trabalho em Equipe	Desempenhar as atividades de forma participativa e cooperativa, apoiado em objetivos e metas comuns e tendo em vista a coesão da equipe/setor/unidade.
4 Criatividade e Inovação	Propor novas ideias e práticas a serem adotadas, de forma a antecipar-se a possíveis problemas, aplicando soluções inovadoras para realizar melhorias organizacionais.
5 Excelência na Prestação de Serviços	Prestar serviços de qualidade, demandados tanto interna como externamente, fornecendo respostas adequadas com disposição, clareza e cortesia, primando pela tempestividade e legalidade.
6 Racionalidade na Utilização de Recursos	Utilizar os recursos institucionais de acordo com os princípios da economicidade, transparência, eficiência e eficácia, buscando a redução dos custos operacionais.
7 Automação da Rotina Operacional	Executar atividades rotineiras utilizando ferramentas de automação de escritório, de acordo com as normas internas de TI e comunicação.

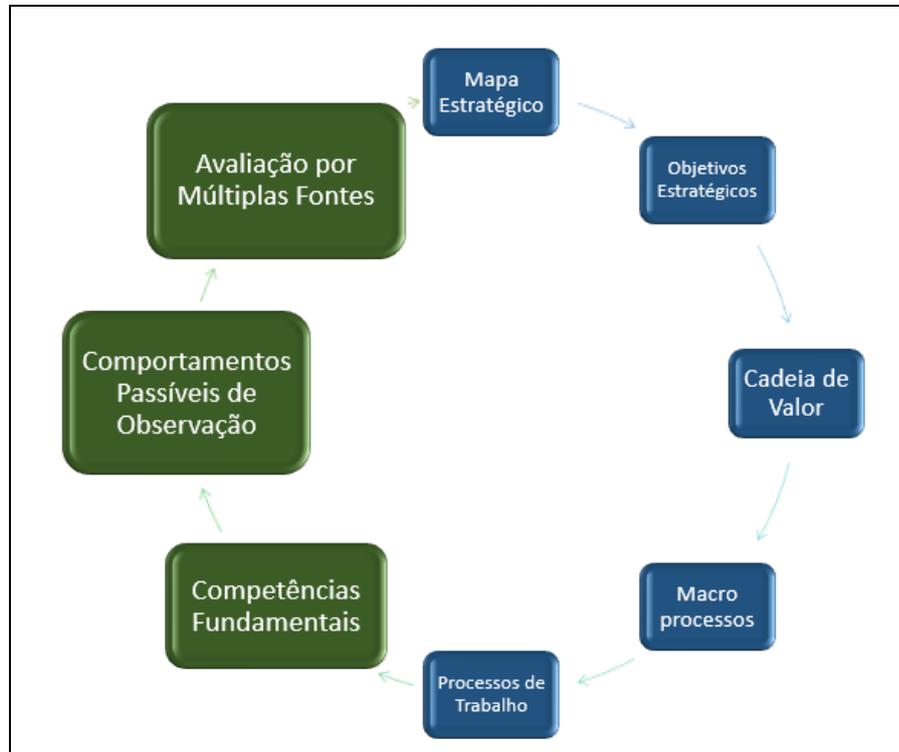
Fonte: (RFB, 2016B)

Nesse caso, o objeto a ser avaliado aqui são os comportamentos dos servidores (ética, trabalho em equipe, criatividade), por isso haverá, então, uma avaliação comportamental. As abordagens teóricas apontam que “as atitudes das pessoas advêm de seus valores, e como os valores são diferentes entre as pessoas, é necessário estabelecer com clareza os comportamentos exigidos pela organização” (PONTES, 2016, p.161), além disso, esses comportamentos devem ser passíveis de observação no trabalho, representados por padrões ou expectativas organizacionais (BRANDÃO, 2012; DUTRA, 2014).

Apesar de ser fundamental para a organização, o comportamento é uma dimensão difícil de ser avaliada, pois possui o aspecto subjetivo do avaliador. Por isso, aconselham-se que as organizações adotem as avaliações de desempenho por múltiplas fontes (geralmente 360 graus), minimizando essa subjetividade individual e

compartilhando a responsabilidade pelo processo avaliativo (BRANDÃO, 2012; DUTRA, 2014; PONTES, 2016). A Figura 18 mostra um esquema que contém parte da gestão do desempenho individual elaborada que corresponde às competências fundamentais necessárias a todos os servidores da organização.

Figura 18: Gestão do desempenho individual que corresponde às competências fundamentais.



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Ao adotar essa gestão do desempenho por gestão de competências individuais fundamentais, utilizando o método por múltiplas fontes para analisar o comportamento das pessoas, estará solucionando alguns problemas identificados na atual ferramenta de avaliação de desempenho da RFB, como mostra a Figura 19:

Figura 19: Problemas solucionados.

Comportamentos sendo avaliados apenas pelo chefe imediato			
2 INICIATIVA E COOPERAÇÃO (CAPACIDADE DE VISUALIZAR SITUAÇÕES, APRESENTAR SUGESTÕES E CONTRIBUIR COM O OBJETIVO DA EQUIPE)			
[]+5	[]+10	[]+15	[]+20
3 ASSIDUIDADE E URBANIDADE (PRESEÇA PERMANENTE NO LOCAL E TRABALHO E RELACIONAMENTO COM OS COLEGAS E AS PARTES)			
[]+5	[]+10	[]+15	
Comportamento Urbanidade sendo avaliado apenas pelo chefe imediato e juntamente com um critério objetivo (Assiduidade)			

Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Além de solucionar os problemas elencados acima, a gestão da avaliação do desempenho por competências fundamentais elaborada estará atrelada ao Mapa Estratégico, pois essas competências são definidas a partir das expectativas da instituição em relação ao desempenho de seus servidores (RECEITA FEDERAL DO BRASIL, 2016).

c) A categoria competências individuais gerenciais:

Essa categoria descreve as entregas desejadas na atuação dos servidores ocupantes de funções gerenciais. Apresenta-se a Figura 20, que contém algumas competências individuais gerenciais mapeadas atualmente.

Figura 20: Competências Gerenciais

1 Visão Estratégica	Conceber estratégias que considerem o papel e o contexto de atuação da RFB, no âmbito interno e externo, favorecendo o alinhamento das unidades e dos servidores com os propósitos da instituição.
2 Visão Sistêmica	Tomar decisões considerando a interação e a interdependência entre processos de trabalho, setores e unidades, avaliando os impactos de suas ações para a obtenção dos resultados institucionais
3 Comunicação Estratégica	Disseminar diretrizes, valores e objetivos institucionais, utilizando a comunicação como recurso estratégico para alinhar as expectativas das pessoas e da instituição.
4 Orientação Estratégica	Desdobrar as estratégias institucionais em objetivos, metas e iniciativas das unidades e equipes, identificando necessidades e prioridades para a maximização dos resultados.
5 Organização do Trabalho	Organizar as atividades sob sua responsabilidade, compartilhando objetivos e atribuindo responsabilidades de acordo com o perfil da equipe, de forma a otimizar recursos e tempo de trabalho.
6 Orientação para Resultados	Monitorar a execução de planos e projetos, verificando periodicamente a evolução dos resultados alcançados, com adoção de medidas corretivas necessárias à consecução dos objetivos institucionais.
7 Negociação e Cooperação	Estabelecer acordos e mediar conflitos, de forma imparcial e justa, conciliando interesses divergentes na busca de soluções viáveis com foco na efetividade organizacional.

Fonte: (RFB, 2016B).

Nesse caso, o objeto a ser avaliado aqui são os aspectos gerenciais. Por isso, indica-se a avaliação de subordinados, que, conforme as abordagens teóricas, é um processo de *feedback* ascendente, pois os subordinados avaliam as competências da chefia (PONTES, 2016). E, além das avaliações dos subordinados, o servidor ocupante de função gerencial também fará a sua autoavaliação, incentivando o autogerenciamento, a autonomia e a confiança (PONTES, 2016).

A Figura 21 mostra um esquema que contém parte da gestão do desempenho individual elaborada que corresponde às competências gerenciais necessárias aos servidores ocupantes de cargos de chefia na organização.

Figura 21: Gestão do desempenho individual que corresponde às competências gerenciais.



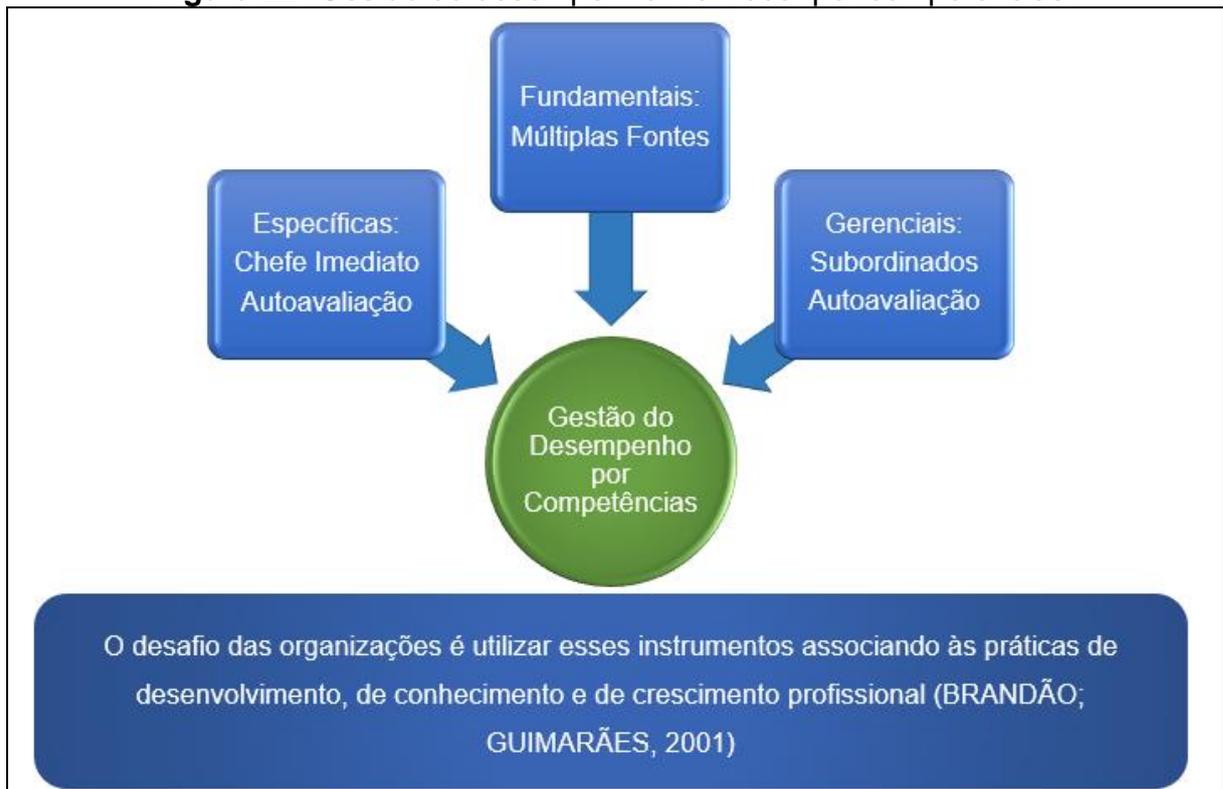
Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Nesse caso, os chefes passam a ser submetidos à gestão do desempenho individual, ao contrário de como funciona atualmente na avaliação da RFB, em que todos os servidores ocupantes de cargos gerenciais não passam por nenhum tipo de avaliação. Com isso, há, inclusive, a possibilidade de verificar aqueles servidores que estão mais adequados às funções gerenciais (LUCENA, 1992) e promover capacitações voltadas para essas competências.

d) O desempenho envolvendo as três categorias de competências individuais

Após apresentar as três categorias de competências individuais adotadas pela RFB e, com base nas abordagens teórico-científicas, delinear um modelo de gestão do desempenho por competências para cada categoria, é importante reafirmar que esse modelo de gestão do desempenho numa apreciação de competências é apenas um, mas envolvendo essas três categorias de competências individuais: a específica, a fundamental e a gerencial. A Figura 22 mostra um esquema do modelo de gestão do desempenho numa apreciação de competências.

Figura 22: Gestão do desempenho individual por competências.



Fonte: Elaborada pela autora (2017).

Numa visão global, todos os servidores serão submetidos à gestão do desempenho por múltiplas fontes na categoria competências fundamentais. Cada servidor será submetido à gestão do desempenho pelo método autoavaliação e avaliação pelo chefe imediato na categoria competências específicas, a partir de seu respectivo Processo de Trabalho. Por fim, os servidores ocupantes de cargos gerenciais serão submetidos à gestão do desempenho pelos seus subordinados e por autoavaliação na categoria competências gerenciais.

3.1.4. Análise fenomenológica: o desempenho com base na experiência do Grupo de Estudo

Essa subseção tem como objetivo discutir e analisar as entrevistas semiestruturadas feitas aos integrantes do Grupo de Estudo, buscando, com base em suas experiências, adequar o modelo à realidade da RFB. Isso se deve ao fato de essa pesquisa ter um caráter intepretativista, pois o comportamento é uma função dos empregados e as interações, percepções e interpretações podem influenciar o desempenho e, por isso, a teoria científica pode não ser aplicável em contextos reais. Há a necessidade de as pessoas serem avaliadas de forma

coerente com o trabalho que precisa ser feito (MCKENNA; RICHARDSON; MANROOP, 2011).

Buscando essa coerência com o trabalho e utilizando uma análise fenomenológica, foram analisados as experiências e os pontos de vistas dos entrevistados sobre o fenômeno Gestão do Desempenho, identificando experiências e vivências que possam agregar ao modelo elaborado nessa pesquisa. É importante destacar que, nessa análise, procurou-se identificar percepções que viessem acrescentar ao modelo, ultrapassando o que foi tratado nas abordagens teórico-científicas. Além disso, essas percepções buscam deixar o modelo de gestão de desempenho individual mais coerente com a realidade da RFB.

Conforme apontada na metodologia, a análise foi feita por meio do preenchimento de quadros temáticos e, nesse sentido, serão, nessa seção, analisados os temas: “A gestão do desempenho voltada para resultados objetivos”; “A gestão do desempenho voltada para as competências individuais” e “Um modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da RFB”.

a) Quadro temático: A gestão do desempenho voltada para resultados objetivos

Nessa perspectiva, portanto, inicia-se a análise do quadro temático “A gestão do desempenho voltada para resultados objetivos”, conforme mostra o Quadro 14. Esse tema buscou compreender a vivência dos entrevistados ao se tratar da gestão do desempenho utilizando os aspectos objetivos, por metas e indicadores.

Quadro 14: A gestão do desempenho voltada para resultados objetivos

Tema: A gestão do desempenho voltada para resultados objetivos			
Código do discurso	Discurso na linguagem do Servidor Entrevistado	Unidade de Significado	Rede de Significados
SE1.4	<i>“O desafio às vezes é que essas ações, elas são compartilhadas por mais de um servidor, né?! Se superpõe, às vezes um servidor tá numa determinada ação A e numa ação B. Outro servidor tá numa ação B e numa ação C. Essa superposição também, esse trabalho em equipe às vezes você trabalha mais com uma coisa, mas tem alguém que te ajude e você ajuda uma pessoa que trabalha mais com outra coisa. E o contrário disso também, não só a superposição entre as pessoas, mas entre os processos de trabalho não tão</i>	As atividades de alguns servidores podem não estar tipificadas em apenas um processo de trabalho.	SE1.7 SE1.19 SE2.6

	<i>em caixinhas, né?! Às vezes tem situações em que, é, situações em que o mesmo processo de trabalho tá com mais de uma pessoa com tarefas diferentes, né?!”</i>		
SE1.5	<i>“Você ter planejamento, você ter essa iniciativa para procurar coisas novas, que não existem. Isso já faz parte também, o próprio planejamento em si. E depois de planejado, lógico, aí fica mais fácil você ter metas, né?!”</i>	Deve-se haver um planejamento ou acordo mais flexível que seja mais próximo da realidade de cada atividade ou de cada servidor.	SE1.9 SE1.19 SE1.20 SE2.6 SE2.7 SE3.6 SE3.7
SE1.7	<i>“Acho que dentro das equipes, dentro da equipe de saúde e qualidade de vida tem ações diferentes e o colega pode tá em mais de uma. As equipes estão em caixinhas mais ou menos esquematizadas, mas é muito diferente o trabalho das equipes aqui. Tem equipe de capacitação, tem equipe de saúde e qualidade de vida, tem equipe de atendimento, tem equipe de cadastro e pagamento. Hoje, né?! Então assim, cadastro e pagamento é muito diferente de saúde e qualidade de vida, que por sua vez, é muito diferente de capacitação é muito diferente de atendimento. Os critérios a serem avaliados ali são diferentes, bem diferentes. Mas dentro da equipe mesmo tem gente que fica de coringa, tem gente que faz várias ações, tem gente que ajuda na ausência de colega a fazer o trabalho, quando tão de férias. Então tem essa superposição”.</i>	As atividades de alguns servidores podem não estar tipificadas em apenas um processo de trabalho.	SE1.4 SE1.19 SE2.6
SE1.9	<i>“Se as pessoas trabalharam em equipe, se as pessoas se comprometeram, se as pessoas fizeram o que tinha que ser feito, isso dá pra ser avaliado. O que a gente planejou. Mas o que a gente, a dificuldade aí, Joyce, é a gente ter o, justamente o que você falou também, é o planejamento do que vai ser feito. Concretamente e não ficar assim, ah, né?!”.</i>	Deve-se haver um planejamento ou acordo mais flexível que seja mais próximo da realidade de cada atividade ou de cada servidor.	SE1.5 SE1.19 SE1.20 SE2.6 SE2.7 SE3.6 SE3.7
SE1.19	<i>“Talvez assim, Brasília deveria dar um norte geral e as regiões vão ter autonomia pra, dentro daquele norte geral, definir caixinhas, sub caixinhas, né?! Porque me parece que Brasília tem alguns processos de trabalho que tão no sexto nível de definição, né?! Agora, às vezes a gente tem até, quando teve a questão da crise aí na casa, que a gente recebeu aí uma, essa, a gente tinha que fazer, recebemos uma planilha de Brasília que a gente tem que colocar a quantidade de</i>	Deve-se haver um planejamento ou acordo mais flexível que seja mais próximo da realidade de cada atividade ou de cada servidor.	SE1.5 SE1.9 SE1.20 SE2.6 SE2.7 SE3.6 SE3.7

	<p><i>servidores em processo de trabalho e às vezes alguns desciam ao sexto nível, né?! Então era muito difícil pra gente colocar aquelas pessoas nas caixinhas ali. É porque, assim, inclusive tinha ações ali que tinha uma pessoa que dedicava, aí você tinha que falar pô, aqui é quanto? Não é uma pessoa dedicada a isso, mas é 0,6 pessoas, é 0,2 pessoas? Então assim, ficou uma coisa difícilima de você, perdi horas com aquilo, de pensar aquilo”.</i></p>	<p>As atividades de alguns servidores podem não estar tipificadas em apenas um processo de trabalho.</p>	<p>SE1.4 SE1.7 SE2.6</p>
SE1.20	<p><i>“A gente vê muito gestor ainda que pensa nos servidores como caixinhas iguais e todas têm que produzir a mesma coisa, não é assim. A gente tá lidando com as pessoas”.</i></p>	<p>Deve-se haver um planejamento ou acordo mais flexível que seja mais próximo da realidade de cada atividade ou de cada servidor.</p>	<p>SE1.5 SE1.9 SE1.19 SE2.6 SE2.7 SE3.6 SE3.7</p>
SE2.6	<p><i>“Preocupante. Eu acho bom, mas a minha preocupação é a forma como isso seria organizado na casa. Então como é que esses objetivos sejam assim... submensurados”.</i></p>	<p>As atividades de alguns servidores podem não estar tipificadas em apenas um processo de trabalho.</p>	<p>SE1.4 SE1.7 SE1.19</p>
		<p>Deve-se haver um planejamento ou acordo mais flexível que seja mais próximo da realidade de cada atividade ou de cada servidor.</p>	<p>SE1.5 SE1.9 SE1.19 SE1.20 SE2.7 SE3.6 SE3.7</p>
SE2.7	<p><i>“O que espero de um servidor que está aqui há 20 anos. O que eu espero de um servidor que entrou e do servidor que está aqui há 20 anos. Por exemplo, a suspensão de PIS/COFINS. No começo eu levava uma semana e o colega que estava lá anos fazia em um dia. Não quer dizer que eu era pior do que ele. Quer dizer que eu estava aprendendo estava desenvolvendo. Então a minha métrica não pode ser igual a métrica desse colega. Mas eu tenho que ter um plano para desenvolver, porque eu não posso ficar 20 anos levando uma semana”.</i></p>	<p>Deve-se haver um planejamento ou acordo mais flexível que seja mais próximo da realidade de cada atividade ou de cada servidor.</p>	<p>SE1.5 SE1.9 SE1.19 SE1.20 SE2.6 SE3.6 SE3.7</p>

SE3.6	<p><i>“O que passam para gente, o que as chefias que avaliam sentem de dificuldade é justamente isso: ter algum objetivo para avaliar, porque a avaliação é muito subjetiva, né. Se você tiver um plano de trabalho que você coloque lá tudo que você espera dele, talvez seja uma forma mais objetiva. Você tem um instrumento. Olha, aqui eu não posso te dar nota 100, você não cumpriu, tá vendo, a gente acordou o que você faria. Sei lá analisaria 100 processos e você só analisou 10. Como que eu vou te dar 100. Eu acho que falta isso. Avaliação hoje em dia é muito subjetiva. É o que o chefe acha do servidor nem sempre.... têm o coleguismo.... às vezes está avaliando intimamente. Eu acho assim: que a gente deveria ter parâmetros pra tornar essa avaliação o mais objetiva possível, pra não tornar uma coisa só subjetiva”.</i></p>	<p>Deve-se haver um planejamento ou acordo mais flexível que seja mais próximo da realidade de cada atividade ou de cada servidor.</p>	<p>SE1.5 SE1.9 SE1.19 SE1.20 SE2.6 SE2.7 SE3.7</p>
SE3.7	<p><i>“Se a gente acordar alguma coisa, sempre vai conseguir trabalhar objetivamente. Agora, se eu chegar para você, passou o ano inteiro e não te falo nada, não te digo o que eu espero de você e tem um papel para preencher e vai ser uma coisa bem mais difícil. Agora, se tem uma coisa real, olha Joyce, eu espero isso de você, a gente vai fazer assim, assado, talvez isso torna a avaliação mais objetiva. Talvez falte isso aqui na Casa, essa definição do que eu espero de você, da gente sentar e conversar para depois eu poder te avaliar, do que chegar simplesmente no dia da avaliação e eu preencher um formulário”.</i></p>	<p>Deve-se haver um planejamento ou acordo mais flexível que seja mais próximo da realidade de cada atividade ou de cada servidor.</p>	<p>SE1.5 SE1.9 SE1.19 SE1.20 SE2.6 SE2.7 SE3.6</p>
SE4.6	<p><i>“Tem que ter objetivos para que eu possa ter medição e eu só posso medir aquilo que eu conheço, o que objetivamente eu consegui ali pontuar”.</i></p>	<p>Os servidores devem conhecer os objetivos e as metas de suas atividades.</p>	<p>SE3.6 SE3.7</p>

SE4.7	<p><i>“Eu tenho um pouco de receio disso. Por exemplo, esse menino. O problema dele lá nessa unidade. No começo tudo que você dava para ele, ele fazia. Só que ele falta, ele chega atrasado, ele não tem compromisso com a equipe. Então se você entregar os 10 processos para ele, ele vai fazer os 10, mas e aí? Ele fez os 10 processos, mas ele não interage com a equipe. Eu entendo que, veja, a DRJ. Está todo mundo no mesmo nível, todo mundo auditor, todo mundo na mesma área, aí todo mundo atendeu aquela quantidade x naquele tempo. Mas e a nossa área meio? Nós temos auditor, analista, ata, servidor do Seguro Social, atas de nível médio e atas de nível superior e SERPRO. Então temos seis cargos distintos desempenhando muitas vezes a mesma coisa. Lá na DIGEP da nona a gente tenta fazer com que os analistas tenha mais responsabilidade, um algo a mais do que os atas que trabalham com ele, mas nem todas as unidades são assim. Então a gente tem ata de nível médio que faz 10 processos e tenho ata superior que também faz 10, só que chega atrasado, não interage com a equipe. Aí eu tenho o outro, que é o do servidor do Seguro Social, que faz 9, mas interage com a equipe, chega no horário, sempre está ajudando. E aí? Como que eu vou misturar só os resultados, mas sem deixar muito subjetivo. Também é perigoso, porque temos aquele servidor que interage bem com a equipe, mas temos outros que não interage, mas entrega o resultado”.</i></p>	Os aspectos objetivos não devem ser desassociados dos aspectos qualitativos, comportamentais e de competências.	SE5.9
SE5.9	<p><i>“Então é possível sim parametrizar tanto do ponto de vista quantitativo, e eu penso que o desafio é avançar pro aspecto qualitativo. Porque por exemplo, no CAC, existem parâmetros quantitativos. CAC é área de atendimento da Receita, né? Existem parâmetros quantitativos que estão lá vinculados à tempo médio de espera, à demanda reprimida. Ótimo. Fantástico. Podemos começar por aí, tá? Começar não, isso já está estabelecido, mas a gente poderia avançar mais, né? Como que é a qualidade do atendimento em termos, assim, do serviço que efetivamente é prestado pela atendente ao cidadão no atendimento presencial”.</i></p>	Os aspectos objetivos não devem ser desassociados dos aspectos qualitativos, comportamentais e de competências.	SE4.7

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Na subseção 3.1.2, as abordagens teórico-científicas apontaram que, para uma gestão do desempenho voltada para resultados objetivos, é preciso, antes de tudo, definir quais são os objetivos, o nível adequado de eficiência e de efetividade,

metas, indicadores e demandas de cada Processo de Trabalho, sendo esses objetivos claramente definidos, específicos, concretos, mensuráveis (DUTRA, 2014; DRUCKER apud LODI, 2017) e originários da missão da organização (DRUCKER apud LODI, 2017).

Todavia, a vivência dos entrevistados demonstrou que as atividades de alguns servidores podem não estar tipificadas em apenas um Processo de Trabalho (SE1.4; SE1.7; SE1.19; SE2.6). Isso pode ocorrer quando, por exemplo, um servidor se dedica a atividades de vários processos de trabalho de forma concomitante, como mostra o discurso: *“Não é uma pessoa dedicada a isso, mas é 0,6 pessoas, é 0,2 pessoas”* (SE1.19). Talvez por isso que os entrevistados desejam, numa avaliação objetiva, por metas, que a organização dê a possibilidade de haver um planejamento ou acordo mais flexível, que seja mais próximo da realidade de cada atividade ou de cada servidor (SE1.5; SE1.9; SE1.19; SE1.20; SE2.6; SE2.7; SE3.6; SE3.7).

Nesse caso, essa flexibilidade atenderia aos servidores que exerçam atividades em mais de um Processo de Trabalho ou, até mesmo, àquele servidor que está há pouco tempo numa determinada atividade. Perceba-se que essa necessidade é trazida em expressões, tais como: *“Brasília deveria dar um norte geral e as regiões vão ter autonomia pra, dentro daquele norte geral, definir caixinhas, sub caixinha”* (SE1.19); *“o que eu espero de um servidor que entrou e do servidor que está aqui há 20 anos”* (SE2.7).

Outro aspecto importante trazido por meio das entrevistas é o fato da necessidade de os servidores conhecerem os objetivos e as metas de suas atividades (SE3.6; SE3.7; SE4.6). Destaca-se que o objetivo conhecido, aqui nesse ponto, não se restringe àquele definido no mapeamento estratégico ou no Processo de Trabalho, mas aquele objetivo específico da atividade de cada servidor. Considere-se esse aspecto quando, por exemplo, há discursos do tipo: *“se você tiver um plano de trabalho que você coloque lá tudo que você espera dele”* (SE3.6); *“definição do que eu espero de você”* (SE3.7).

Por fim, os aspectos objetivos não devem ser desassociados dos aspectos qualitativos, comportamentais e de competências (SE4.7 SE5.9). Em resumo: não basta que o servidor atinja os objetivos e as metas estipuladas, é preciso, também, considerar, por exemplo, a qualidade do trabalho, o comportamento perante a equipe e a organização, a ética.

b) Quadro temático: A gestão do desempenho voltada para as competências individuais.

Passaremos, agora, a análise do quadro temático “A gestão do desempenho voltada para as competências individuais”, conforme mostra o Quadro 15. Já esse tema analisa a gestão do desempenho no aspecto da gestão por competências individuais.

Quadro 15: A gestão do desempenho voltada para as competências individuais

Tema: A gestão do desempenho voltada para as competências individuais			
Código do discurso	Discurso na linguagem do Servidor Entrevistado	Unidade de Significado	Rede de Significados
SE1.10	<i>“Acho que tem que ser, né?! Acho que tem gente estudando isso, tem gente pensando nisso e trazendo esses modelos, a Receita, a instituição não criou do nada, né?! Essas competências, né?! A minha preocupação é só tá em constante atualização, isso, né?! E de repente ter competências que não estão ali enquadradas naquelas que ficaram faltando, que são às vezes, se tornam cada vez mais importantes. Mas, regra geral, ali tá abrangendo, nas competências estão abrangidas todas as, não sei como seria a palavra”.</i>	Pode haver competências necessárias para execução de certas atividades, mas que não estejam elencadas no mapeamento da organização.	SE1.11 SE5.11
SE1.11	<i>“E às vezes esse comportamento, isso que eu tô querendo dizer, assim, com as mudanças que a gente tá sempre cada vez mais aceleradas, às vezes a gente perde o time, pode até uma competência fundamental que não está elencada naquelas e que está se tornando cada vez mais importante, a gente demora pra entender a importância dela”.</i>	Pode haver competências necessárias para execução de certas atividades, mas que não estejam elencadas no mapeamento da organização.	SE1.10 SE5.11
SE1.12	<i>“Eu gostaria muito de ser avaliado pela equipe da DIGEP e não sou. Queria saber quais são as minhas deficiências e termos as competências, que estão elencadas em termos as competências gerenciais e não tem essa avaliação. Os delegados têm que ser avaliados, inspetores, acho um absurdo não serem”.</i>	Importância de os chefes serem avaliados no que se refere às competências gerenciais.	SE5.14

SE2.8	<p><i>“Eu fico mais tranquila relacionando com competências do que com metas, com métricas. Por que as competências, elas basicamente descrevem o que é esperado de um servidor. Então se eu sei o que eu espero de você individual, com as suas peculiaridades e individualidades, considerando seu tempo de casa, tempo naquela atividade, fica mais fácil de eu mensurar, sem desvirtuar os resultados. Eu fico mais tranquila relacionada às competências”.</i></p>	<p>Servidores que possuem as competências necessárias para execução de suas atividades dispõem de mais condições de entregar os resultados esperados e acordados.</p>	<p>SE2.9 SE5.1 SE5.10</p>
SE2.9	<p><i>“Eu vejo esse resultado muito vinculado a capacitação. Você tem o resultado a quem e eu vou ofertar uma forma de um servidor se desenvolver. Ofertada essa forma e o servidor não atingiu numa próxima avaliação os objetivos, aí eu começo a pensar numa avaliação por falta de desempenho, falta de interesse. Mas o começo aí seria ligado à capacitação e desenvolvimento do servidor”.</i></p>	<p>Para avaliar o desempenho do servidor com base em competências, é preciso, antes, ofertar capacitação e desenvolvimento.</p>	<p>SE3.8</p>
		<p>Servidores que possuem as competências necessárias para execução de suas atividades dispõem de mais condições de entregar os resultados esperados e acordados.</p>	<p>SE2.8 SE5.1 SE5.10</p>
SE3.8	<p><i>“Para exigir uma competência de um servidor, você tem que oferecer as ferramentas para ele desenvolver essas competências, principalmente as técnicas que ele não vai entrar aqui sabendo a maioria das vezes e as comportamentais ele traz. Mas se a gente conseguir desenvolver de uma forma, capacitar ele”.</i></p>	<p>Para avaliar o desempenho do servidor com base em competências, é preciso, antes, ofertar capacitação e desenvolvimento.</p>	<p>SE2.9</p>
SE5.1	<p><i>“É converter competência em resultado, se a gente fosse colocar numa única frase o que se espera ou o que se entende pelo desempenho dos servidores é converter a competência individual em entregas, em resultados. Na verdade eu vejo que o desempenho é nada mais do que a competência em ação, quando a pessoa mobiliza suas competências ela entregar resultados melhores, logo ela tem um desempenho melhor”.</i></p>	<p>Servidores que possuem as competências necessárias para execução de suas atividades dispõem de mais condições de entregar os resultados esperados e acordados.</p>	<p>SE2.8 SE2.9 SE5.10</p>
SE5.10	<p><i>“Na verdade a gente entende o desempenho para fins do nosso projeto como sendo o processo pelo qual o servidor, ou seja, o indivíduo que tem um cargo público e atua na Receita federal como servidor, né?”</i></p>	<p>Servidores que possuem as competências necessárias para execução de suas</p>	<p>SE2.8 SE2.9 SE5.1</p>

	<i>Adquire novas competências ou amplia aquelas competências que ele já detém. Com vistas a quê? Digamos assim, a entregar melhores resultados em vista dos objetivos estratégicos fixados no mapa estratégico da Receita. É assim que se entende o desempenho hoje no processo que nós estamos ainda construindo”.</i>	atividades dispõem de mais condições de entregar os resultados esperados e acordados.	
SE5.11	<i>“E as competências do jeito que estão desenhadas, porque estudando as competências, nem sempre o servidor que está dentro daquele processo de trabalho as competências elas ainda estão descritas de forma um pouco abrangente”.</i>	Pode haver competências necessárias para execução de certas atividades, mas que não estejam elencadas no mapeamento da organização.	SE1.10 SE1.11
SE5.14	<i>“As lideranças também têm que ser trabalhadas no sentido de fazer uma avaliação real, e isso eu vejo como um grande desafio, porque nós temos um elenco de competências gerenciais dentre as quais a cultura de feedback, mas o feedback é uma dificuldade. E aí eu não falo só da Receita, né?”.</i>	Importância de os chefes serem avaliados no que se refere às competências gerenciais.	SE1.12

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Na subseção 3.1.3, após o estudo das abordagens teórico-científicas sobre gestão do desempenho por competências, chegou-se à conclusão que: todos os servidores serão submetidos à gestão do desempenho por múltiplas fontes na categoria competências fundamentais. Cada servidor será submetido à gestão do desempenho pelo método autoavaliação e avaliação pelo chefe imediato na categoria competências específicas. Por fim, os servidores ocupantes de cargos gerenciais serão submetidos à gestão do desempenho pelos seus subordinados e por autoavaliação na categoria competências gerenciais.

As entrevistas, por sua vez, não trouxeram pontos que contestassem as abordagens teórico-científicas, mas assinalaram fatores que, com base na experiência dos entrevistados, devem ser observados num processo de gestão do desempenho. O primeiro é o fato de que, para avaliar o desempenho do servidor com base em competências, é preciso, antes, ofertar capacitação e desenvolvimento (SE2.9; SE3.8). O segundo é que, dentro da realidade da organização RFB, pode haver competências necessárias para execução de certas atividades, mas que não estejam elencadas, de forma pontual, no mapeamento da organização (SE1.10; SE1.11; SE5.11).

Do mais, os entrevistados destacaram a importância de os chefes serem

avaliados no que se refere às competências gerenciais (SE1.12; SE5.14) e que, se os servidores possuírem as competências necessárias para execução de suas atividades, eles terão mais condições de entregar os resultados esperados e acordados (SE2.8; SE2.9; SE5.1; SE5.10).

c) Quadro temático: Um modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da RFB

Por fim, abaixo, segue a análise do quadro temático “Um modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da RFB”, conforme mostra o Quadro 16. Esse tema pretendeu verificar o que os entrevistados consideram importante numa gestão do desempenho.

Quadro 16: Um modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da RFB

Tema: Um modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da RFB			
Código do discurso	Discurso na linguagem do Servidor Entrevistado	Unidade de Significado	Rede de Significados
SE1.6	<i>“E eu avalio, mesmo que subjetivamente, mesmo que não seja nenhum instrumento formal, eu converso com a equipe e avalio se a equipe tá tendo essa iniciativa, está procurando, se eu tô satisfeito ou não com o trabalho que eles tão fazendo no sentido de procurar melhorar o apoio aos servidores, do servidor se sentir cuidado, né?!”.</i>	Integração prévia com a equipe antes de se definir as ações individuais.	SE2.11
SE1.13	<i>“Então você tem que fazer o seu papel de chefe, por isso que eu acho que o acompanhamento é fundamental nessa questão da avaliação do desempenho. O acompanhamento constante. Os chefes, eles têm que, a gente tem muitos chefes que fazem, executam coisas, eles não fazem o papel de chefes e acabam sendo chefes técnicos, né?!”</i>	Acompanhamentos constantes ou intermediários durante cada ciclo da gestão do desempenho.	SE1.14 SE1.16 SE5.15
SE1.14	<i>“E então eu acho que nessa questão do desempenho o acompanhamento é fundamental, não pode ser uma coisa assim semestral, anual, é muito grande o tempo, acho. Ou exige, pelo menos, acho que no mínimo trimestral. Você tem um projeto para cada servidor, uma conversa individual com cada</i>	Acompanhamentos constantes ou intermediários durante cada ciclo da gestão do desempenho.	SE1.13 SE1.16 SE5.15

	<i>servidor”.</i>	Negociação prévia individual definindo as ações.	SE1.15 SE2.10 SE3.1 SE4.5 SE4.8
SE1.15	<i>“Um feedback e vê o que essa pessoa pode entregar também, porque as pessoas são diferentes também, né?!”.</i>	<i>Feedback</i>	SE2.11 SE4.8
		Negociação prévia individual definindo as ações.	SE1.14 SE2.10 SE3.1 SE4.5 SE4.8
SE1.16	<i>“Mas por isso que o acompanhamento é fundamental, a gente pode chamar a pessoa aqui de novo e dizer ó, combinamos que você faria isso, isso e aquilo, o que você conseguiu fazer disso? X, ah, tá, por quê que você não conseguiu fazer o restante? Ah, faltou capacitação, faltou tempo, faltou motivação, né?! Ou você se afastou por problemas de saúde, né?! Aí tem que ter essa conversa, tem que ter uma justificativa para que isso tenha ocorrido, né?!”.</i>	Acompanhamentos constantes ou intermediários durante cada ciclo da gestão do desempenho.	SE1.13 SE1.14 SE5.15
SE1.17	<i>“E dificuldades, é. E aí dessa coisa de bloquinho, de caixinhas, eu sou sempre um pouco contrário a isso. Eu acho que é necessário, mas tem que ter flexibilidade. Eu acho assim, por exemplo, tudo bem, alguém pensou nesse mapa estratégico, nessa cadeia de valor da Receita, mas houve a participação dos servidores nessa criação desse mapa”.</i>	Flexibilidade para a negociação das ações individuais.	SE1.18
SE1.18	<i>“Brasil é muito grande, é muito diverso e então o desafio grande aí é como flexibilizar isso, mas como mesmo com essa flexibilização você ter lá um resultado. Que, às vezes uma caixinha daquelas numa região fiscal ou numa unidade, ela pode se desdobrar em várias outras caixinhas que são importantes, aquela caixinha, ela ganha um destaque maior. E outra, aquela caixinha numa outra região pode não ser tão necessária aquele destaque tão grande que é dado”.</i>	Flexibilidade para a negociação das ações individuais.	SE1.17

SE2.10	<p><i>“Primeira coisa é uma combinação prévia do que eu espero de você para esse ano. Eu trabalho muito assim com a minha equipe. Mesmo não tendo hoje avaliação, assim, a gente trabalha assim. Senta no começo do ano e quais são as minhas expectativas e o que a Receita Federal espera de você. Basicamente o contrato de gestão. Eu só posso te cobrar aquilo que eu combinei antes. Isso surge alguma coisa no meio do caminho a gente para e repactua, mas... então eu acho que o instrumento seria algo basicamente vinculado a isso: uma pré pactuação, né, para poder ser cobrado algo. E aí eu vou colocar as competências, o que eu espero, quais as competências que você já desenvolve bem e quais que você precisa melhorar para esse trabalho, que objetivos e metas que você precisa atingir”.</i></p>	Negociação prévia individual definindo as ações.	SE1.14 SE1.15 SE3.1 SE4.5 SE4.8
SE2.11	<p><i>“Eu costumo trabalhar e funcionaria um contrato inicial. Eu nunca faço individual, eu faço na equipe. Eu parto de um contrato de equipe, o que a equipe tem que entregar e o que cada um pode contribuir. Muito assim... um fala do outro. De onde eu vejo que ela poderia contribuir aqui. Isso facilita a gestão de equipe. Agora... quando eu chego na cobrança dos resultados, aí realmente eu vou para o campo individual”.</i></p>	Integração prévia com a equipe antes de se definir as ações individuais.	SE1.6
		<i>Feedback</i>	SE1.15 SE4.8
SE3.1	<p><i>“É uma métrica estipulada antes. Aí eu poderia medir seu desempenho. Eu teria que ter uma ferramenta, talvez uma avaliação para eu ver se aquilo que eu tenho em mente que a pessoa tenha que atingir é se desempenho dela foi satisfatório ou não”.</i></p>	Negociação prévia individual definindo as ações.	SE1.14 SE1.15 SE2.10 SE4.5 SE4.8
SE4.5	<p><i>“Será que o servidor chegou no chefe e falaram: oh você vai trabalhar comigo, então eu espero de você isso, isso, isso e aquilo e no final chegariam a fazer uma avaliação e o gestor chamaria o servidor: olha você desempenhou bem isso e aquilo. Você tem potencial, mas você poderia ter melhorado nisso. Então algumas coisas que a gente tem que ver. Por isso que eu acho que nosso modelo ainda não é o ideal e isso é um desafio muito grande, porque, se os gestores não estiverem dispostos a fazer isto, pode ser o melhor questionário do mundo, que não vai funcionar”.</i></p>	Negociação prévia individual definindo as ações.	SE1.14 SE1.15 SE2.10 SE3.1 SE4.8
SE4.8	<p><i>“Uma boa avaliação tem que ter feedback, tem que chamar os servidores para conversar, chamar ele e falar o que você realmente quer, preparar ele, o que você pode melhorar”.</i></p>	<i>Feedback</i>	SE1.15 SE2.11
		Negociação prévia individual definindo as ações.	SE1.14 SE1.15 SE2.10 SE3.1 SE4.5
SE5.15	<p><i>“Há um aspecto do indivíduo, há um aspecto da estrutura que é dada para esse indivíduo trabalhar. Claro que tem que ser dada essa estrutura pra ele, tá? Mas partindo do pressuposto que o clima, que a mentalidade, que a estrutura material, física seja adequada, o modelo tem que focar no seguinte: que</i></p>	Acompanhamentos constantes ou intermediários durante cada ciclo da gestão do desempenho.	SE1.13 SE1.14 SE1.16

	<p><i>competências que a pessoa tem? O que se espera dessa pessoa em termos de desempenho com um nível de domínio dessas competências que ela tem, dentro daquelas atividades, que são elas designadas no seu posto de trabalho considerando o processo de trabalho no qual ela se localiza, tá? E o que ela conseguiu entregar depois de um tempo? Que é o ciclo de avaliação. E a partir daí, e esse é o modelo que a gente está construindo, né? Se propor o seguinte: se entregou o que se esperava ou não e por quê? O que faltou e o que se pode fazer para que o seu desempenho seja aquele que se espera de você. E aí a gente pode pensar no desenvolvimento das competências que não estão bem desenvolvidas naquele servidor para aquele nível de entrega esperado”.</i></p>		
--	---	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Partindo da leitura dos discursos e com base na unidade de significados, foi levantada a necessidade de uma integração prévia com a equipe antes de se definir as ações individuais (SE1.6; SE2.11). Isso pode ser interessante, uma vez que, nesse momento, ao dialogar sobre os objetivos e as metas do Processo de Trabalho que a equipe está contida, estará materializando o planejamento estratégico da organização.

Outro aspecto importante levando foi a negociação prévia individual das ações necessárias para o atingimento dos objetivos e das metas (SE1.14; SE1.15; SE2.10; SE3.1; SE4.5; SE4.8), que inclui as capacitações e os desenvolvimentos e aperfeiçoamentos das competências individuais. Pela vivência dos entrevistados na RFB, essa negociação pode ser um ponto fundamental na gestão do desempenho, pois será o acordo estabelecido entre chefias e servidores que legitimará o resultado da avaliação: “*uma pré pactuação, né, para poder ser cobrado algo*” (SE2.10); “*É uma métrica estipulada antes. Aí eu poderia medir seu desempenho*” (SE3.1); “*você vai trabalhar comigo, então eu espero de você isso, isso, isso e aquilo e no final chegariam a fazer uma avaliação*” (SE4.5).

Pela vivência dos entrevistados, é fundamental que haja, no decorrer do ciclo da gestão do desempenho, acompanhamentos constantes ou intermediários (SE1.13; SE1.14; SE1.16; SE5.15) que possibilitem adequar as ações dos envolvidos e que, ao final do ciclo, o resultado da avaliação tenha significado efetivo para todos: “*o acompanhamento é fundamental, não pode ser uma coisa assim semestral, anual, é muito grande o tempo.*” (SE1.14). Além disso que haja o

feedback (SE1.15; SE2.11; SE4.8).

3.1.5. Uma visão completa do modelo de gestão do desempenho individual elaborado

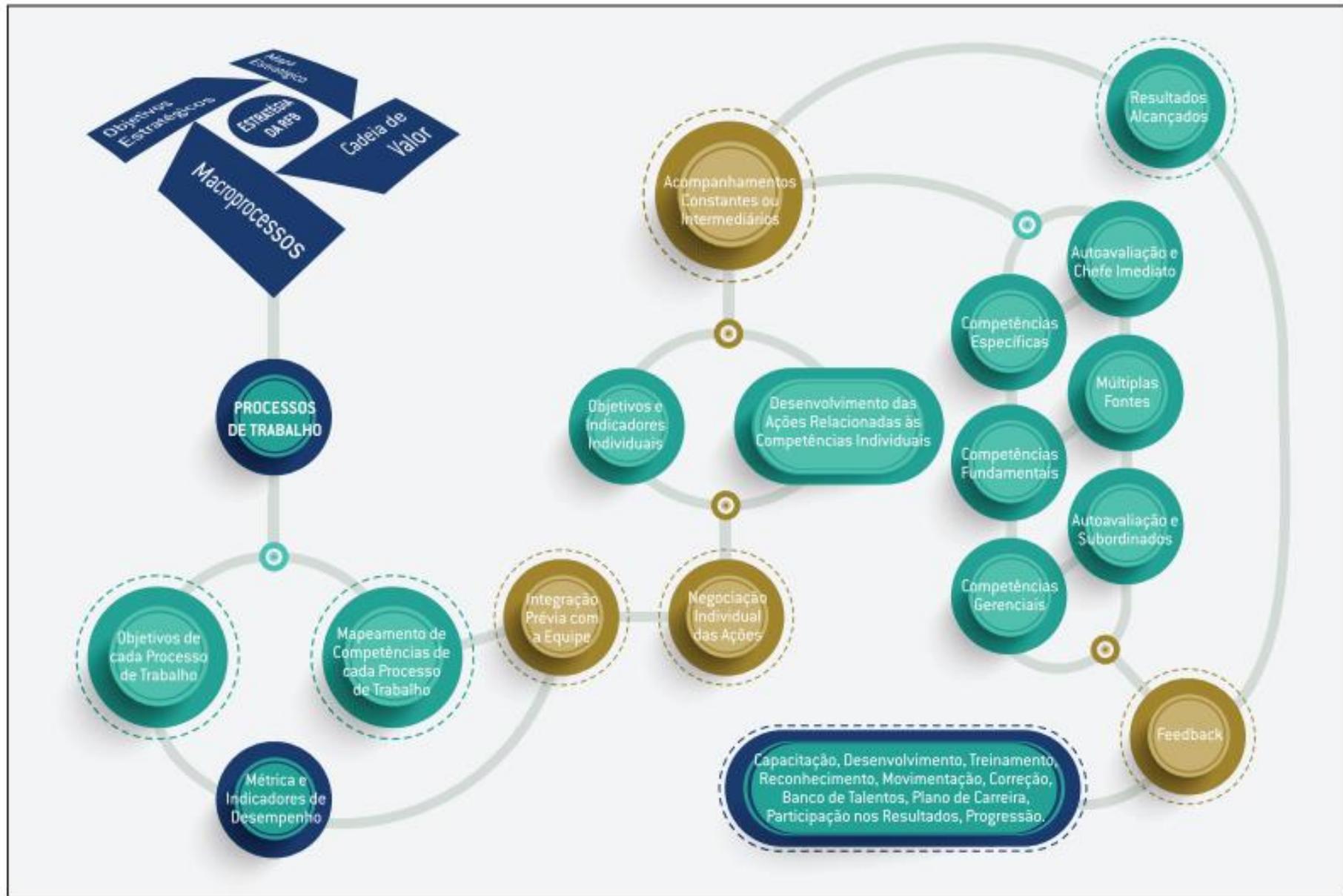
Após o estudo das abordagens teórico-científicas e da análise das entrevistas semiestruturadas realizadas com cada integrante do Grupo de Estudo sobre o fenômeno Gestão do Desempenho, é possível se ter uma visão completa do modelo de gestão do desempenho individual elaborado para os servidores da carreira da RFB (Figura 23), conforme foi o objetivo geral desse trabalho.

O modelo elaborado parte do Planejamento Estratégico da RFB, onde todos os servidores e todos os Processos de Trabalho da Cadeia de Valor participarão da gestão do desempenho, fazendo com que essa gestão se relacione com os objetivos institucionais da organização, o que não acontece, atualmente, com a atual ferramenta de avaliação.

De fato, um instrumento de gestão do desempenho deve ter como referência os padrões, os objetivos e os critérios de resultados definidos no planejamento estratégico da organização (BERGAMINI, 1983; GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998). Além disso, é preciso atrelar as metas institucionais com a atuação do servidor e das equipes (MPOG, 2013).

Ademais, o modelo elaborado sugere que haja a definição dos objetivos, das métricas, dos indicadores e do mapeamento de competências de cada Processo de Trabalho, pois, assim, outro problema apontado na atual ferramenta de avaliação da RFB é solucionado, uma vez que os critérios de avaliação deixam de ser todos genéricos e passam a ter pontos específicos e particulares capazes de gerenciar o desempenho do servidor de acordo com a complexidade da sua atividade.

Figura 23: Modelo de Gestão do Desempenho Individual



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Conforme mostra o modelo exposto na Figura 23, outro aspecto importante apontado é a integração prévia com a equipe. Nessa fase é preciso que o chefe dialogue com os seus subordinados sobre o Planejamento Estratégico da instituição, uma vez que é preciso que isso esteja claro e interiorizado em todos os níveis organizacionais (BERGAMINI, 1983).

Após todos os integrantes da equipe terem consciência do Planejamento Estratégico, conhecendo os objetivos, as métricas e as competências do seu Processo de Trabalho, o modelo indica que haja uma negociação individual das ações a serem desenvolvidas para se alcançar os resultados esperados. É importante haver uma negociação de produção entre a chefia e os servidores (GUIMARÃES; NADER; RAMAGEM, 1998) e numa gestão de desempenho mais voltada ao comportamento e às competências, é interessante descrever de forma objetiva o que se espera e o que acredita ser adequado, podendo, inclusive, exemplificar algumas ações observáveis (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996).

Essa negociação individual minimiza a forma generalizada de aplicar as avaliações, tornando-as inflexíveis e pouco confiáveis, de tal forma que os resultados sirvam apenas para cumprir a obrigação legal imputada (BALASSIANO; SALLES, 2004). Além do mais, dentro da realidade da organização RFB, pode haver competências necessárias para execução de certas atividades, mas que não estejam elencadas, de forma pontual, no mapeamento da organização.

Nesse sentido, quando há uma definição dos objetivos e indicadores de desempenho visando às características peculiares do trabalho de cada servidor, as atividades que podem não estar tipificadas em apenas um Processo de Trabalho ou que não estejam claramente definidas na Cadeia de Valor não deixarão de ter uma gestão do desempenho que envolva os aspectos objetivos. Com isso, avaliação objetiva deixa de se limitar a contar o tempo de serviço público, incluindo aquele exercido fora da RFB, não mensurando algum desempenho do servidor, como ocorre atualmente. O mesmo é relevante na definição de ações de capacitações, de desenvolvimento e de aperfeiçoamento para cada servidor, considerando as suas atividades.

Outra fase importante que o modelo traz são os acompanhamentos constantes ou intermediários, pois, no decorrer o ciclo da gestão do desempenho, esses acompanhamentos possibilitarão adequar as ações dos envolvidos para que, ao final do ciclo, o resultado da avaliação tenha significado efetivo para todos. Além

disso, evita o problema do “Efeito Fatos Recentes”, quando o líder avalia as ações mais recentes e não aquelas correspondentes a todo o período da avaliação (PONTES, 2016).

Em sequência, dão-se os resultados, tanto aqueles que envolvam os aspectos objetivos quanto os das competências. Perceba-se que os resultados num aspecto objetivo não serão desassociados dos aspectos qualitativos, comportamentais e de competências. Destaca-se, também, que todos os servidores participarão da gestão do desempenho, inclusive os que possuem cargo de chefia.

Outro quesito indispensável para o sucesso de uma gestão do desempenho e que o modelo evidencia é o *feedback*, tanto o formal como o informal, terá a função de revisar o desempenho passado do avaliado com vistas ao desempenho futuro, fornecendo ao servidor oportunidades de melhoria e aprendizagem (PONTES, 2016). Finalizado o *feedback*, empregam-se as possíveis intervenções, determinadas pela organização, que podem ser, por exemplo: capacitação, desenvolvimento, treinamento, reconhecimento, movimentação, correção, banco de talentos, plano de carreira, participação nos resultados, progressão.

Sobre essas intervenções, salienta-se que a correspondência entre o desempenho e a remuneração do servidor pode vir a ser causas de conflitos quando o instrumento da avaliação se baseia em fatores subjetivos, personalistas, generalizados e pouco confiáveis (BALASSIANO; SALLES, 2004). Entretanto, como o modelo sugere que haja a gestão de desempenho sob o aspecto objeto, pode-se ponderar a possibilidade de haver, além do bônus de desempenho institucional, uma parte considerando bônus de desempenho individual.

Todavia, o mais importante é fazer com que os envolvidos compreendam que o processo da gestão do desempenho não se resume em punir, corrigir e nem apenas remunerar. Inclui, sim, valorizar, aprender e se desenvolver de forma cíclica e virtuosa (BERGUE, 2014). De mais a mais, o modelo elaborado não se restringe em apenas formalizar a progressão funcional dos servidores, cumprindo apenas com a legislação, como ocorre na atual ferramenta da RFB, conforme o Grupo de Estudo apontou, com base em suas vivências.

3.2. Benefícios gerados pelas alternativas indicadas para resolução do problema e aproveitamento das oportunidades.

Retoma-se que o problema apontado nessa pesquisa foi a atual ferramenta de

avaliação de desempenho adotada pela RFB, amparada pelo Decreto n. 84.669, de 29 de abril de 1980. Já as oportunidades mencionadas foram: a gestão por competências para a capacitação dos servidores; o programa de gestão na modalidade de teletrabalho; o Programa Prêmio Desempenho Funcional do Ministério da Fazenda e o Bônus de Eficiência e Produtividade na Atividade Tributária e Aduaneira.

Resgate-se também que, conforme foi mostrado no Quadro 13, ocorrem, inclusive, algumas contradições entre esse problema e essas oportunidades. Nesse sentido, o modelo de gestão do desempenho individual elaborado nesse trabalho gera benefícios que se iniciam por tentar resolver essas contradições, como pode-se visualizar no Quadro 17:

Quadro 17: Alguns benefícios gerados com o modelo elaborado

Situação-Problema: atual ferramenta de avaliação de desempenho para fins de progressão funcional	Oportunidades	Modelo de Gestão do Desempenho Elaborado
Assiduidade e pontualidade.	Teletrabalho.	Os objetivos e os indicadores do Processo de Trabalho definirão se haverá teletrabalho ou controle de assiduidade e pontualidade.
Os chefes imediatos não são submetidos à avaliação.	Competências individuais gerenciais.	Há avaliação dos chefes por meio da autoavaliação e avaliação dos subordinados.
Alguns servidores, lotados em alguns setores do órgão, não são avaliados.	Competências individuais específicas.	Todos os Processos de Trabalho participam da gestão do desempenho, considerando resultados objetivos e competências específicas e fundamentais.
Os critérios disponíveis são todos genéricos.	Já existe o mapeamento de competências conforme a Cadeia de Valor.	Os tópicos a serem avaliados irão depender das competências específicas de cada Processo de Trabalho e de seus objetivos.
A avaliação objetiva é limitada a contar o tempo de serviço público.	Metas por resultados para o teletrabalho	Todos os Processos de Trabalho possuem algum objetivo, que, por sua vez, possuirá uma métrica e indicadores.
Após atingir o último padrão na progressão funcional, o servidor não será mais avaliado.	O bônus de desempenho institucional é recebido por todo o tempo de trabalho.	O servidor participará da gestão do desempenho em todo o período de permanência na organização.
Não há obrigatoriedade de <i>feedback</i> .	A cultura de <i>feedback</i> é uma das competências individuais gerenciais.	Além de haver a figura do <i>feedback</i> , há os acompanhamentos.
Não há mecanismos de motivação ao bom desempenho, uma vez que todos irão progredir.	Bônus de desempenho institucional e prêmio desempenho funcional.	Uma das finalidades de uma gestão de desempenho é a participação nos resultados e o reconhecimento profissional.

Fonte: Elaborado pela autora (2017)

Além de haver a possibilidade de resolver essas contradições, outros benefícios podem ser mencionados. Um deles é oportunizar os servidores a se auto gerenciar e se conhecer. Assim, eles terão mais condições de buscar exercer as suas atividades em Processos de Trabalho que possuem mais afinidade. Além disso, haverá uma maior conexão entre os servidores e a organização, pois, enquanto os servidores passam a compreender melhor a missão e os objetivos estratégicos da organização, a organização passará a compreender melhor as competências que seus servidores possuem e seus perfis.

Outro benefício que o modelo de gestão do desempenho individual elaborado traz é a possibilidade de incluir todos os servidores da RFB. Lembre-se que essa pesquisa trouxe como problema a atual ferramenta de avaliação de desempenho aplicada aos servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da RFB (Auditores e Analistas), para fins de progressão funcional. Porém, o modelo elaborado parte do Mapa Estratégico da organização, passando pela Cadeia de Valor, envolvendo Macroprocessos e Processos de Trabalho. Ou seja, o modelo não visualiza os tipos de cargos, mas sim para os Processos de Trabalho, onde há servidores de um ou de vários cargos trabalhando. Por isso, o modelo pode envolver todos os servidores, independente do cargo que ocupa.

3.3. Contribuição tecnológica-social da proposta

Podem-se pontuar algumas contribuições tecnológica-sociais relevantes que essa pesquisa proporcionou ou pode vir a proporcionar, principalmente para a organização RFB, para outros órgãos da administração pública, para a sociedade e para a pesquisadora.

Para a organização RFB, havendo a possibilidade de gerir o desempenho dos seus servidores numa perspectiva que envolva metas, resultados objetivos, competências, desenvolvimentos, capacitações e partindo da Cadeia de Valor e de cada Processo de Trabalho, o produto entregue à sociedade tende a ser mais eficiente e efetivo. Inclusive o Tribunal de Contas da União, no Acórdão nº 2133/2017, recomendou à Secretaria da Receita Federal do Brasil que aprimorasse o planejamento de sua força de trabalho e que elaborasse um plano de capacitação que dê respostas mais rápidas, de modo a evitar perdas de eficiência (BRASIL, 2017).

Para os outros órgãos da administração pública, a contribuição vem no sentido

de que o modelo, apesar de vislumbrar características peculiares da RFB, pode ser adaptado à realidade de qualquer instituição. Para isso, é importante que essa instituição tenha bem definido o seu planejamento estratégico, conhecendo os seus processos de trabalho e os objetivos e as competências desses processos.

A contribuição desse trabalho dada à sociedade vem do panorama de quem executa as atividades públicas são os servidores. Tão logo, se esses servidores estão alcançando um adequado desempenho, a missão da organização tende a ser alcançada. Nesse sentido, uma missão de uma organização pública, geralmente, tem a pretensão de contribuir com a sociedade.

Por fim, para a pesquisadora, o trabalho contribuiu com um aprendizado que possa vir a cooperar com a organização RFB. Além disso, por aspirações profissionais, a pesquisadora se desenvolveu, possibilitando, então, conciliar a teoria com a prática, numa questão de gerenciamento de pessoas e de processos.

4. CONCLUSÕES

Essa pesquisa teve como o objetivo geral elaborar um modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil, que envolvesse a apreciação de resultados objetivos e de competências individuais atrelados ao mapa estratégico da organização. Para atingir esse objetivo, buscaram-se, nas abordagens teórico-científicas e nas entrevistas semiestruturadas, conceitos, definições e experiências que pudessem favorecer a construção de um modelo articulado com a teoria, com a vivência dos servidores e com o planejamento estratégico da organização.

Nesse sentido, portanto, a pesquisa conseguiu atingir o seu objetivo geral, uma vez que o modelo de gestão do desempenho foi elaborado, conforme mostrou a Figura 23. Destaca-se que a entrevista semiestruturada foi essencial para compreender algumas nuances que podem consideradas importantes para a RFB, como por exemplo a negociação individual das ações e os acompanhamentos, já que o Grupo de Estudo considerou fundamental que haja um diálogo entre a chefia e o servidor sobre o que é preciso ser desenvolvido, para, posteriormente, haver a apreciação do desempenho.

Em relação aos objetivos específicos, pode-se concluir que:

1. O objetivo “discutir os fundamentos teóricos sobre a gestão do desempenho, dialogando com a gestão por resultados objetivos e com a gestão por competências” foi alcançado, inclusive, pelo fato de esses fundamentos terem sido base teórica para construção do modelo. Além disso, constatou-se que o desempenho pode ser visualizado como uma decorrência do atingimento dos objetivos e das metas estipuladas, ou seja, o resultado. Que por sua vez, esse resultado somente será alcançado se o servidor tiver as competências necessárias para atuação.
2. Já o objetivo específico “discutir os aspectos e as características da atual ferramenta de avaliação de desempenho adotado pela Receita Federal do Brasil” também foi tangido. Essa discussão possibilitou compreender os problemas envolvendo a avaliação, confirmando, inclusive, por meio da metodologia fenomenológica, que a atual ferramenta culturalmente não funciona.
3. Por fim, o objetivo “propor o modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do

Brasil elaborado nessa pesquisa” cumpre-se nessa conclusão. Essa sugestão se justifica pelo fato de que o modelo elaborado está amparado por uma pesquisa envolvendo vários autores da área. Além disso, a entrevista semiestruturada trouxe experiências que foram capazes de agregar ao modelo etapas e características peculiares à RFB, como os Processos de Trabalho, as Competências e a necessidade de *feedback*.

Nesse sentido, a sugestão do modelo elaborado vem mais como uma forma de inspirar e incentivar a discussão sobre o tema Gestão do Desempenho na administração pública. Isso porque essa pesquisa traz como limitação o fato de o modelo não ter sido aplicado, o que pode, ainda, gerar alterações e adequações. Ou seja, o modelo elaborado, apesar de estar amparado por uma pesquisa envolvendo vários autores e por uma metodologia que destacou a vivência e a experiência dos servidores da Carreira, ele não pode ser considerado definitivo, fechado e imutável.

Como uma limitação desse trabalho é o fato de o modelo não ter sido aplicado, sugere-se para futuras pesquisas a sua aplicação real na organização RFB, com o objetivo de averiguar a funcionalidade, a eficiência, o entendimento cultural dos envolvidos e se é necessária alguma adaptação ou modificação. Isso, inclusive, pode ser feito por meio da metodologia pesquisa-ação, em que se tem a função de buscar a intervenção, a elaboração e o desenvolvimento de alguma teoria (VERGARA, 2015).

Outro aspecto indispensável que deve ser pontuado é que, por mais que o modelo já esteja elaborado e que, no futuro, haja a sua aplicação, é preciso compreender que a implantação da ferramenta é um processo lento e que envolve mudança gradual de hábitos culturais, tornando imprescindível uma divulgação do modelo e um treinamento cuidadoso (OLIVEIRA-CASTRO; LIMA; VEIGA, 1996). Além disso, o avaliador é ponto chave para o sucesso ou fracasso da gestão do desempenho, pois, se houver informações distorcidas, todo e qualquer trabalho que venha a ser feito poderá conter deformações (BERGAMINI, 1973).

Com isso, o importante é investir na capacitação dos gestores para lidar com o processo da gestão do desempenho e com as relações que advêm dele. As competências (principalmente negociação e comunicação) devem ser desenvolvidas, para que se evite a insegurança do avaliador e evite que o processo seja apenas uma formalidade (BERGUE, 2014), favorecendo, portanto, a

conscientização cultural do uso do modelo Gestão do Desempenho.

5. REFERÊNCIAS

ABRUCIO, F. Uma leitura da gestão de pessoas sob a perspectiva do mérito, desempenho e resultados. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S. **Mérito, Desempenho e Resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público (org)**. FIA/USP, ed. 1. São Paulo, 2014. Cap. 1, p. 23-40.

AMARAL, H. K. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. V. 57, n. 4. 2006.

BALASSIANO, M.; SALLES, D. M. R. Ambigüidades e Implicações da Avaliação de Desempenho Funcional em uma Carreira Típica de Estado.. In: **XXVIII – Encontro da ANPAD**, 2004, Curitiba, Anais...Curitiba: ANPAD. 2004.

BEHN, R. D. Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. **Public Administration Review**. 2003. 63 (5). p. 586-606.

BERGAMINI, C. W. Avaliação de desempenho humano na empresa. 2ed. São Paulo: Atlas, 1973.

BERGAMINI, C. W. Novo exame preocupado da avaliação de desempenho. **Revista de Administração**, 18 (2), p. 5-11, abr/jun, 1983.

BERGUE, S. T. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BITITCI, U. S.; GARENGO, P.; DORFLER, V.; NUDURUPATI, S. S. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, Sep. 2012.

BRANDÃO, H.P. **Mapeamento de competências**: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas. São Paulo. Atlas, 2012.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p.179-194, abr./jun. 2005.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. **Decreto nº 84.669 de 29 de abril de 1980**. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei nº 5.645, de 10 de dezembro de 1970, e o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 29 abr. 1980.

BRASIL. **Decreto nº 7.133 de 10 de março de 2010**. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que tratam as Leis nos 9.657, de 3 de junho de 1998, 10.484, de 3

de julho de 2002, 10.550, de 13 de novembro de 2002, 10.551, de 13 de novembro de 2002, 10.682, de 28 de maio de 2003, 10.768, de 19 de novembro de 2003, 10.871, de 20 de maio de 2004, 10.883, de 16 de junho de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.090, de 7 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, 11.156, de 29 de julho de 2005, 11.171, de 2 de setembro de 2005, 11.233, de 22 de dezembro de 2005, 11.344, de 8 de setembro de 2006, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 11.357, de 19 de outubro de 2006, 11.784, de 22 de setembro de 2008, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, e 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Diário Oficial da União, Brasília, 22 mar. 2010.

BRASIL. **Lei nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Diário Oficial da União, Brasília, 18 abr. 1991.

BRASIL. **Lei nº 13.464 de 10 de julho de 2017.** Altera a remuneração de servidores de ex-Territórios e de servidores públicos federais; reorganiza cargos e carreiras; estabelece regras de incorporação de gratificação de desempenho a aposentadorias e pensões; altera as Leis nos 11.907, de 2 de fevereiro de 2009, 11.457, de 16 de março de 2007, 10.887, de 18 de junho de 2004, 10.593, de 6 de dezembro de 2002, 10.910, de 15 de julho de 2004, 11.358, de 19 de outubro de 2006, 11.890, de 24 de dezembro de 2008, 12.775, de 28 de dezembro de 2012, 11.539, de 8 de novembro de 2007, 10.480, de 2 de julho de 2002, 11.356, de 19 de outubro de 2006, 12.702, de 7 de agosto de 2012, 13.324, de 29 de julho de 2016, 9.625, de 7 de abril de 1998, 10.180, de 6 de fevereiro de 2001, 8.112, de 11 de dezembro de 1990, 11.355, de 19 de outubro de 2006, 12.404, de 4 de maio de 2011, 12.277, de 30 de junho de 2010, 12.800, de 23 de abril de 2013, 9.650, de 27 maio de 1998, e 10.876, de 2 de junho de 2004, e o Decreto-Lei no 1.437, de 17 de dezembro de 1975; revoga dispositivos das Leis nos 13.327, de 29 de julho de 2016, 13.328, de 29 de julho de 2016, 12.086, de 6 de novembro de 2009, e 8.213, de 24 de julho de 1991, e o Decreto-Lei no 2.355, de 27 de agosto de 1987. Diário Oficial da União, Brasília, 10 jul. 2017.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Portaria MF n. 13, de 24 de janeiro de 2012. Autoriza a Secretaria da Receita Federal do Brasil a realizar programa de gestão com fundamento no § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. **Diário Oficial da União**, Brasília-DF, 26 de jan. p. 12. 2012.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Portaria MF n. 196, de 14 de junho de 2016. Autoriza a Secretaria da Receita Federal do Brasil a realizar programa de gestão, na modalidade de teletrabalho, com fundamento no § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995. **Diário Oficial da União**, Brasília-DF, 15 de jun. p. 20. 2016a.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Portaria MF n. 643, de 09 de agosto de 2016. Institui, no âmbito do Ministério da Fazenda o Prêmio Desempenho Funcional. **Diário Oficial da União**, Brasília-DF, 10 de ago. p. 49. 2016b.

BRASIL. TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO TC 011.775/2016-5. Relator: Aroldo Cedraz. **Diário Oficial da União**, Brasília-DF, 27 set. 2017. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/dl/trabalho-receita-federal-executado.pdf>>. Aceso em 13 de dez. 2017.

BITITCI, U. S.; GARENGO, P.; DORFLER, V.; NUDURUPATI, S. S. Performance Measurement: Challenges for Tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305-327, Sep, 2012. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00318.x.

CARVALHO, A. R. **Gestão para resultados**: diagnóstico da avaliação de desempenho de uma organização do Estado brasileiro. 2016. 33 f. Monografia (Especialização) – Escola Nacional de Administração Pública, Especialização em Gestão Pública. 10ª edição. Brasília, 2016.

CRÉDICO, R. G.; GONÇALVES, J. E. L. A utilização de indicadores de desempenho para tomada de decisão em órgãos públicos prestadores de serviços. In: GONÇALVES, J. E. L. **A Construção do Novo Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo (org)**. Plêiade, v. II. São Paulo, 2007. Cap. 4, p. 19-38.

DUTRA, J. S. **Avaliação de pessoas na empresa contemporânea**. São Paulo, Atlas, 2014.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Experiências de avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2000 96p.

FEITOSA, C. M. C.; KLEIN, L. L.; PEREIRA, B. A. D.; BARROS, R. S. Análise do processo de avaliação de desempenho em uma IFES: proposições de melhoria. In: **XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2015, Fortaleza, Anais...Ceará: ENEGEP. 2015.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. T. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. **Management Accounting Research**, v. 20, n. 4, p. 263- 282, 2009. doi: 10.1016/j.mar.2009.07.003.

FLETCHER, C. Performance appraisal and management: The developing research agenda. **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, v. 74, p. 473-487, nov, 2001. DOI: 10.1348/096317901167488.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Alinhando Estratégias e competências. **Revista de Administração de Empresas**, 2004, vol. 44, num. 1, p. 45-57.

FRANCO-SANTOS, M.; LUCIANETTI, L.; BOURNE, M. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. **Management Accounting Research**, v. 23, n. 2, p. 79-119, 2012.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

Gil, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed, p. 200. São Paulo: Atlas.

GUIMARÃES, T. A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração**, v. 43, n. 1, art. 1, p. 5-16, 2008.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. trad. Pam'cia Chittoni Ramos Reuillard. - Porto Alegre. Artmed, 2003.

LEME, R. **Gestão por competências no setor público**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011, p. 208.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katalysis**, v. 10, p. 35-45, 2007.

LODI, J. B. **Administração por objetivos**. 6. ed. São Paulo, Pioneira, 1977.

LONDON, M; SMITHER, J. W. Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. **Human Resource Management Review**. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482201000432>>, 2002. p.81-100. Acesso em 15 de fev. 2017.

LUCENA, M. D. da S. **Avaliação de desempenho**: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1992.

MCKENNA, S.; RICHARDSON, J.; MANROOP, L. Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation. **Human Resource Management Review**. v. 21, p. 148–157, 2011.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Disponível em: <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/empresas-estatais/publicacoes/151124_manual_orient_desemp.pdf>, 2013. 68p. Acesso em: 20 de mai. 2016.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em administração: origens, usos e variantes do método fenomenológico. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 5-19, aug. 2006.

MORGAN, Gareth. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 45, n. 1, p. 58-71, jan. 2005. ISSN 2178-938X. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37103>>. Acesso em: 08 Out. 2017.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G. B. C.; VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

ORSI, A.; SILVA, C. M. Gestão do desempenho no setor público: dificuldades e alternativas de solução. In: TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S. **Mérito, Desempenho e Resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o**

setor público (org). FIA/USP, ed. 1. São Paulo, 2014. Cap. 7, p. 193-234.

PAGÉS, M. et al. **O poder das organizações.** São Paulo. Atlas, 1987.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes.** 13. ed. São Paulo: LTr, 2016.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PROPPER, C.; WILSON, D. The use and usefulness of performance measures in the public sector. **Oxford review of economic policy**, 19(2). 2003. P. 250-267.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Portaria n. 947, de 20 de abril de 2012. Regulamenta a experiência-piloto de Teletrabalho no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Diário Oficial da União**, Brasília-DF, 01 de abr. p. 18. 2012.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Portaria n. 38, de 11 de janeiro de 2016. Altera as competências institucionais e individuais no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB). **Diário Oficial da União**, Brasília-DF, 12 de jan. 2016.

REIS, G. G. **Avaliação 360 graus:** um instrumento de desenvolvimento gerencial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RFB, RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Cadeia de valor da RFB.** Disponível em: <<http://intranet.receita.fazenda/administracao/copav/biblioteca/cadeia-de-valor-1/manual-descritivo-da-cadeia-de-valor-rfb-2014>>, 2015. 71p. Acesso em: 20 de mai. 2016.

RFB, RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Institucional.** Disponível em: <<http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional>>. Acesso em: 20 de mai. 2016a.

RFB, RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Cartilha.** Disponível em: <<http://intranet.receita.fazenda/administracao/sucor/cogep/educacao-corporativa/capacitacao-por-competencias/gestao-por-competencias-biblioteca/gestao-por-competencias-na-rfb-cartilha/view>>, 2016. 35p. Acesso em: 02 de nov. 2016b.

ROCHA-PINTO, S. R.; FREITAS, A. S.; MAISONNAVE, P. R. Métodos interpretativistas em Administração: implicações para pesquisadores. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 9, n. 1, art. 90, p. 115-127, 2010.

SACCOL, A. Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em Administração. **Revista de Administração da UFSM**, v. 2, n. 2, art. 6, p. 250-269, 2009.

SANTOS, W. S. F. Avaliação de desempenho individual: análise da adequação às expectativas dos funcionários do Banco do Brasil. In: **XXXI ENCONTRO DA ANPAD**, 2007, Rio de Janeiro, Anais...Rio de Janeiro: ANPAD. 2007.

SILVA, A. B. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: GODOI, C. K; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2010.

SOARES, T. C.; MELO, P. A. Avaliação de desempenho organizacional: um mapeamento em periódicos nacionais. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**. Florianópolis, v. 7, n. 2, mai./ago. 2014.

VALMORBIDA, S. M.; ENSSLIN, L. Construção de conhecimento sobre avaliação de desempenho para gestão organizacional: uma investigação nas pesquisas científicas internacionais. **Revista Contemporânea de Contabilidade**. UFSC, Florianópolis, v. 13, n. 28, p. 123-148, jan./abr. 2016.

VEIGA, Marcelo Motta. **A cadeia de valor na Administração Pública**. Departamento de Estratégia de Gestão. Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. s/d. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/1663835-A-cadeia-de-valor-na-administracao-publica.html>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

VELASCO, S. M. V.; SILVA, M. T. **Sistemática da avaliação de desempenho na Administração Pública Federal**. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 4, 2011, Brasília. Anais...

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ZARIFIAN, P. **O modelo de competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Tradução Eric Roland René Heneault. São Paulo. Editora Senac São Paulo, 2003.

WOOD, S. Administração estratégica e administração de recursos humanos. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 4, Out./Dez. 1992, p. 30-38.

WRIGHT, P.; KROLL, J. M.; PARNELL, P. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo. Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. Tradução: Cristhian Matheus Herrera. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE 1: TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada Gestão do Desempenho Individual: Um Modelo para a Organização Pública Receita Federal do Brasil, sob a responsabilidade da pesquisadora Joyce Frade Machado.

O objetivo da pesquisa é *elaborar um modelo de gestão do desempenho individual para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil, que envolva a apreciação de resultados objetivos e de competências individuais atrelados ao mapa estratégico da organização.*

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido é obtido pelo pesquisador no momento da realização de entrevista semiestruturada, em duas vias, onde uma ficará com o participante da pesquisa e a outra com o pesquisador. Assim, sua participação consiste em uma entrevista semiestruturada, a ser conduzida pelo pesquisador, e que abordará aspectos relacionados à sua percepção sobre as ações e práticas de gestão do desempenho. Toda coleta de informações será arquivada pelo prazo de cinco anos, e após esse período será descartada.

Em nenhum momento você será identificado. Os resultados da pesquisa poderão ser divulgados (tornados públicos) em eventos científicos ou similares, e ainda assim, a sua identidade será preservada.

Você não terá nenhuma despesa ou ganho financeiro por participar da pesquisa. Fica garantido o direito de indenização, na eventual ocorrência de danos relacionados à participação na pesquisa, pelo pesquisador, nas diferentes fases da Pesquisa.

Os riscos serão mínimos, podendo o participante, ao sentir algum constrangimento em responder alguma(s) questão(s) da entrevista, recusar em responder, sem prejuízo da sua participação. Como benefício da participação, a pesquisa poderá ajudá-lo(a) na medida em que se propõe à proposição de oportunidades e alternativas de melhorias nas práticas de gestão do desempenho pela RFB. Você receberá um relatório com os resultados da pesquisa.

Você é livre para deixar de participar da pesquisa a qualquer momento sem nenhum prejuízo. Qualquer dúvida ou esclarecimento a respeito da pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisadora no telefone 31.98366.7307 ou email jfradem@yahoo.com.br.

....., de de 2017

Assinatura do pesquisador

Eu aceito participar, voluntariamente, após ter sido devidamente esclarecido(a).

Participante da pesquisa

APÊNDICE 2: ROTEIRO DE ENTREVISTAS



Roteiro de Questões

- 1). Quanto tempo, em anos completos, você trabalha na RFB? _____ anos
- 2). Sobre a palavra “**desempenho**”, o que vem à sua mente?
- 3). O que você diria sobre a **atual avaliação de desempenho** aplicada aos servidores ocupantes dos cargos da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil?
- 4). Sobre gestão do desempenho voltada para **resultados objetivos**: o que você diria sobre isso?
- 5). Sobre gestão do desempenho voltada para as **competências individuais**: o que você diria sobre isso?
- 6). Se você fosse **elaborar um instrumento de gestão do desempenho individual** para os servidores da Carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal do Brasil, que envolvesse a apreciação de resultados objetivos e de competências individuais atrelados ao mapa estratégico da organização, quais requisitos, ponderações, ideias, regras, propostas, recomendações, orientações você evidenciaria?

APÊNDICE 3: TRANSCRIÇÃO E CODIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE SE1

Pesquisadora: Sobre a palavra desempenho, o que vem a sua cabeça?

SE1: Desempenho é fazer o que tem que ser feito, a entrega daquilo que tem que ser, o produto do trabalho das pessoas, né?! E a eficiência e a qualidade desse trabalho, né?! É a questão de fazer no prazo adequado, no prazo que é necessário e tem a questão da qualidade também. Não adianta entregar qualquer coisa na data, né?! Principalmente acho que o mais importante de tudo é a qualidade.

Pesquisadora: Te remete a alguma palavra positiva, alguma palavra negativa, o desempenho?

SE1: Não, não, desempenho é uma palavra neutra, né?! É aquilo que a pessoa faz no seu trabalho. Não tem uma, não me remete a nada negativo, talvez mais pro lado positivo, né?! Uma palavra neutra, né?! Mas acho que tem mais a ver com o lado positivo.

Pesquisadora: E o que você me diria sobre o atual modelo de avaliação de desempenho aplicado aos servidores ocupantes de cargo de carreira, os analistas e auditores.

SE1: Não funciona, não funciona, não. É feito mais proforma do que realmente avaliando se há qualidade, né?! Eu quando assumi a chefia, não da DIGEP, mas a chefia de uma equipe da DIGEP, primeira avaliação que eu tive da progressão eu fui querer fazer realmente avaliando o desempenho das pessoas, né?! Quase que eu sou massacrado. Deixei ali as avaliações antes de almoçar, quando eu voltei do almoço já tinha uma rebelião formada. O argumento dos servidores foi de que não adiantava eu, apenas eu aqui fazer a minha avaliação corretamente se outros lugares, outras pessoas estavam sendo avaliadas só proforma, sem, todas recebendo a pontuação máxima, né?! E eu concordei com a argumentação, não tive muito, né?! Realmente eu fazer aqui só estaria

SE1.1

prejudicando essas pessoas daqui em relação a pessoas de outras divisões ou de outros lugares. A não ser que houvesse um movimento conjunto de todos os chefes, o que é uma coisa muito difícil, essa conscientização dos chefes quanto à importância desse desempenho. E é um desafio, né?! Fazer essa avaliação pra valer, né?! **O formulário é muito numérico, né?! Porque eles tentam reduzir tudo a números, né?! Reduzir a um número de avaliação sua, né?!** De pontuação máxima e pontuação mínima e, é, daria mais trabalho, mas seria melhor se fosse uma, se fosse avaliado, não sei se é por escrito, aí não sei qual que seria o modelo. Mas uma coisa que levasse a subjetividade está presente em tudo, eu não acho que exista algo simples, puramente objetivo, né?! Mesmo numa ciência como física ou química, acho que talvez se consiga se chegar perto disso, dessa objetividade, mas sempre, né?! O que a gente percebe é que tem um grau de subjetividade nas escolhas que a gente faz, nas avaliações que a gente faz, né?! É muito difícil, é um desafio. E podemos ser assediados ou sofrer acusações, tá avaliando mal alguém ou avaliando bem alguém por causa de gostar ou não gostar, de ser mais amigo de tal pessoa, ou não, né?! E essas questões tão bem envolvidas nessas questões pessoais, mas o nosso olhar sempre vai ser um olhar subjetivo com relação a isso, né?! É difícil separar, realmente eu concordo, é difícil separar esse gostar e não gostar da avaliação.

SE1.2

Pesquisadora: Você acredita que é complicado?

SE1: Eu acho complicado mesmo.

Pesquisadora: Por causa do instrumento ou por causa da cultura, ou por causa dos dois?

SE1: Por causa mas, não sei nem se é da cultura, é mais de como funciona o ser humano, né?! Não sei se a cultura organizacional, ou a cultura do Brasil é diferente. Talvez seja mais difícil no Brasil, porque lá a afetividade que existe nas relações entre as pessoas, né?! Então talvez seja mais fácil num país como a Noruega fazer esse tipo de avaliação, mas mesmo assim vai ter um grau de subjetividade, é humano isso. E isso é do ser humano em qualquer lugar do planeta, a gente não vai ter como escapar disso. Em maior ou menor grau, é uma influência do ambiente cultural, se dúvida, né?!

Pesquisadora: E o instrumento que a gente possui na casa! Você falou que é um instrumento que não funciona, é, no aspecto de não funcionar, você acha quais são os pontos negativos das regras? Você falou da pontuação, que mais?

SE1: As regras não vejo tantos problemas, **eu acho que o aspecto difícil, negativo é justamente a conscientização dos chefes que estão avaliando da importância dessa avaliação. E a conscientização de que ele deve fazer sua parte assim como todos os outros estão fazendo.** Vir uma orientação

SE1.3

de que se faça pra valer, de que se faça realmente de forma efetiva esse tipo de avaliação, né?! Eu acho que se a gente tiver essa avaliação aplicada a várias questões envolvendo as pessoas na casa, ajudar nessa conscientização.

Pesquisadora: Ainda com o mesmo instrumento que a gente tem?

SE1: O instrumento pode ser sempre melhorado, aperfeiçoado, né?! O instrumento não é ruim de todo, ele é um instrumento, ele tem novos quesitos, assiduidade, trabalho em equipe, comunicação e eficácia, sei lá, né?! Tem que ser aqueles quesitos todos que separa a pessoa em várias competências, né?! Mas ele pode ser sempre aperfeiçoado. O desafio também é, em relação a essa forma de avaliar, é você não fazer uma coisa também muito grande, muito extensa, né?! Que aí tanto os servidores quanto os avaliadores, os servidores avaliados quanto os avaliadores vão se desgastar, vão reclamar, fazer uma coisa concisa, né?! Esse é o desafio, fazer um formulário que seja conciso, mas que reflita realmente uma avaliação, que é o equilíbrio entre essa concisão e a efetiva avaliação de uma pessoa.

Pesquisadora: Sobre uma gestão de desempenho voltada para resultados objetivos, o que você me diria sobre isso? Alguma ideia?

SE1: Em algumas áreas é mais fácil aplicar esses resultados objetivos e outras não. A nossa área, por exemplo é muito difícil. A nossa área, ela tá crescendo, a área de gestão de pessoas, tá crescendo e tá, tá realmente partindo pra cima da efetiva gestão de pessoas. A visão que se tem ainda, acho que 90% dos servidores enxergam a gestão de pessoas como o RH antigo, como um setor

que atende à demanda dos servidores. Ah, eu preciso ser movido, eu preciso pedir meu abono de permanência, eu preciso fazer a minha gravação de tempo de serviço, esse tipo de coisa. E a gente tem feito um esforço de propagandear e divulgar que a gestão de pessoas é muito mais do que isso, que a gestão de pessoas, na nossa opinião, é um setor estratégico do órgão e que o nosso objetivo é ter servidores cada vez mais motivados, engajados, comprometidos, integrados, acertados, saudáveis, tudo isso envolve o trabalho nosso de gestão de pessoas. E o resultado desse trabalho, a gente chega no ponto, né?! O resultado desse trabalho na gestão de pessoas, como que você vai avaliar, né?! Como você vai avaliar medidas que a gente possa vir a tomar, a respeito, por exemplo, a divulgação de hábitos mais saudáveis de vida para os servidores, qual o efeito que isso possa ter na melhora do rendimento da instituição como um todo, na melhora dos resultados que a instituição tem que apresentar. Nós somos transversais, né?! Nós estamos, na verdade deveríamos estar atuando em todas as áreas, temos que estar atuando em todas as áreas, né?! Em termos gestores melhores, em ter servidores melhores. Agora, o que isso ou o que esse esforço que a gente faz vai levar em termos de resultado ou, como mensurar a qualidade desse trabalho que a gente faz e a entrega que a gente faz com relação a isso, é uma tarefa, é um desafio. Uma área que você tem que fiscalizar um certo número de empresas, por exemplo, uma área que você tem que fazer determinado número de cobranças, fiscalizar a fronteira e ter resultados nessa fiscalização, também é um desafio, né?! Porque se você coíbe o contrabando e descaminho você vai chegar a um ponto em você em tese que esse contrabando e descaminho vai deixar de existir, pelo fator de inibição que a Receita provoca. Aí você não vai aprender mais nada, então a mensuração não pode ser pela apreensão de mercadorias ilegalmente entrando no país, né?! Tem vários desafios na Receita, algumas áreas mais fáceis de ser avaliadas, outras não.

Pesquisadora: Mas quando a gente fala de resultado objetivo, por exemplo, uma vez escutei uma colega falando sobre essa questão, sobre essa questão de resultados objetivos na área de gestão de pessoas. Ela me deu um exemplo, por exemplo, entradas de pedidos de férias.

SE1: Sim, essa questão.

Pesquisadora: E quantidade.

SE1: Essa questão de demanda de servidor é tranquilo.

Pesquisadora: O problema é o resultado da efetividade.

SE1: Da gestão de pessoas.

Pesquisadora: Da gestão de pessoas em termos de treinamento, capacitação.

SE1: Integração.

Pesquisadora: Motivação.

SE1: Ambiente de trabalho, clima organizacional.

Pesquisadora: Entendi.

SE1: A gente tá fazendo um esforço agora, por exemplo, no projeto Conviver.

Pesquisadora: Uhum.

SE1: O que esse projeto Conviver, que vai capacitar 620 servidores em termos de comunicação eficaz e trabalho em equipe, né?! São as lacunas aí que estão sendo visadas nesse projeto, mais algumas outras aí, em menor grau, mas principalmente essas duas. Qual a efetividade disso na melhora do desempenho dos servidores, da motivação dos servidores em criar um ambiente de diálogo, um ambiente de trabalho melhor, né?! É uma mensuração bastante difícil.

Pesquisadora: Entendi.

SE1: Eu acho assim, quer dizer, por exemplo, um esforço. Foi feito um esforço, teve projeto, as pessoas se engajaram no projeto, quem tá cuidando do projeto, né?! Tá se esforçando pra que esse projeto saia da melhor forma possível e tenha os melhores resultados possíveis e isso, mas eu acho que a questão desempenho, a gente não tá medindo o esforço da pessoa, né? Tá medindo resultado, né?!

Pesquisadora: Sim.

SE1: O esforço é mais fácil.

Pesquisadora: Mas você concorda que cada setor vai ter uma métrica de resultados diferentes.

SE1: Sim, a métrica tem que ser diferente.

Pesquisadora: Cada processo de trabalho diferente.

SE1: Sim, tem que ter suas métricas.

Pesquisadora: Para alguns setores, por exemplo, a pontualidade, ela é essencial.

SE1: Sim.

Pesquisadora: Por exemplo, no CAC.

SE1: Sim.

Pesquisadora: Poderia ser um fator a ser.

SE1: É, em alguns lugares é mais fácil. A gente tem uma equipe de atendimento aqui, então a equipe de atendimento que atende os servidores da superintendência, da DRJ, da ESCOR, ESPEI, né?! E vai passar, com a mudança do regimento, a atender também DEMAC e DEINF, vai atender 740, 720, se não me engano, último levantamento que eu fiz, é uma, eles têm que estar aí na hora do atendimento e tem que tá presentes aí pro servidor, pras suas demandas. Isso é fácil de você objetivar, né?! E a equipe atende com relação à demanda dos servidores, então também é fácil de você objetivar. Mas nós temos a equipe, uma pequena equipe que fica lá no quarto andar que é de saúde e qualidade de vida. Isso daí já é o resultado deles, a pontualidade já não é algo tão essencial, né?! Nós temos uma servidora aqui na DIGEP que coordena a implantação dos espaços da fala, coordena a formação de acolhedores, faz trabalho com os aposentáveis, faz, dá, treina, capacitações em formação de acolher, ela que dá a capacitação da formação de acolhedores, tá sendo chamada pra Brasília, pra fazer a capacitação lá, já foi chamada em duas regiões fiscais, na sétima e na primeira pra fazer um trabalho com os administradores, com a cúpula da região fiscal, num trabalho

de pensar a Receita. Então assim, muitas vezes ela fica em casa pesquisando, a gente tem limitações na internet aqui, de acesso às páginas. Ela pesquisa mais facilmente e com mais comodidade, com mais qualidade na casa dela. Às vezes a gente, ela tem que preparar as capacitações que ela dá, ela tem que preparar o trabalho dela, né?! Então é mais fácil dela estar presente, às vezes o fato de ela estar presente aqui fisicamente não é fundamental. Eu sei que não existe a regulamentação nesse chamado teletrabalho, que é o trabalho em casa. Mas a gente tem que considerar que tem figuras, têm perfis aqui de servidores específicos que tem que ter um tratamento diferenciado, né?! Não é privilégio, não é, não vejo como privilégio. Algumas pessoas podem entender, né?!

Pesquisadora: Então, numa mensuração de resultados objetivos não deveria ser por processo de trabalho, mas sim por área dentro daquele processo de trabalho? Aqui é um processo de trabalho, mas dentro desse processo de trabalho nós temos várias áreas, né?! Áreas de treinamento, qualidade de vida, atendimento aos servidores.

SE1: É, é que essa qualidade de vida, ela tem, ela pode se desdobrar em várias ações diferentes. **O desafio às vezes é que essas ações, elas são compartilhadas por mais de um servidor, né?! Se superpõe, às vezes um servidor tá numa determinada ação A e numa ação B. Outro servidor tá numa ação B e numa ação C. Essa superposição também, esse trabalho em equipe às vezes você trabalha mais com uma coisa, mas tem alguém que te ajude e você ajuda uma pessoa que trabalha mais com outra coisa. E o contrário disso também, não só a superposição entre as pessoas, mas entre os processos de trabalho não tão em caixinhas, né?! Às vezes tem situações em que, é, situações em que o mesmo processo de trabalho tá com mais de uma pessoa com tarefas diferentes, né?!** É muito difícil isso que você trouxe aí, de definição de processo de trabalho. Acho perigoso isso também, da gente ficar preso a caixinhas, né?! E às vezes, principalmente em áreas novas, como essa de qualidade de vida no trabalho, que demanda às vezes uma iniciativa, um perfil de iniciativa dos servidores. Quem tá lá hoje tem o perfil mais de pensar coisas que não existem, pensar processos de trabalho que não existem, é um desafio isso. Então a pessoa tem

SE1.4

que ter pró-atividade, não é aquela postura do servidor padrão ortodoxo, que a gente vê do servidor público. Ah, o chefe mandou eu fazer isso, vou fazer isso, não. Eles têm que procurar desafios, coisas novas ou buscar, por exemplo, palestras fora daqui, de pessoas que venham aqui dar palestrar e, de preferência, gratuitamente, não onerem a União, o Estado, para trazerem informações sobre saúde, por exemplo, né?! E eles têm feito um esforço. Convênios com outros órgãos, buscar esse tipo de convênio, está se buscando um convênio com a USP, com o Hospital das Clínicas, para que faça perícias em casos psiquiátricos dos servidores afastados, né?! Isso é uma iniciativa, né?! Que é louvável, que é ótima, pode dar certo, pode não dar certo, mas nesse caso a iniciativa é válida. Então, como medir a iniciativa das pessoas, né?! Talvez nessa área de saúde e qualidade de vida, a iniciativa seja mais importante. Já teve gente que foi trabalhar lá e não gostou, se sentiu muito solta e não gosta. Tem gente que gosta mais de um trabalho definido, e não encaixou o perfil, né?! Então assim, tem essas questões de processo de trabalho que não existem, que. A gente tem uma ação por exemplo, agora que vamos fazer um levantamento em toda a região fiscal de servidores portadores de necessidades especiais, ou que necessitam de um monitor maior, porque têm dificuldade de visão, ou necessitam de uma cadeira adequada, porque têm problemas ortopédicos, ou sei lá que tipo de problema. A gente não tem esse levantamento, questão de acessibilidade. Acessibilidade até para os próprios contribuintes que vão comparecer à Receita, né?!

Pesquisadora: Por exemplo, de tempos em tempos, a cada seis meses, traçar uma meta. Ah, vamos fazer o levantamento.

SE1: Sim, sim.

Pesquisadora: Isso poderia ser um resultado.

SE1: Pode ser, pode ser.

Pesquisadora: Né?! Um objetivo.

SE1: É procurar planejar, né?! Mas o planejamento já faz parte em si também de um objetivo, né?!

Pesquisadora: Sim.

SE1: **Você ter planejamento, você ter essa iniciativa para procurar coisas novas, que não existem. Isso já faz parte também, o próprio planejamento em si. E depois de planejado, lógico, aí fica mais fácil você ter metas, né?!**

SE1.5

Ah, vamos ano que vem fazer esse levantamento? Vamos. Até que mês nós vamos conseguir fazer esse levantamento. Depois vamos acionar a logística para verificar a possibilidade de comprar essas cadeiras especiais ou esses monitores especiais, ou fazer as reformas prediais necessárias para esse tipo de trabalho? Vamos. Qual o orçamento disso e vamos acionar e cutucar a logística pra fazer isso. Então assim, isso pode ser definido, né?! Mas tem que ser projetado agora, a gente quer projetar isso para 2018 agora, nesse final de ano, neste último trimestre queremos projetar.

E eu avalio, mesmo que subjetivamente, mesmo que não seja nenhum instrumento formal, eu converso com a equipe e avalio se a equipe tá tendo essa iniciativa, está procurando, se eu tô satisfeito ou não com o trabalho que eles tão fazendo no sentido de procurar melhorar o apoio aos servidores, do servidor se sentir cuidado, né?! Essa questão. Os servidores tão sendo bem cuidados? A gente tem pesquisa aqui na oitava de clima organizacional, que é um dos itens que a nossa atuação pode fazer melhorar, como no caso do projeto Conviver ou no caso de você criar essas condições de acessibilidade, ou qualquer tipo de coisa. Não tem uma ação só que vai contribuir para essa melhora, são várias ações, né?! Mas ela é mensurada, esse clima organizacional, foi feito levantamento em 2010, teve levantamento em 2014, e queremos fazer um levantamento em 2018, a cada quatro anos. De 2010 para 14 melhorou bastante, agora, teve essa piora, o clima na organização ficou muito ruim nos últimos dois anos, né?! 2015, 2016 principalmente, até o início de 2017, 2015 ao início de 2017, dois anos que o clima ficou ruim, se tivesse mensurado ali, feito a pesquisa nessa época, ia dar problema, ia dar queda em muitos itens. Ano que vem vamos ver, se a gente consegue já reverter essa crise que a gente passou e isso é uma maneira de você mensurar.

SE1.6

Pesquisadora: É, mas quando, assim, só entrando num detalhe, quando, estou falando especificamente dos resultados objetivos, na pesquisa é tentar, que isso que a gente tá falando é muito da efetividade, trabalho que

desenvolvido, por exemplo, aqui na DIGEP, porque a gente pode citar outros setores e qual resultado que se tem a médio e longo prazo que vocês realmente gostariam em termos de efetividade. Mas quando aqui nesse momento, para uma avaliação de desempenho, gestão do desempenho no aspecto individual do servidor, eu teria que estipular não a efetividade, mas a eficiência no caso da entrega dele.

SE1: Sim.

Pesquisadora: Aí, pelo que eu entendi, só pra dar uma sintetizada, você concorda, no que eu entendi. Uma vez que se planeja, há possibilidade de se traçar metas para os colegas.

SE1: Sim, sim.

Pesquisadora: Não dá efetividade, mas do executável.

SE1: Executável.

Pesquisadora: Apesar de se ter que ter o cuidado de que alguns servidores estão em várias áreas, se sobrepõem e isso pode dificultar. Às vezes o colega tá na qualidade de vida, mas ele também pode fazer alguns trabalhos em outras áreas.

SE1: Não, não. **Acho que dentro das equipes, dentro da equipe de saúde e qualidade de vida tem ações diferentes e o colega pode tá em mais de uma. As equipes estão em caixinhas mais ou menos esquematizadas, mas é muito diferente o trabalho das equipes aqui. Tem equipe de capacitação, tem equipe de saúde e qualidade de vida, tem equipe de atendimento, tem equipe de cadastro e pagamento. Hoje, né?! Então assim, cadastro e pagamento é muito diferente de saúde e qualidade de vida, que por sua vez, é muito diferente de capacitação é muito diferente de atendimento. Os critérios a serem avaliados ali são diferentes, bem diferentes. Mas dentro da equipe mesmo tem gente que fica de coringa, tem gente que faz várias ações, tem gente que ajuda na ausência de colega a fazer o trabalho, quando tão de férias. Então tem essa superposição.**

SE1.7

Pesquisadora: Então se a gente tem um planejamento, uma meta individual que a gente consegue executar essa meta, isso seria um desempenho individual e a efetividade no desempenho organizacional, por exemplo.

SE1: É, é. Eu tô entendendo o que você quer chegar, talvez seja, não sei se é isso, mas assim, nós fazemos o esforço para melhorar o clima da organização.

Pesquisadora: Isso.

SE1: Se esse clima vai melhorar ou não, não é o que importa, o que importa é o esforço que a gente fez.

Pesquisadora: Exatamente.

SE1: Sim.

Pesquisadora: E a meta é o planejamento de se esforçar.

SE1: Não, não sei se é a meta, que a meta é melhorar o clima, é. Na minha visão, a meta é melhorar o clima, fizemos a nossa parte, fizemos. Poderíamos ter feito melhor? Aí que é dificuldade é essa, né?! Mas o esforço acho que, aí sim a gente tá medindo esforço, né?! Nesse caso.

O esforço para melhorar o clima, por exemplo. Acho que dá pra avaliar esse esforço. A qualidade do que foi feito, a forma que foi feito, isso tudo dá pra avaliar.

SE1.8

Pesquisadora: Num aspecto mais objetivo.

SE1: Se as pessoas trabalharam em equipe, se as pessoas se comprometeram, se as pessoas fizeram o que tinha que ser feito, isso dá pra ser avaliado. O que a gente planejou. Mas o que a gente, a dificuldade aí, Joyce, é a gente ter o, justamente o que você falou também, é o planejamento do que vai ser feito. Concretamente e não ficar assim, ah, né?! E eu tenho uma maneira de atuar como chefe também que é de muita autonomia pras pessoas. E eu vejo que traz resultados, né?! As pessoas querem se sentir autônomas e querem ver que elas assumem, e aí elas assumem responsabilidades também sendo autônomas. É, você dá, você passa pra ela a possibilidade de ela se responsabilizar e ela produz em cima

SE1.9

daquilo. Então às vezes assim, olha, eu quero ver o resultado, mas eu, você vai achar o caminho para atingir esse resultado. Você vai pensar nas maneiras de, então as equipes trazem propostas para cá e aí eu sempre tô apoiando, e sempre é visando a melhora de um processo de trabalho e sempre é visando a melhora dos resultados que a gente tem como gestão de pessoas. Então é importante esse, se você põe uma atuação muito rígida, é mais fácil, talvez, você ficar avaliando, né?! Se você coloca tudo numa caixinha e fala eu quero de você isso, isso e aquilo e a pessoa não tem espaço pra ela trazer aquilo que seria melhor. Então é, na minha opinião, o aspecto de proatividade, o aspecto motivacional das pessoas, no serviço público, na Receita como parte do serviço público, é essencial, né?! Que a gente chama lá da atitude, né?! Do chá, né?! Já falei tanta coisa.

Pesquisadora: Mas é, o tipo da entrevista, ela é livre mesmo, tá?

SE1: Sim, ótimo.

Pesquisadora: Então sobre a gestão do desempenho voltada pras competências individuais, que a gente tem as competências organizacionais e as competências individuais, só lembrando que nós temos três, né?! As específicas, as fundamentais e as gerenciais.

SE1: Sim.

Pesquisadora: E uma avaliação de desempenho na gestão de desempenho voltada para competências individuais, o que você me diria?

SE1: Acho que tem que ser, né?! Acho que tem gente estudando isso, tem gente pensando nisso e trazendo esses modelos, a Receita, a instituição não criou do nada, né?! Essas competências, né?! A minha preocupação é só tá em constante atualização, isso, né?! E de repente ter competências que não estão ali enquadradas naquelas que ficaram faltando, que são às vezes, se tornam cada vez mais importantes. Mas, regra geral, ali tá abrangendo, nas competências estão abrangidas todas as, não sei como seria a palavra.

SE1.10

Pesquisadora: As necessidades?

SE1: É, as necessidades do órgão e aquilo que a pessoa pode apresentar e que seja algo de valor para o órgão, né?! Acho que ali, nas técnicas acho que é bem tranquilo, é muito mais tranquilo, né?! Nas fundamentais, que acho que talvez precise. Nas fundamentais acho que é necessário sempre uma atualização constante, pensamento e uma, as coisas hoje, o mundo, mudam numa velocidade, né?! Muito incômoda até, né?! Pra gente, né?! Principalmente as pessoas mais velhas, falam nossa, como as coisas mudam rápido, né?!

Pesquisadora: As competências específicas você acha mais tranquilo?

SE1: Mais tranquilo.

Pesquisadora: As fundamentais, seriam mais complexas talvez porque ela é mais comportamental?

SE1: Sim. **E às vezes esse comportamento, isso que eu tô querendo dizer, assim, com as mudanças que a gente tá sempre cada vez mais aceleradas, às vezes a gente perde o *time*, pode até uma competência fundamental que não está elencada naquelas e que está se tornando cada vez mais importante, a gente demora pra entender a importância dela.** E as gerenciais, né?! Também são difíceis. As gerenciais também são difíceis. E a gente não tem avaliação gerencial na Receita.

SE1.11

Pesquisadora: Isso que eu ia te falar, você tirou as palavras da minha boca, exatamente. Então, tem uma lacuna aí, hoje a gente tem as competências gerenciais e não se tem uma avaliação.

SE1: Avaliação. Faz anos que eu tô batendo nessa tecla lá na COGEP, nas reuniões que a COGEP faz com as DIGEP's e falo incluam na avaliação, lá naquele mapeamento que é feito. Que foi feito no final do ano passado, começo desse ano, prorrogaram, né?! Foi no começo desse ano, aquele que a gente responde lá.

Pesquisadora: Aham.

SE1: Né?! A gente não, **eu gostaria muito de ser avaliado pela equipe da DIGEP e não sou. Quería saber quais são as minhas deficiências e termos**

SE1.12

as competências, que estão elencadas em termos as competências gerenciais e não tem essa avaliação. Os delegados têm que ser avaliados, inspetores, acho um absurdo não serem.

SE1.12
CONTINUAÇÃO

Pesquisadora: Certo. E nas competências comportamentais, quem você acha que deveria avaliar essas competências comportamentais? Que são as fundamentais, né?!

SE1: A avaliação.

Pesquisadora: Chama de fundamentais.

SE1: A avaliação acho que o ideal é essa, que seja feita pela própria pessoa. Pelos colegas dessa pessoa e pelo chefe dessa pessoa, desse servidor. Acho que nunca uma avaliação pode ser por uma pessoa só, né?!

Pesquisadora: Nem as específicas?

SE1: Não sei, tô pensando na área técnica. Se as específicas nessa área. Acho que não tem problema de gerar essa avaliação também. Talvez na área específica a avaliação pelos pares seja mais complicada, né?! Em alguns casos dá pra fazer e em outros talvez não. Mas a avaliação do próprio servidor dele mesmo e a avaliação do chefe dá pra ser feita. E é mais fácil porque nessa área fim da Receita, é mais fácil mensurar. É lógico, que tem algumas questões, por exemplo, atendimento, qualidade do atendimento, fica mais difícil, né?! Mas a quantidade de mercadorias importadas desembaraçadas, é tranquilo.

Pesquisadora: Mas isso seria o resultado objetivo, não seria uma competência do servidor.

SE1: Não seria uma competência, mas pra você avaliar se a pessoa teve um bom desempenho, a questão numérica é importante aí nesse caso.

Pesquisadora: Para adequar das competências.

SE1: As competências, é que assim, as competências técnicas, eu realmente. Aqui a gente tem, né?! Nessa questão do atendimento do servidor, temos, né?! As demandas dos servidores foram atendidas ou ficaram paradas? Então, se

eu vou ver isso aí. Ah, teve 100 demandas no ano que foram encaminhadas e a gente atendeu só 20. Aí questão numérica, aí tem relação direta com o desempenho deles, vocês não desempenharam em termos de trabalhar aquelas demandas.

Pesquisadora: E aí seria interessante nesse momento o chefe averiguar o quê que aconteceu, se foi falta de treinamento, motivação.

SE1: Sim, sim, sem dúvida, sem dúvida.

Pesquisadora: Ou até mesmo descomprometimento.

SE1: Sim, sim, sem dúvida. O capital humano que a gente tem é a nossa maior riqueza, né?! É a visão que a gente tem na gestão pessoas, é essa visão. E você estar como equipe desmotivado, produzindo pouco, você tá jogando dinheiro fora, né?! Você tá desperdiçando recursos públicos.

Então você tem que fazer o seu papel de chefe, por isso que eu acho que o acompanhamento é fundamental nessa questão da avaliação do desempenho. O acompanhamento constante. Os chefes, eles têm que, a gente tem muitos chefes que fazem, executam coisas, eles não fazem o papel de chefes e acabam sendo chefes técnicos, né?! E acabam eles fazendo as coisas. Chefes às vezes centralizadores ou que não delegam e eles ficam lá, eles fazendo um monte de coisas e o mais importante, que eles estavam sentados lá com a equipe, acompanhando. Não precisa ser sentado, mas, né?! Tá ali do lado às vezes.

SE1.13

Pesquisadora: Ouvindo.

SE1: Ouvindo mesmo, e aí, senta do lado, você tá com dificuldade, como é que tão indo as coisas aqui, como é que tá ficando o processo de trabalho, tem algum gargalo, tem alguma dificuldade que você tá encontrando, se precisa de capacitação? Esse tipo de conversa é constante, é o tempo inteiro, né?! Eu procuro fazer esse papel, mas é, eu sei que é complicado. A gente tem esse notes aqui que é o verdadeiro inferno de mensagens que ficam chegando de demandas. Tem gente que acha que falar com o chefe da DIGEP é o mais importante e vai conseguir falando comigo. Eu vou pegar essa mensagem da

peessoa e vou ter que distribuir pra alguém, né?! Mas, eu perco meu tempo com isso, né?! Mas eu ia falar uma coisa que eu esqueci. Eu procuro tá o tempo inteiro aqui com ele, né?! É que são, hoje são 50 servidores, se não me engano, na DIGEP.

Pesquisadora: É bastante.

SE1: Tudo bem que tem quatro chefias intermediárias abaixo de mim, teriam que tá fazendo esse papel também, né?! Mas eu como chefe tenho que tá lá também, é importante a minha presença. **E então eu acho que nessa questão do desempenho o acompanhamento é fundamental, não pode ser uma coisa assim semestral, anual, é muito grande o tempo, acho. Ou exige, pelo menos, acho que no mínimo trimestral. Você tem um projeto para cada servidor, uma conversa individual com cada servidor.**

SE1.14

Pesquisadora: Um *feedback*.

SE1: Um *feedback* e vê o que essa pessoa pode entregar também, porque as pessoas são diferentes também, né?!

SE1.15

Pesquisadora: Então a gente poderia fazer um histórico trimestral, mas um resultado final semestral, ou anual também.

SE1: Sim, sim, aí você pode juntar depois. **Mas por isso que o acompanhamento é fundamental, a gente pode chamar a pessoa aqui de novo e dizer ó, combinamos que você faria isso, isso e aquilo, o que você conseguiu fazer disso? X, ah, tá, por quê que você não conseguiu fazer o restante? Ah, faltou capacitação, faltou tempo, faltou motivação, né?! Ou você se afastou por problemas de saúde, né?! Aí tem que ter essa conversa, tem que ter uma justificativa para que isso tenha ocorrido, né?!**

SE1.16

Pesquisadora: Certo. Bom, e se você fosse elaborar um instrumento de gestão de desempenho individual para os servidores da carreira e que envolvesse as competências individuais e resultados objetivos que são atrelados ao mapa estratégico da Receita Federal? Qual ideia, orientação, requisito, ponderação, proposta, o que você acha que deveria ser importante sobre esse instrumento?

SE1: O importante pra esse instrumento, como eu já tinha falado no início, é a conscientização da importância disso, das pessoas que estão envolvidas, todos. Porque são todos, na verdade, né?! E a Receita é muito capilarizada e muito grande, então você fazer um trabalho constante de conscientização das pessoas quanto a isso, isso eu acho que é fundamental. É, você falou de atrelar aquilo que a pessoa entregou ao?

Pesquisadora: Ao mapa estratégico.

SE1: Ao mapa estratégico. É, tem que ser feito isso, né?! Na verdade, é uma necessidade, né?! As coisas têm que estar bem claras, transparentes, definidas.

Pesquisadora: E não só para fins de progressão igual é hoje?

SE1: Ah, não, a finalidade? Ah, você tocou num ponto importante. Eu acho que a finalidade pode ser pra várias coisas. Eu acho que podemos usar uma avaliação de desempenho só que seja aplicada a várias coisas aqui dentro, por exemplo, remoção, por exemplo, premiação pecuniária não é possível, né?! Poderia haver também no serviço público, né?!

Pesquisadora: Mas por quê que você acha que não é possível?

SE1: Não é possível porque, nós não podemos falar ah, você trabalhou bem, você vai ganhar x, você trabalho pior que essa e vai ganhar menos que ela. Acho que, a gente tem muito essa questão de dinheiro, também não é a mais importante pra vida das pessoas, para motivação das pessoas, a gente sabe disso. Vários estudos já comprovaram isso e a gente sabe, a gente observa que não é verdade, né?! Fala-se tanto do bônus, o bônus tá aí e aí? Ah, vamos lá, quando vier o bônus vai melhorar, não vi melhora, não vi diferença nenhuma com o bônus, eu não vi. A gente tem muito uma questão também que, que a gente toca nuns pontos aí que tem que mudar, a estrutura da Receita é muito hierarquizada, é muito rígida, é quase que um serviço militar, parece, né?! Na sua estrutura de comando e controle, né?! Sem dúvida atrapalha também, os gestores não têm autonomia muitas vezes, né?! Tem uma questão de fundo aí que é da cultura brasileira, que no meu modo de ver somos todos crianças, não temos maturidade e quando ocorrem abusos nós somos tratados como

crianças, como criação de filhos mesmo, põe de castigo ou o pôr de castigo aí no caso é criar uma regra, uma norma, que vai nivelar por baixo. Né?! E quando você, por exemplo, atravessa, passa por cima de um quebra-molas aí, de uma lombada na rua com o seu carro, você tá recebendo o seguinte recado, nós colocamos isso aqui pra você se comportar, porque você pode fazer besteira com o seu carro, pra você não correr com o seu carro, pra você diminuir a velocidade. É, e isso vale pra todos. Com certeza não são todas as pessoas que têm carro que vão fazer absurdos com o seu carro, mas com certeza por causa de 5, 10%, 15% dependendo do que a gente tá falando, no percentual de pessoas que comete abusos, quando cometem esses abusos. Ah, vamos criar uma regra, quando vem essa regra, ela vai levar por baixo. Ela parte do pressuposto que você, que todos, você, eu e todos nós vamos abusar. Então assim, na cultura brasileira a gente tem isso muito presente e o excesso de regra, de burocracia que se fala do Brasil é reflexo disso. Como você tem o orçamento amarrado, o que a mais de 90% dele o gestor não tem liberalidade para definir onde ele vai alocar aqueles recursos, você tá dizendo assim, olha, criamos essa regra porque pode aparecer algum maluco aí e alocar recurso onde não deve. Ao invés de você criar mecanismos de acompanhamento e verificação se a pessoa tá tendo um desempenho ruim nessa alocação de recursos, você cria a regra e parte do pressuposto que todo gestor que entrar lá vai fazer besteira. A estabilidade no serviço público, por quê que ela existe? Ah, porque pode aparecer um maluco e demitir sem razão ou por motivos políticos. Então você parte do pressuposto que sempre alguém vai fazer alguma coisa errada e criar regrinha. Então dentro da cultura brasileira isso tá muito presente e dentro do serviço público mais ainda, é um reflexo disso, né?! E as pessoas aí são tratadas como crianças e não amadurecem, eu só acredito que o brasileiro vá amadurecer essa questão cultural é uma coisa que demora muito tempo pra mudar, ele só vai amadurecer a partir do momento que a gente tiver a liberdade de escolher, de fazer as escolhas.

Pesquisadora: Entendi. Então.

SE1: Eu só fiz esse parêntese um pouco longo, né?! Pra a gente tava falando no início era da?

Pesquisadora: Era do elaborar um instrumento do resultado objetivo e das competências.

SE1: Então.

Pesquisadora: Aí você me falou que dificuldades pra não.

SE1: A gente entra na questão.

Pesquisadora: Das dificuldades.

SE1: E dificuldades, é. E aí dessa coisa de bloquinho, de caixinhas, eu sou sempre um pouco contrário a isso. Eu acho que é necessário, mas tem que ter flexibilidade. Eu acho assim, por exemplo, tudo bem, alguém pensou nesse mapa estratégico, nessa cadeia de valor da Receita, mas houve a participação dos servidores nessa criação desse mapa, dessa cadeia de valor? A nossa estrutura, Brasília define isso. E como a gente tem na cultura brasileira essa questão de que vamos fazer, as crianças precisam de ordem e de segurança e serem colocadas nos trilhos, serem, elas precisam obedecer, né?! Então elas não têm autonomia, não participaram disso, ela não se identificam com isso. Então talvez, eu não sei como seria esse modelo, mas talvez a gente pudesse ter uma flexibilidade maior, né?! Na alocação dessas caixinhas das entregas que a Receita como instituição tem que fazer pra sociedade, né?! Que tão nessas caixinhas.

SE1.17

Pesquisadora: Também que cada região tem uma necessidade também.

SE1: Diferente.

Pesquisadora: Característica.

SE1: Brasil é muito grande, é muito diverso e então o desafio grande aí é como flexibilizar isso, mas como mesmo com essa flexibilização você ter lá um resultado. Que, às vezes uma caixinha daquelas numa região fiscal ou numa unidade, ela pode se desdobrar em várias outras caixinhas que são importantes, aquela caixinha, ela ganha um destaque maior. E outra, aquela caixinha numa outra região pode não ser tão necessária aquele destaque tão grande que é dado.

SE1.18

Pesquisadora: Entendi. Então, por exemplo, aquele hall de competências técnicas, que tem um monte lá no processo de trabalho, de gestão de pessoas. Quais daquelas competências de fato são necessárias pra você.

SE1: Isso.

Pesquisadora: Quais não são.

SE1: Sim.

Pesquisadora: E mais, existe alguma competência que não tá ali, que você queira acrescentar?

SE1: Isso, isso.

Pesquisadora: Nos resultados objetivos, não vem um resultado já definido de Brasília, mas qual o resultado que você quer da sua equipe, da sua, da pessoa que tá ali trabalhando com você, tudo bem. Tá atrelado ao marco estratégico, está atrelado ao objetivo geral de Brasília, mas que você vai definir junto na sua equipe. Seria isso?

SE1: Sim, é seria isso. **Talvez assim, Brasília deveria dar um norte geral e as regiões vão ter autonomia pra, dentro daquele norte geral, definir caixinhas, sub caixinhas, né?! Porque me parece que Brasília tem alguns processos de trabalho que tão no sexto nível de definição, né?! Agora, às vezes a gente tem até, quando teve a questão da crise aí na casa, que a gente recebeu aí uma, essa, a gente tinha que fazer, recebemos uma planilha de Brasília que a gente tem que colocar a quantidade de servidores em processo de trabalho e às vezes alguns desciam ao sexto nível, né?! Então era muito difícil pra gente colocar aquelas pessoas nas caixinhas ali. É porque, assim, inclusive tinha ações ali que tinha uma pessoa que dedicava, aí você tinha que falar pô, aqui é quanto? Não é uma pessoa dedicada a isso, mas é 0,6 pessoas, é 0,2 pessoas? Então assim, ficou uma coisa difícilíssima de você, perdi horas com aquilo, de pensar aquilo.** E, como eu já tinha te falado, tem essa sobreposição, às vezes a pessoa faz uma tarefa e compartilha com uma outra, que compartilha uma outra com uma outra pessoa. Então quando você mensurar o quanto do tempo

SE1.19

you dedicate to it, then, you pass through this question of autonomy, right? That stays like this, this question, the father knows there that the children need and they know what to do and will define up to the most basic level of that. And you have to allocate a person here, in this work process X, that at times in that region does not have so much sense, it is not so important. It is a challenge, I recognize, Joyce, how to do this, right? How not to have this bottleneck and at the same time manage to measure.

Pesquisadora: Então, era isso, elaborar um instrumento, você fez um bom resumo aí dessas dificuldades. Essa dificuldade eu encontrei mesmo na hora de escrever no papel as competências, os resultados. Eu senti essa dificuldade.

SE1: Não, se você fica ali naquela caixinha inicial que tem ali. Aquelas caixinhas a gente tem seis ali, na área de gestão de pessoas, né?! Tudo bem. Pode até ter alguma coisa nova que a gente nem colocou ali ainda, mais desse planejamento agora 2016-2019, entraram duas caixinhas novas, uma desmembrou e uma foi criada, a de saúde e qualidade de vida foi uma nova caixinha que apareceu, né?! Então legal, atualizou, então assim, já é alguma coisa ter uma atualização que é feita a cada quatro anos, né?! Mas o que falta talvez é dar autonomia pros gestores poderem pensar naquelas atribuições que estão ali, né?! Quais são as mais importantes, as mais relevantes e quais devem se desdobrar em mais subprocessos de trabalho ou não. Uma região de fronteira tem muito mais importância a área aduaneira do que por exemplo numa região que tem pouca conexão com o mundo, né?! Pouco ponto, pouca fronteira ou pouco porto, aeroporto com tráfego de mercadorias, né?! Enfim, numa região como a primeira ou da nona, décima, que tem uma fronteira ali do Paraguai e Bolívia, né?!

Pesquisadora: Perfeito.

SE1: Queria ter falado e não falei. É, as pessoas terem caminhos aqui dentro tá muito ligado a isso. Esses caminhos não existem ainda. A gente não tem bem definido uma questão de um caminho de um servidor aqui dentro pra que ele possa se dedicar a alguma coisa que o motive, alguma coisa que tenha a ver com o perfil. E ele possa se capacitar e se preparar pra isso. E avaliação de

desempenho contribua para isso. Pô, tem uma pessoa que se destaca em análises judiciais, de processos judiciais, demandas judiciais que, alguém com formação jurídica, né?! Ou não, mas que se destaca nesse tipo de atividade e que possa fazer uma carreira aqui dentro, efetiva carreira. A gente não tem planos de carreira. Como a pessoa entrar aqui na casa e como ela encontrar o caminho dela, né?! E como a gente identificar essas pessoas e motivá-las pra, olha, tenho um caminho aqui pra você que eu acho que tem a ver com você. Como a gente conseguir um preparo dos gestores pra ter esse olhar, uma coisa com olheiro e identificar e sugerir pra pessoa. Que isso existe na empresa privada, sugerir pra pessoa um caminho aqui dentro. E elas serem recompensada com isso não só em termos financeiros, que eu acho que é mais difícil. Mas em termos de capacitação, por exemplo, administração pagar pós-graduação ou mestrado, doutorados ou seja o que for pra aquela pessoa se preparar melhor pra carreira que ela possa conseguir aqui dentro.

Pesquisadora: Certo.

SE1: Que hoje a gente tem um investimento e as mudanças de lugar das pessoas também e falta de gestão adequada. A gente vê muita gente mudando de lugar na Receita não porque ela não goste do que faz, em geral porque ela não tem um bom ambiente. Em geral é porque a pessoa não tem um bom chefe. Eu já vi casos, muitos casos aqui que a gente observa de gente que pede remoção e pede pra sair porque não gosta do chefe, o chefe é um mal gestor ou porque ela não gosta da forma como o trabalho é direcionado ou porque não gostou daquele trabalho. Tudo bem, isso acontece, não gostar do trabalho, mas a gente ter esse caminho, inclusive pra pessoa voltar pra onde ela quer, né?! Como você, no seu caso, querer voltar pra Minas. Olha Joyce, tem um caminho pra você, você pode preencher um posto de trabalho lá em Minas Gerais que pode ser algo que você, seja alcançável e colocar uma luz no fim do túnel pra pessoa, pra ela não ficar inquieta pensando desesperada de todas as formas como é que eu vou fazer pra voltar. Então assim, a gente ter definições, acho que é importante a gente ter definições de postos de trabalho, em que processos de trabalho são feitos, né?! E a remoção ser atrelada a isso também. Olha, você vai pra Belo Horizonte, mas é pra isso que você tá indo, é pra trabalhar com isso.

Pesquisadora: Certo.

SE1: Que às vezes a unidade recebê la as pessoas para remoção e, ou no concurso, servidores novos e distribui. Aí vai entrevistar as pessoas e vai. Nas melhores unidades, em que há essa preocupação se faz uma recepção, se apresenta a unidade inteira, se vai conversar com as pessoas. Servidores novos, mas numa remoção eu acho que a gente tem que, de alguma forma talvez definir previamente quais são os postos de trabalho que estão disponíveis. Que áreas. Que aí a pessoa vai pensar mais, vai pensar melhor, né?! Se aquele trabalho, ah, quero ir pra Fortaleza, mas é pra trabalhar com tal coisa. Será que? Melhor eu esperar, quando tiver alguma coisa que tem mais a ver comigo?

Pesquisadora: A gestão de desempenho então estaria mais nas mãos dos chefes do que dos servidores de fato? É uma pergunta, tá?

SE1: Não, é, acho que tem que tá na mão dos dois, os dois são responsáveis por isso, né?! A gente vai ter um desempenho com certeza melhor se a pessoa tiver um caminho mais claro do que ela quer fazer aqui dentro.

Pesquisadora: Sim.

SE1: A pessoa vai tá mais motivada, atingir aqueles objetivos e aquela meta que ela tem de ir pra tal lugar fazer tal coisa.

Pesquisadora: Uma meta pessoal junto com a meta institucional?

SE1: Isso, isso. Mas pra ter esse casamento, tem que ter talvez essa questão dos postos de trabalho. Os postos de trabalho com que tipo de trabalho tem em cada posto de trabalho. Eu queria fazer aqui na DIGEP esse levantamento. Precisamos de tantas pessoas pra cuidar disso, quantas pessoas pra cuidar daquilo, né?! Como é que, qual a DIGEP ideal hoje, né?! Ou projetando para o futuro, o que a gente quer fazer no futuro, coisas que não fazemos ainda, mas qual que é o. Hoje eu tenho bastante claro já onde eu preciso de gente aqui na DIGEP e o perfil necessário. Tenho isso bem claro. Quantas pessoas são necessárias ainda, a carência é algo comum na casa toda, né?! Mas essa necessidade dessa definição, já teve gente interessada em vir trabalhar aqui,

mas eu falei olha, mais pra vir pra cá eu teria tal lugar pra você trabalhar. Acho que você não tem a ver com esse perfil. E então tem essa questão, o gestor tem que ter essa preocupação também.

Pesquisadora: Sim.

SE1: A gente vê muito gestor ainda que pensa nos servidores como caixinhas iguais e todas têm que produzir a mesma coisa, não é assim. A gente tá lidando com as pessoas. Quanto mais a gente conseguir casar a necessidade pessoal, individual de cada um com a necessidade da instituição, que é o que você falou também, melhor é a gestão, melhor o desempenho, sem dúvida. O problema é conseguir fazer essa conciliação, esse casamento aí. E preparar os gestores e servidores, conscientizá-los desse casamento.

SE1.20

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE SE2

Pesquisadora: Sobre a palavra desempenho, o que vem a sua mente?

SE2: Desenvolvimento.

Pesquisadora: Mais alguma coisa? Desenvolver o quê?

SE2: Desenvolver no sentido de entrega cada vez mais complexas, mais diferenciadas. Quando você entra, o seu desempenho é um. Você falar de um servidor com 20 anos de casa, o desempenho dele não pode ser o mesmo de um servidor que entrou há 6 meses. Então a expectativa de entrega e desempenho está aliado ao seu desenvolvimento profissional.

Pesquisadora: O que você diria sobre o atual modelo de avaliação de desempenho aplicado aos servidores ocupantes dos cargos da carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal?

SE2: Burocrático e operacional. Só....

SE2.1

Pesquisadora: Ele mensura alguma coisa?

SE2: Nada.

Pesquisadora: Você acha que a finalidade é para quê?

SE2: Hoje a finalidade dele é para cumprir a legislação. Nós temos uma legislação que tem que ser cumprida. Hoje nós não temos, assim, uma governança. Rola tudo no MF, né. Então, quem faz mesmo.... é só operacionalizar registrar as fichas. Vamos supor que tem um servidor que recebeu uma nota 8. Ele já é considerado péssimo, ninguém mais quer, porque ele não teve o 10. É para ser gentil e dizer que um servidor é ruim. É só burocrático mesmo. Para cumprir a legislação.

SE2.2

Pesquisadora: Tem algum gap, características, alguma coisa a ser melhorada?

SE2: Sim. Eu acho, principalmente, as pessoas entenderem o que é aquele instrumento, para que ele serve. Geralmente as pessoas recebem, não sabem porque, dão 10 para todo mundo e devolvem. É realmente as pessoas entenderem o que é aquele instrumento e para que serve. E a questão da cultura também. De que eu sou obrigado a dar 10. Somos todos perfeitos, maravilhosos, então....

SE2.3

Pesquisadora: E você acha que é obrigado a dar 10 porquê?

SE2: Cultural. Totalmente cultural. Já tive a experiência de um colega que chamava as pessoas, né, e falava assim: você merece 7, mas vou preencher 10, por que eu sei que as outras equipes vão dar 10 pra todo mundo. Então porque eu vou dar para minha equipe menos que 10? Nós somos bons. Mas na verdade você merece 7, porque aqui aqui aqui aqui você tem que desenvolver.

SE2.4

Pesquisadora: E o que você acha de apenas os servidores que estão para progredir serem avaliados?

SE2: Ruim. O que acontece: **a parte motivacional para quem chegou no final da carreira ela termina, porque ele não é avaliado, ele não tem benefício nenhum com avaliação. Então ela se encerra. Então o objetivo da avaliação acaba sendo só a progressão da carreira. Sem nenhum benefício.**

SE2.5

Pesquisadora: Sobre a gestão do desempenho voltada para resultados objetivos: o que você diria sobre isso?

SE2: **Preocupante. Eu acho bom, mas a minha preocupação é a forma como isso seria organizado na casa. Então como é que esses objetivos sejam assim... submensurados.** Vou colocar os resultados que eu espero menores para que eu não seja obrigado a dar menos que 10, uma inversão vamos dizer assim.

SE2.6

Pesquisadora: Essa inversão seria como? O que você imagina?

SE2: Eu imagino assim: eu tenho os objetivos mensuráveis e quantitativa, você ligar isso a uma questão quantitativa, vou reduzir a minha expectativa para que todo mundo alcance. Eu sei que todo mundo poderia fazer 100% da meta, digamos assim, mas vou falar que precisa de 80, para ter certeza que todos alcançaram...superaram a minha expectativa. A minha tensão é relacionar, eu acho que é importante, mas ter muito cuidado na casa. Isso faz tudo o que eu falei no começo: **o que espero de um servidor que está aqui há 20 anos. O que eu espero de um servidor que entrou e do servidor que está aqui há 20 anos. Por exemplo, a suspensão de PIS/COFINS. No começo eu levava uma semana e o colega que estava lá anos fazia em um dia. Não quer dizer que eu era pior do que ele. Quer dizer que eu estava aprendendo estava desenvolvendo. Então a minha métrica não pode ser igual a métrica desse colega. Mas eu tenho que ter um plano para desenvolver,**

SE2.7

porque eu não posso ficar 20 anos levando uma semana. Então acho que está atrelado.

Pesquisadora: Sobre a gestão do desempenho voltada para as competências individuais: o que você diria sobre isso?

SE2: Eu fico mais tranquila relacionando com competências do que com metas, com métricas. Por que as competências, elas basicamente descrevem o que é esperado de um servidor. Então se eu sei o que eu espero de você individual, com as suas peculiaridades e individualidades, considerando seu tempo de casa, tempo naquela atividade, fica mais fácil de eu mensurar, sem desvirtuar os resultados. Eu fico mais tranquila relacionada às competências.

SE2.8

Pesquisadora: E como seria, uma vez que eu faço a avaliação de desempenho voltada para as competências ou pelos resultados objetivos, essa pós avaliação? O que você pensaria sobre ela? O que fazer com o resultado dessa avaliação?

SE2: Eu vejo esse resultado muito vinculado a capacitação. Você tem o resultado a quem e eu vou ofertar uma forma de um servidor se desenvolver. Ofertada essa forma e o servidor não atingiu numa próxima avaliação os objetivos, aí eu começo a pensar numa avaliação por falta de desempenho, falta de interesse. Mas o começo ai seria ligado à capacitação e desenvolvimento do servidor.

SE2.9

Pesquisadora: E uma avaliação de desempenho que envolva resultados objetivos e competências individuais? O que você acha disso?

SE2: Primeira coisa é uma combinação prévia do que eu espero de você para esse ano. Eu trabalho muito assim com a minha equipe. Mesmo não tendo hoje avaliação, assim, a gente trabalha assim. Senta no começo do ano e quais são as minhas expectativas e o que a Receita Federal espera de você. Basicamente o contrato de gestão. Eu só posso te cobrar aquilo

SE2.10

que eu combinei antes. Isso surge alguma coisa no meio do caminho a gente para e repactua, mas.... então eu acho que o instrumento seria algo basicamente vinculado a isso: uma pré pactuação, né, para poder ser cobrado algo. E aí eu vou colocar as competências, o que eu espero, quais as competências que você já desenvolve bem e quais que você precisa melhorar para esse trabalho, que objetivos e metas que você precisa atingir. Eu acho então o instrumento em si, o papel que você vai escrever, isso para mim é irrelevante. Qualquer modelo que venha, pode se tornar totalmente burocrático ou pode ser efetivo. E o efetivo para mim é o contrato de gestão, o que eu combinei o que eu espero e o que vai avaliar.

SE2.10
CONTINUAÇÃO

Pesquisadora: O segredo então da gestão do desempenho estaria nas mãos dos chefes imediatos?

SE2: Sempre

Pesquisadora: E uma outra pergunta. E se o servidor não concordar com esse contrato de gestão?

SE2: Se ele não concordar.... Eu entendo que uma equipe só funciona se ela está dos dois lados. E eu não concordo com hierarquia aqui, ninguém está para mandar em ninguém. Assim o papel do chefe é organizar as atividades de todos para que a gente chegue num objetivo. Então se o servidor não concorda, a gente tem que sentar e realinhar. Não concorda porquê? O que a gente pode fazer para mudar? Talvez ele não concorde com contrato de gestão esteja locado no local errado fazendo a atividade errada. Eu jamais vou exigir de um servidor meu, assim... faça por que eu mandei. Que nem uma palavra de ordem. Então se ele não concorda com contrato de gestão, então não é um contrato. Não posso impor para ele. Vai ter que sentar e realinhar e tentar achar uma solução que seja para os dois lados é... realizável. Vamos dizer assim como uma relação: você abre mão de uma coisa. É como um casamento. Eu vou ter que abrir mão de algumas coisas, vocês de outras, pensando no que a gente tem que entregar para a sociedade.

Pesquisadora: Seria uma gestão mais democrática?

SE2: Com certeza.

Pesquisadora: E isso precisa de uma capacitação efetiva dos chefes imediatos?

SE2: Sim... Sim.. É difícil. É muito difícil fazer assim. Eu brinco com pessoal assim como é com meus filhos. É mais fácil eu chegar para eles e dizer: faça assim, porque eu mandei e eu sou sua mãe. Não interessa por quê. Vai funcionar? Vai, mas o que eles vão aprender com isso? Do mesmo jeito os servidores. Se eu chegar para ele e falar: faça isso. Porque não interessa. Se ele entender qual é o papel dele o que ele está contribuindo é a mesma situação. Então a gente tem que fazer essa gestão e ela é mais complicada.

Pesquisadora: Eu estou tratando de uma avaliação de desempenho individual. Mas o individual irá afetar a equipe. E como seria isso: tratar o individual frente a uma equipe?

SE2: **Eu costumo trabalhar e funcionaria um contrato inicial. Eu nunca faço individual, eu faço na equipe. Eu parto de um contrato de equipe, o que a equipe tem que entregar e o que cada um pode contribuir. Muito assim... um fala do outro. De onde eu vejo que ela poderia contribuir aqui. Isso facilita a gestão de equipe. Agora... quando eu chego na cobrança dos resultados, aí realmente eu vou para o campo individual.** A gente passou isso, esperava isso de você, o que está sendo entregue no feedback mais individual. Mas a construção do contrato é, normalmente, em equipe. Até porque os servidores já sabem a expectativa de entrega do outro. O que ele vai entregar isso e isso eu entrego. Vê que ninguém tá com mais. Tem aquela coisa ele tá com mais porque faz mais. Qual é a entrega individual.

SE2.11

Pesquisadora: Quem estaria envolvido nessa avaliação?

SE2: O ideal.... Eu acho que a gente não chega lá tão cedo... O chefe imediato, os colegas da equipe avaliando os próprios colegas e o chefe sendo avaliado também. Todo mundo avaliando todo mundo.

Pesquisadora: Porque você acha difícil?

SE2: Eu acho difícil avaliação de colegas. Eu acho mais fácil os chefes aceitarem a serem avaliados do que um colega avaliar o outro e dizer que o meu colega não foi bem. Aí entra a questão da amizade, companheirismo. Já está aqui com ele há tanto tempo... Para que me indispor com alguém? Quem tá no papel de chefe se coloca no papel. Não... Eu tenho a obrigação de te avaliar. A equipe avaliar o chefe.... Acho que o chefe é até mais aberto. Eu sou o chefe mesmo, né. Agora os colegas.... Eu acho essa parte mais complicada. Que a Receita roda muito... Que você amanhã é meu chefe e aí amanhã muda. Eu não estou aqui como o chefe de vocês. Eu estou aqui como organizador das tarefas. Eu recebo um a mais no meu salário... que é pouquinho... porque além de fazer o que vocês fazem, cabe a mim organizar, orquestra o trabalho de todos para alcançar um objetivo. Hoje esse é meu papel. Pode ser que amanhã não me caiba mais isso e aí eu tenho que fazer a minha parte para colaborar com o grupo. Então assim é uma cultura bem complicada.

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE SE3

Pesquisadora: Sobre a palavra desempenho, o que vem a sua mente, na sua cabeça?

SE3: Desempenho. Eu acho que desempenho é o resultado, né, da execução de alguma atividade que você faça. Você pode ter um desempenho positivo ou negativo.

Pesquisadora: E a comparação de ser positivo ou negativo é?

SE3: Eu acho que se você tivesse as ferramentas, os conhecimentos, as habilidades para desenvolver alguma coisa, você vai ter um desenvolvimento positivo. Se você não tiver, um desempenho, talvez insatisfatório.

Pesquisadora: Mas esse positivo ou insatisfatório seria com base numa métrica estipulada antes?

SE3: É. Sim. Seria. **É uma métrica estipulada antes. Aí eu poderia medir seu desempenho. Eu teria que ter uma ferramenta, talvez uma avaliação para eu ver se aquilo que eu tenho em mente que a pessoa tenha que atingir é se desempenho dela foi satisfatório ou não.** Eu tenho que ter um instrumento, talvez, uma avaliação para mensurar isso.

SE3.1

Pesquisadora: O que você diria sobre o atual modelo de avaliação de desempenho aplicado aos servidores ocupantes dos cargos da carreira Tributária e Aduaneira da Receita Federal?

SE3: Do atual modelo? Na verdade, hoje a gente tem duas avaliações, né, de desempenho pra carreira. Uma da progressão funcional, que nem todos os servidores participam, porque quem já está lá no topo da carreira não participa e a de estágio probatório.

Pesquisadora: E o que você acha de nem todos participarem?

SE3: **Essa avaliação da progressão funcional eu acho inadequada, por quê você está medindo, você está avaliando o servidor para que ele tenha um plus no vencimento dele.** Então todo desempenho atrelado ao pagamento eu acho que não funciona mesmo porque... A chefia... **A gente tem casos de chefia ligar pra gente e perguntar quanto eu posso dar para o meu servidor, para ele não perder monetariamente. Então eu não sei até que ponto esta avaliação é feita de forma efetiva ou só para cumprir tabela e fazer um servidor passar de um nível para o outro, né, sendo que eu vou mexer no salário dele então não vou avaliar efetivamente porque eu posso prejudicá-lo.** E a do estágio probatório, é, na verdade assim, a

SE3.2

SE3.3

experiência que a gente tem, é que a gente vê o resultado das avaliações a maioria das avaliações, ela tem nota máxima. Então a gente vê que a chefia.... Efetivamente ninguém é sempre 100%, então a gente vê que a avaliação é feita mais pra cumprir mesmo aquele objetivo que é aprovar no estágio probatório. Desde que eu estou aqui, eu nunca vi nenhuma reprovação em estágio probatório nunca vi uma nota que fosse abaixo do, hoje em dia eu acho que é 70%, para a carreira. Nunca vi nenhuma nota baixa. Então não sei se é uma avaliação eficaz ou se é uma avaliação só para cumprir tabela, que eu acho que seja.

Pesquisadora: No aspecto da avaliação de progressão. Falando dela. Você acha que o formato dela é adequado?

SE3: Hoje não. **O formulário dela é um decreto de 1980, né. Eu acho muito defasado porque mais de 30 anos. Eu acho que a gente já evoluiu, já tem uma outra forma de ver o serviço público e não acho adequada, mesmo porque você não tem..** Eu acho que numa avaliação você tem que ter ao menos acordar com seu servidor o que você espera dele. Em nenhum momento a chefia, pelo menos a maioria, senta com servidor pra falar: olha eu espero isso de você nesse um ano. Você vai tá aqui pra gente fazer a sua avaliação. Eu espero que o seu desempenho seja esse. Que você faça essa atividade. E a gente não tem isso. **A gente chega na hora da avaliação é aquela história: eu não vou prejudicar meu servidor. Não quero que ele perca dinheiro, então vou dar nota máxima para ele.** Esse é o pensamento que a maioria das pessoas na casa infelizmente tem hoje e a gente sente pelo retorno que a gente tem por aí.

SE3.4

SE3.5

Pesquisadora: Sobre a gestão do desempenho voltada para os resultados objetivos, dos aspectos objetivos: o que você diria sobre isso?

SE3: Sobre o que a gente tem hoje? Porque hoje a gente não tem, né!

Pesquisadora: Hoje em alguns setores a gente já tem algumas métricas, né. Tipo a Coger, a DRJ. A questão lá do teletrabalho.

SE3: É! Nossa. Faça a pergunta de novo, porque eu viajei.

Pesquisadora: É de forma ampla mesmo, não tem uma pergunta fechada. Sobre os resultados objetivos, o que você diria sobre isso? Dá para ser aplicado na Receita? Você acha viável? Você concorda?

SE3: O que passam para gente, o que as chefias que avaliam sentem de dificuldade é justamente isso: ter algum objetivo para avaliar, porque a avaliação é muito subjetiva, né. Se você tiver um plano de trabalho que você coloque lá tudo que você espera dele, talvez seja uma forma mais objetiva. Você tem um instrumento. Olha, aqui eu não posso te dar nota 100, você não cumpriu, tá vendo, a gente acordou o que você faria. Sei lá analisaria 100 processos e você só analisou 10. Como que eu vou te dar 100. Eu acho que falta isso. Avaliação hoje em dia é muito subjetiva. É o que o chefe acha do servidor nem sempre.... têm o coleguismo.... às vezes está avaliando intimamente. Eu acho assim: que a gente deveria ter parâmetros pra tornar essa avaliação o mais objetiva possível, pra não tornar uma coisa só subjetiva. É lógico que tem um fator subjetivo. Mas se você tiver métricas....hummm métricas mesmo de atingir aquele percentual, tornar ela mais objetivo possível, eu acho que vai ter uma facilidade sim.

SE3.6

Pesquisadora: E você acha que em todos os processos de trabalho dá para ter aspectos objetivos?

SE3: Eu acho que sim. Às vezes é difícil, porque eu nunca trabalhei na ponta. Então eu não sei te dizer. Eu sei te dizer das Unidades Centrais. Mas eu acho que sim, que, que dá, que a gente. Talvez sim.

Pesquisadora: A pontualidade é um aspecto objetivo.

SE3: Sim. Ou você é ou você não é. Realmente tem uns que dão. Por exemplo, respeito. Se bem que talvez dê. O que a gente sente é dificuldade. A gente tem uma carreira pública administrativa. Eles têm uma avaliação 360 graus mais efetiva. 180 graus e tem um plano de trabalho anual, né, e o que a gente sente é que as chefias têm dificuldade nesse plano, justamente por ter que colocar aspectos objetivos para que ele consiga avaliar. Agora você me pegou! Tô tentando, mas eu acho que sempre tem alguma coisa. **Se a gente acordar alguma coisa, sempre vai conseguir trabalhar objetivamente. Agora, se eu chegar para você, passou o ano inteiro e não te falo nada, não te digo o que eu espero de você e tem um papel para preencher e vai ser uma coisa bem mais difícil. Agora, se tem uma coisa real, olha Joyce, eu espero isso de você, a gente vai fazer assim, assado, talvez isso torna a avaliação mais objetiva. Talvez falte isso aqui na Casa, essa definição do que eu espero de você, da gente sentar e conversar para depois eu poder te avaliar, do que chegar simplesmente no dia da avaliação e eu preencher um formulário.**

SE3.7

Pesquisadora: Ainda que a nota seja uma vez ao ano, mas um acompanhamento trimestral, semestral..

SE3: Sim. Sim. Nosso plano para esse ano é esse, vamos fazer isso, seu compromisso é esse e com esse acompanhamento, sim, a coisa fica bem objetiva.

Pesquisadora: Sobre a gestão do desempenho voltada para as competências individuais: o que você diria sobre isso?

SE3: Assim, eu penso que no serviço público é tão difícil ter essa gestão da competência, você mapear competências. Porque, assim, o que a gente tem é esse trabalho e eu preciso de tantas pessoas. E sempre a gente mapeia para depois ver a sua competência, onde você vai ficar melhor alocado. Mas nem sempre eu consigo infelizmente. Eu ainda vejo uma certa dificuldade. Então eu vejo uma dificuldade muito grande. Eu nem consigo te responder. Não sei.

Pesquisadora: Só para a gente buscar mais coisas da sua experiência, tá! As competências comportamentais são aquelas que todos os servidores devem ter. Você acha que elas poderiam ser avaliadas?

SE3: Eu acho que sim. Eu não sei se as comportamentais é o que ele traz ou que a gente pode desenvolver também. Talvez essas comportamentais possam ser desenvolvidas com ferramentas de capacitação. Então eu acho que sim.

Pesquisadora: Então, capacitando eu posso avaliar?

SE3: Eu acho assim: **para exigir uma competência de um servidor, você tem que oferecer as ferramentas para ele desenvolver essas competências, principalmente as técnicas que ele não vai entrar aqui sabendo a maioria das vezes e as comportamentais ele traz. Mas se a gente conseguir desenvolver de uma forma, capacitar ele.** Também tem muito querer, né! Eu acho que sim.

SE3.8

Pesquisadora: E quem participaria dessa avaliação comportamental?

SE3: Sua equipe de trabalho, eu acho que sim. Talvez uma avaliação que envolvesse auto avaliação, avaliação da chefia, dos pares, dos seus colegas de trabalho, proporcionalmente lógico.

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE SE4

Pesquisadora: Sobre a palavra desempenho, o que vem a sua mente?

SE4: Desempenho para mim está muito relacionado à entrega e, como que eu poderia colocar melhor, verificar como uma pessoa se desenvolve numa atividade. O desempenho dela é satisfatório? O que eu esperava dela? Ela atende aquilo que você espera? Eu atendo? Isso para mim é desempenho. Eu relaciono muito com entrega, mesmo. Eu acho que é aquilo que você é capaz de produzir.

Pesquisadora: Seria um desempenho voltado para a produção?

SE4: Isso. Produção. Poderia ser.

Pesquisadora: E sobre o atual modelo de avaliação de desempenho aplicado aos servidores hoje. O que você diria sobre ele?

SE4: A gente tem uma formalidade, que é feito para se cumprir uma tabela. Para cumprir, porque o gestor recebe um questionário em que ele vai dizer se o servidor atendeu. Qual é a nota que ele tem. A pontuação que ele tem relacionada aquelas competências. Como que ele desenvolve. Eu acho, hoje, que ele é falho e que na verdade ele não mede bem porque o gestor tem receio de fazer uma boa avaliação de desempenho.

SE4.1

Pesquisadora: Porque?

SE4: Primeiro porque nem sempre as pessoas querem se incomodar. Então eu acho que o primeiro ponto é esse. Teve um delegado que ligou pra gente uma vez, alguns tempos atrás, e ele tava com um servidor com um desempenho muito ruim, totalmente abaixo do desejado. Em que sentido? Falta muito, é uma pessoa que não sabe trabalhar em equipe, você dá uma atividade, se ele tiver disposto, ele faz muito bem feito. E aí também tem que cuidar do desempenho, porque não é só a entrega com um produto, tem que saber como ele entregou. Mas ele falta muito, o trabalho é feito da forma que ele quer, sem muita disciplina. Então ele questionou para gente como que ele poderia avaliar. Então eu peguei avaliação com ele e disse: se ele é uma pessoa que falta muito, você não pode dar pontualidade. Então nem sempre o gestor tá ali com a disponibilidade de se incomodar, porque ele vai se incomodar lá na frente. E porque que ele vai se incomodar? Ele quer reprovar no estágio probatório, ele entende que ele não é um servidor que atende as necessidades da casa. Só que o servidor entra na justiça, argumenta que ele foi perseguido, diz uma coisa e diz outra e as pessoas acabam

SE4.2

conseguindo uma reversão, uma reintegração. Acho que é uma recondução. Mas acaba voltando ao serviço por uma decisão judicial. Por que o juiz olha ali. Aí eu falei com ele: deixa bem embasado essa decisão. Se você está realmente insatisfeito com o desempenho dele, coloque isso no papel, registre, coloque testemunhas porque para essa pes soa lá na frente não consegui voltar. **Eu vejo que a gente falha porque, ao mesmo tempo que temos o questionário, isso é muito pouco. Você olhar ali e, se você pensar bem, avaliação é um processo muito complexo. Você avaliar uma pessoa e poder dizer que ela vai trabalhar, que ela desempenha. Olha quantos fatores você tem que pensar. Então eu acho que hoje o nosso modelo não é bom. É falho.** O nosso índice, vamos pensar bem, num concurso como meu, que entraram 1800 analistas e 1000 auditores. 2800 pessoas. Quantas foram reprovadas no estágio probatório? Você acha mesmo que todo mundo que entrou aqui desempenha o seu papel bem?

SE4.3

Pesquisadora: No questionário da progressão. Aquela da progressão funcional. Você acha que qual é o fim dele? Qual é o objetivo? Ele mede alguma coisa?

SE4: No fundo eu acho que não. **Não consegue que o gestor coloque ali aquilo que ele enxerga do servidor. Primeiro que ele pega o papel, ele olha aquilo e tem até amanhã para entregar.** Isso já é um desafio muito grande que a gente já tem que repensar. **Será que o servidor chegou no chefe e falaram: oh você vai trabalhar comigo, então eu espero de você isso, isso, isso e aquilo e no final chegariam a fazer uma avaliação e o gestor chamaria o servidor: olha você desempenhou bem isso e aquilo. Você tem potencial, mas você poderia ter melhorado nisso. Então algumas coisas que a gente tem que ver. Por isso que eu acho que nosso modelo ainda não é o ideal e isso é um desafio muito grande, porque, se os gestores não estiverem dispostos a fazer isto, pode ser o melhor questionário do mundo, que não vai funcionar.**

SE4.4

SE4.5

Pesquisadora: Sobre os resultados voltados para os aspectos dos objetivos. De resultados objetivos. O que você diria sobre isso?

SE4: Veja, o resultado tem que ser mesmo, né. **Tem que ter objetivos para que eu possa ter medição e eu só posso medir aquilo que eu conheço, o que objetivamente eu consegui ali pontuar.**

SE4.6

Pesquisadora: Em todas as áreas a gente consegue implementar resultados objetivos e quantitativos?

SE4: Você diz quantitativos. Veja que quantidade nem sempre vai ser qualidade, né. Mas é um referencial.

Pesquisadora: Por exemplo, pontualidade é um fator objetivo. Ou o servidor chega no horário ou não. Ser objetivo não necessariamente tem que ter números. A ideia é que tenha menos subjetividade na avaliação.

SE4: Não sei. **Eu tenho um pouco de receio disso. Por exemplo, esse menino. O problema dele lá nessa unidade. No começo tudo que você dava para ele, ele fazia. Só que ele falta, ele chega atrasado, ele não tem compromisso com a equipe. Então se você entregar os 10 processos para ele, ele vai fazer os 10, mas e aí? Ele fez os 10 processos, mas ele não interage com a equipe. Eu entendo que, veja, a DRJ. Está todo mundo no mesmo nível, todo mundo auditor, todo mundo na mesma área, aí todo mundo atendeu aquela quantidade x naquele tempo. Mas e a nossa área meio? Nós temos auditor, analista, ata, servidor do Seguro Social, atas de nível médio e atas de nível superior e SERPRO. Então temos seis cargos distintos desempenhando muitas vezes a mesma coisa. Lá na DIGEP da nona a gente tenta fazer com que os analistas tenha mais responsabilidade, um algo a mais do que os atas que trabalham com ele, mas nem todas as unidades são assim. Então a gente tem ata de nível médio que faz 10 processos e tenho ata superior que também faz 10, só que chega atrasado, não interage com a equipe. Aí eu tenho o outro, que é o do servidor do Seguro Social, que faz 9, mas interage com a equipe, chega no horário, sempre está ajudando. E aí? Como que eu vou misturar só os resultados, mas sem deixar muito subjetivo. Também é perigoso,**

SE4.7

porque temos aquele servidor que interage bem com a equipe, mas temos outros que não interage, mas entrega o resultado.

Pesquisadora: E sobre uma avaliação focada nas competências individuais? O que você acha disso?

SE4: Nas competências individuais, eu vou ter competências muitas vezes comportamentais: trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, comunicação. São vários fatores que nem sempre é tão fácil pontuar. Agora, eu vou ter pontos que são fáceis de objetivar de quantificar. Porque alguns tenta olhar para os comportamentos e as entregas que você tem. É um bom caminho avaliação de desempenho pelas competências comportamentais.

Pesquisadora: E quem poderia participar?

SE4: Poderia participar igual avaliação do Peczaz. Não é uma avaliação boa, mas todo mundo participa. Aí você tem avaliação dos pares e avaliação do chefe e quem sabe mais pra frente o servidor não fazer uma avaliação de baixo para cima do seu chefe.

Pesquisadora: E você acha isso viável?

SE4: Aí eu tenho medo, porque tem que ser muito bem trabalhado. Já é difícil chefe avaliar um colega. Imagina um colega avaliando outro colega. Então temos que fazer um bom trabalho de conscientização, se não, eu acho que a gente vai ter um instrumento como outro qualquer e hoje, infelizmente, a nossa avaliação é muito precária. **Uma boa avaliação tem que ter feedback, tem que chamar os servidores para conversar, chamar ele e falar o que você realmente quer, preparar ele, o que você pode melhorar.** E veja o quanto que é subjetivo! O chefe tem que ser, eu acho que tem que ter uma combinação de subjetivo com o objetivo.

SE4.8

Pesquisadora: E sobre uma avaliação que tenha resultados objetivos e as competências?

SE4: Eu acho bem legal essa combinação de objetivos com as competências. Principalmente as comportamentais. Temos que preparar os chefes, os chefes têm que ser capacitados. Se os chefes não foram preparados para essa avaliação, não adianta.

Pesquisadora: E quem ficaria envolvido nessa avaliação? E nas competências técnicas?

SE4: Os pares poderiam ajudar também, né. Se eles fazem a mesma tarefa, trabalham juntos, trabalhamos em conjunto de certa forma você consegue ver onde estão as minhas falhas. Agora o chefe, vai ter que ter sempre uma avaliação do Chefe porque é ele que vai ter condições de quantificar, né. Mas seria essencial e muito legal se os servidores conseguissem avaliar seu chefe para saber o que os servidores pensam do seu chefe. Mas vamos ter muitas barreiras, inclusive fatores externos, tipo sindicato.

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA DE SE5

Pesquisadora: Sobre a palavra desempenho, o que vem à sua mente?

SE5: Então no serviço público eu vejo que no próximo ciclo governamental ou nos próximos ciclos que virão, a questão do desempenho vai estar na agenda. Por quê? É uma demanda cada vez mais presente na sociedade, é uma necessidade cada vez mais premente de todas as organizações estatais a entrega de desempenho. Na sociedade a gente pode identificar o desempenho como sendo os serviços que o estado presta à sociedade, que garantem a cidadania. E o que a gente vem observando nos últimos anos: que a sociedade avalia esses serviços como sendo de qualidade ruim. A gente lembra que não muito tempo né, no ano 2013 houve aquelas jornadas, aquelas manifestações públicas que se espalharam por todo Brasil e que, embora tivesse uma pauta bastante ampla, com vários pontos lá colocados, apontavam problemas com

relação à atuação estatal em pelo menos três campos: educação, saúde, mobilidade pública e um pouco segurança, então seriam 4. A gente observa nos estudos que vem sendo feito a respeito do que foi aquele movimento, que esses pontos aparecem nos cartazes que foram exibidos, nas falas das pessoas. Todos esses aspectos têm a ver com serviços públicos que são garantidos a sociedade pela lei por que houve um impacto político em que se estabeleceu que o estado brasileiro né, funciona de uma determinada forma, tem uns determinados compromissos para com a sociedade, esse pacto foi feito em 88 e alguns desses pontos estão nesse pacto. A saúde é um direito, a educação também, a segurança é um dos pontos mais básico de qualquer sociedade, na verdade da teoria política moderna o estado surge justamente para garantir, pelo menos na teoria do Hobbes né, garantir a segurança para os seus cidadãos e a sociedade identifica que o estado brasileiro não está atendendo adequadamente esses pontos. Então a gente está falando do que? Do desempenho da ação pública.

Pesquisadora: Está certo.

SE5: Falando de maneira assim, bastantes ampla. Com relação, ainda falando do desempenho estatal, a gente verifica que nos próximos anos também o Brasil tem uma pauta de assuntos a cuidar muito ampla, muito delicada, muito sensível, com relação à sua própria estrutura de funcionamento. Então a gente percebe o seguinte, falando do ponto de vista fiscal: uma coisa são as entregas, os objetivos que tem que ser cumpridos e a forma como o estado entrega, outra forma, outro aspecto é a maneira como ele se organiza e hoje a gente vê o seguinte na estrutura fiscal brasileira há um estrangulamento. O nível de despesa vinculado ao nível vinculado de despesa é muito alta, mais de 90% da despesa pública brasileira, seja pela constituição, seja pelo dispositivo legal, tem uma destinação especificada em lei, o que deixa uma margem de menos de 10% para ir e a grande parte dessa despesa diz respeito à despesa de custeio. Então menos de 10% da despesa brasileira está livre para investimento e para chamadas despesa de capital. Nos últimos anos é essa margem que tem sido utilizada em situações em que o estado tem que ajustar suas finanças. A gente nem lembra que hoje a meta fiscal é chegar ao fim do ano com um déficit de quase 160 bilhões, é a mesma meta para o ano que vem. Então imagina uma situação de uma pessoa começa o ano colocando

assim: meu objetivo é chegar ao final do cheque especial, difícil não é? É muito difícil. Então o nível de... Esse é o lado das despesas, a gente tem que lembrar também que recentemente foi aprovada uma Emenda Constitucional que está estabelece um teto para os gastos. As despesas têm um crescimento vegetativo. Daqui a pouco essas despesas podem chegar nesse teto, na verdade estima-se que nos próximos quatro, cinco anos, pelo o que eu tenho acompanhado, se nada for realizado, se medidas não forem tomadas no sentido de conter o nível de crescimento da despesa pública e até economizar em alguns aspectos, o que fica difícil dada essa rigidez tá, a gente vai chegar nessa situação de bater no teto, com todas as consequências previstas naquela emenda. Isso é no lado das despesas. Do lado da Receita, o que a gente percebe é o seguinte, a estrutura de economia brasileira mudou muito nos últimos anos e isso tem impacto no nível de arrecadação. O que significa dizer o seguinte, hoje estamos vivendo um momento de crise econômica, a primeira... Alguns sinais iniciais de que a economia começa a retomar seu nível de atividade, só que o que a gente também percebe né. Dada essa mudança estrutural no perfil de economia brasileira, a elasticidade entre atividade e Receita já não é mais o mesmo que era anterior. Então mesmo que a economia volte a crescer, a arrecadação não vai acompanhar esse crescimento, como acompanhava anteriormente por quê? Porque a economia brasileira mudou, setores que apresentavam um dinamismo como o setor da indústria, se retraíram. Outros setores ganharam importância, como o setor do agronegócio, se a gente for pensar na estrutura do sistema tributário brasileiro, a gente percebe que é um sistema criado nos anos 1960 como perfil da economia, que naquela época tinha um peso muito grande na indústria. O Brasil estava terminando de consolidar um processo de industrialização tá. Essa situação já é diferente hoje. Então temos um problema do lado despesa, temos um problema do lado da Receita. Temos outro problema também no nível de endividamento, a dívida pública brasileira em proporção ao PIB tá no nível avaliado por quem estuda esse assunto como alto, embora assim se a gente comparar com a situação de outros países, a gente ver os países com nível de endividamento maior. Mas entre os países emergentes o Brasil tem o nível de endividamento alto em proporção ao PIB. E como a gente tem esse problema com relação ao investimento que vem caindo nos últimos anos, o

investimento público né, destinado por orçamento, seja pelo fato de que o nível de endividamento já é alto e agora está com uma dinâmica um pouquinho melhor porque a taxa de juros está diminuindo. Mas no passado a taxa de juros muito alta fazia com que essa dívida crescesse muito rapidamente, mas uma taxa de juros ao nível que está em torno de 7% ao ano ainda é relativamente alta pela inflação que a gente tem. Então esse é o problema, é a velocidade de crescimento da dívida e o limite dela também que nós temos uma regra na constituição que substabelece uma proporção entre despesas de investimentos, despesas de capital em níveis de endividamento. Se nível de despesa de capital vem caindo porque o governo tem dificuldade manejar o orçamento dado àquela rigidez tá, daqui a pouco o nível também de emissão dívida pública vai chegar ao seu limite. Porque eu estou dando essa volta, eu estou dizendo o seguinte: a questão da reestruturação do estado vai entrar na pauta nos próximos anos, vai entrar na agenda, é muito provável que volte para a agenda a questão da reforma administrativa que teve em primeiro no anos 1990 no Brasil e depois parou né. E vai voltar com esse foco da melhoria do desempenho, então o estado vai ter que ganhar eficiência, a eficiência é o princípio que está na constituição, lá a palavra eficiência a gente pode de uma maneira mais ampla que engloba a eficiência, efetividade e eficácia. Porque o comando constitucional, a gente lê de maneira mais aberta. Então seja por uma situação de uma demanda da sociedade, seja por uma situação de organização interna, eu estou falando do ponto de vista diretamente fiscal, o estado vai ter que se voltar para a melhoria dos seus serviços, considerando a eficiência, a efetividade e eficácia. Não estou mencionando aqui também, outros desafios que não são propriamente colocados pela sociedade dessa maneira, mas que, vamos dizer assim, estão na pauta também da administração pública. Estou querendo falar do quê? A questão do desempenho entra muito forte na agenda das organizações públicas e privadas nos anos 1990, dada várias mudanças que aconteceram nos sistemas produtivo, acontecendo na economia, acontecendo na sociedade, mudanças essas começaram a ser ajustadas na década de 70. Ok, nos anos 1990, o que a gente ver? Um aumento da competitividade entre as empresas e um aumento dos desafios colocados para área pública, independentemente do país tá. Então o aumento do tráfico internacional de drogas e de armas, novas formas

de organização do terrorismo internacional. A gente vê hoje migrações massivas na Europa acontecendo, questões relacionadas à autonomia política como a gente viu lá acontecendo um fim do império soviético, está vendo hoje na Comunidade Europeia que a muito custo se formou e agora já sofre uma ameaça de desestruturação, houve a saída do Reino Unido do bloco. Então são desafios que são... E porque isso né, porque se identifica o seguinte: a organização estatal ou no caso da Comunidade Europeia que não é bem um estado né, mas assim a organização de como os estados funcionam não está atendendo a determinadas demandas, seja da sociedade, seja das organizações privadas no caso das empresas, isso gera uma série de tensões. O Brasil hoje, não tem um projeto muito claro para se colocar no outro é muito competitivo em algumas áreas, estamos falando aí de um setor de agronegócio, mas a economia que se primarizou muito nos últimos anos. Ao mesmo tempo em que se importa avião que é um produto com alto valor agregado, tem na sua cota de exportação de produtos primários que têm impactos ambientais muito grandes, minério de ferro... Aqui estamos em Minas Gerais, tivemos aquela tragédia ocorrida em Mariana né. Produtos agrícolas também primários, baixo valor agregado é isso que o Brasil quer, se não é ele vai ter que começar a pensar, voltamos à questão da organização do estado no direcionamento o porquê do planejamento do que se pretende com a economia e também no investimento público. O nível de investimento vem caindo por essas questões que a gente colocou tá, mas se o Brasil quer se colocar como um país de economia competitiva transformar o potencial que ele tem em um resultado efetivo que reverterá em benefício para o país, ele vai ter que tomar um investimento público e microestrutura, por exemplo, ele vai ter que voltar-se também para recuperar sua capacidade de planejamento que a gente vê muito prejudicada nos últimos anos. Tanto nesses aspectos mais macroestruturais como na forma da sua própria organização interna. Isso também é outro desafio que eu vejo como, um desafio que redundar numa demanda por melhoria do seu desempenho.

Pesquisadora: Então o desempenho para você estaria atrelado em uma visão macro envolvendo a eficiência, envolvendo os três aspectos: efetividade, eficácia e eficiência.

SE5: Exatamente. E aí evidentemente que com essa visão macro primeira. A gente tem que...Então, vamos agora baixar para nossa visão mais micro estrutural né. Isso impõe um desempenho para a gestão de pessoas, no âmbito das organizações privadas, se sujar, é claro tá. A maneira como a qual as empresas hoje, recruta, contratam, prepararam, podemos dizer, fideliza, retém a sua mão de obra mudou bastante, muito e isso também vai acontecer na área pública, já está acontecendo de uma determinada forma. A melhoria do desempenho nesse nível mais amplo, mas macroestrutural, vai ter também o rebatimento e impressões... Podemos colocar as exigências cada vez mais veementes com relação ao desempenho individual dos servidores. Então não é uma questão que vai ficar no plano macro mais abstrato, embora não seja só por questões muito concretas que se coloca em um plano macro, mas isso vai ter também um rebatimento na área mais microestrutural especificamente falando do que o Estado tem que fazer para se organizar, mas no tocante a sua gestão de pessoas.

Pesquisadora: Certo.

SE5: Vamos ter que enfrentar nesse processo que eu digo que a gestão pública vai voltar à pauta na minha avaliação nos próximos anos né, discutindo a questão da reforma administrativa vai se colocar um ponto relativo à forma como o estado recruta, como o estado avalia, como o estado remunera os seus servidores e como estado cobra deles desempenham também. Desempenho das organizações públicas está atrelado ao desempenho dos indivíduos que nelas trabalham.

Pesquisadora: E o que seria esse desempenho desses servidores?

SE5: É e aí também temos várias... Eu vou colocar assim o que eu penso, que a gente estuda e de tudo que eu li. Primeiro **é converter competência em resultado, se a gente fosse colocar numa única frase o que se espera ou o que se entende pelo desempenho dos servidores é converter a competência individual em entregas, em resultados. Na verdade eu vejo que o desempenho é nada mais do que a competência em ação, quando a pessoa mobiliza suas competências ela entregar resultados melhores, logo ela tem um desempenho melhor.** Conseguir ser sintético nessa resposta! Gente, fantástico...

SE5.1

Pesquisadora: Agora eu gostaria que você me dissesse sobre a atual avaliação de desempenho modelo ou a ferramenta de avaliação de desempenho aplicada a progressão dos servidores da carreira tributária e aduaneira da Receita Federal.

SE5: Ok, o modelo que está em vigor, que está passando por uma transição né, porque recentemente houve uma mudança na forma de remuneração na carreira, que trocou em mudanças na criação de novos critérios para avaliação para fins de progressão e promoção, mas enquanto essa nova forma de avaliação não é regulamentada, eu entendo que o modelo vigente é o que vinha sendo aplicado desde então, baseado no diploma da década de 80 se eu não me engano, decreto de 1980.

Pesquisadora: Isso.

SE5: Em que, vamos dizer assim, **foi pensado por uma realidade muito diferente da realidade que a gente tá vivendo hoje por conta de tudo isso que a gente colocou nessa explanação inicial, então a meu ver o modelo de avaliação de desempenho eu avalio como inadequada a forma de avaliação de desempenho, porque é disso que se trata, né, a avaliação de desempenho que tem como resultado a promoção ou a progressão. A evolução da pessoa na carreira. Hoje, na prática, a pessoa evolui por uma mera questão temporal. Vai passando o tempo, ela vai evoluindo. Aqueles critérios que estão fixados são os critérios fixados na Lei 8.112, não, é... como eu disse, é década de 1990, né? É uma realidade muito diferente da de hoje. Década de 1980, década de 1990. São critérios, assim, muito vinculados ao modelo de controle, não ao modelo que tem no foco o resultado, que é o desempenho.** Então o que hoje se espera do setor público é a entrega, é o desempenho, é o resultado, é o serviço bem prestado. Então na verdade o modelo de avaliação, seja para progressão, seja pra promoção não é adequado. Isso é um dado. **Outro dado é que na prática ele não funciona. Isso já está mais do que documentado ou em artigos, fóruns, seminários. Na verdade não se faz avaliação de desempenho, na realidade. Por uma série de questões estruturais, culturais, que assim, se a gente for estudar a fundo, a gente teria que começar perguntando assim: além dos critérios serem ruins, será que as chefias estão preparadas para fazer avaliação de desempenho? Será que os servidores**

SE5.2

SE5.3

foram, vamos dizer assim, desde o seu ingresso no serviço público, tiveram o seu desenvolvimento profissional dentro de uma cultura que prima pelo desempenho? Não, né? A cultura do serviço público é aquela cultura do controle, do sistema burocrático, que tudo bem, ok, o sistema burocrático não vai ser extinto com o novo modelo calcado nas competências, calcado no desempenho. Na verdade se trata de uma evolução. Será mantido e aperfeiçoado, mas o modelo de avaliação do serviço público, seja para fins de progressão, seja para fins de estágio probatório, na prática não funciona, as pessoas não são avaliadas. Ou **todo mundo é bem avaliado, o que significa que não há avaliação**. E também como modelo pensado diante de uma realidade como a gente colocou, dessas demandas, desses desafios que são colocados tanto por setor público num nível macroestrutural quanto por servidores que estão nele atuando, então já pensando num nível microestrutural não capta o que é mais importante. Não é o modelo permeável a uma avaliação de desempenho de fato. Tá descolado do modelo de competências, por exemplo.

SE5.4

Pesquisadora: Só um comentário também. A gente tem a cadeia de valor e tem vários macroprocessos, processos de trabalho. Alguns processos de trabalho não são avaliados? A corregedoria que não é aplicada, as próprias chefias não são avaliadas.

SE5: Aham.

Pesquisadora: E eu gostaria que você comentasse também um pouquinho sobre isso. De alguns servidores não serem avaliados em momento nenhum.

SE5: É, eu vejo assim, você mencionou o mapa estratégico, mencionou cadeia de valor, eu vejo que isso já é um ganho da Receita, né? Porque isso significa que a gente tem um planejamento estratégico calcado num modelo, tem uma concepção, né? Eu vejo assim. E a gente procura, com todas as dificuldades, transpor esse modelo de planejamento para a prática. Com muitas dificuldades, tá? Então a gente poderia comentar, não vou entrar, não é o foco aqui porque você perguntou o seguinte: no modelo de avaliação de desempenho existem algumas pessoas que não são avaliadas dada uma situação em que elas se encontram. Por exemplo, as pessoas que estão na posição de chefia, né? Ou

estão numa determinada área da Receita. Eu não vejo como adequado isso. **Eu penso que se o foco é o desempenho da organização e a gente pensa que o desempenho da organização está atrelado ao desempenho dos servidores que nela atuam, todos os servidores que atuam nessa organização devem ser avaliados. Esse é o primeiro ponto. Segundo ponto. Numa organização que coloca determinados objetivos, objetivos estratégicos, tá? E que... em qualquer organização, na verdade, tá? Em qualquer organização, na verdade. O papel da gerência é fundamental pro alcance dos objetivos dessa organização. Se essa organização ainda coloca objetivos, metas tangíveis, né, a partir de um modelo, eu vejo que o papel das lideranças fica ainda mais importante, né?** Eu uso o termo liderança no lugar de chefe. Numa organização estruturada, como são todas a partir de organogramas pensados dentro de um modelo burocrático, né? Dentro daquela clássica identificação de funções da administração que vem lá desde a época do Fayol, você tem que ter pessoas na estrutura que ocupam o lugar do chefe. Ok. Só que o que se está colocando, hoje, pras organizações... quando eu falo hoje é assim, desde a década de 1990, dada essa mudança estrutural no sistema produtivo, que afetou tanto as organizações públicas quanto as privadas, o que está se colocando pras pessoas que ocupam essas posições não é apenas o papel do chefe, que é aquele que está muito vinculado ao modelo do controle, que está muito vinculado ao quê? A um sistema burocrático. É um papel mais de liderança. Então **a liderança assume um papel importante nessa nova realidade, e por assumir esse papel importante ela tem que ser avaliada para ver se ela está no rumo certo, se ela está alinhada com os objetivos da organização, se ela está alinhada com o que se espera dela como liderança.** E a gente não pode ter um receio disso por quê? Porque **a avaliação não é sinônimo de punição, que é o que, na verdade, está meio que colocado na forma como é vista hoje a avaliação de desempenho dentro dessa cultura que não avalia. Quando alguém se propõe a efetivamente avaliar um servidor já se pensa o seguinte: então ele fez alguma coisa que não está adequada, porque fulano vai avaliar. Eu: gente, mas avaliação tem que ser uma coisa normal. Eu estou falando de uma realidade que é da Receita, mas não é só da Receita, tá?** Isso aí tem até um estudo interessante de um professor da

SE5.5

SE5.6

SE5.7

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, mas depois você pode procurar. Tá lá em casa. Ele fez uma pesquisa em vários órgãos públicos tratando de vários aspectos da gestão do desempenho e tratou da questão da avaliação do desempenho. Ele fez uma apresentação na ENAP tem uns 5, 6 meses. Ele tava lá. Você procura lá, ele é da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Desempenho, gestão pública. A gente pode depois olhar aqui na internet, eu encontro...

Pesquisadora: Tá.

SE5: Bem, então a gente tava falando da questão da chefia não ser avaliada. **Eu penso assim, seja pela importância do papel que essa pessoa tá assumindo dentro da organização, seja pelo fato dela também integrar essa organização como colaboradora, o modelo mais adequado comporta uma avaliação que abarque a todos, considerando o que se espera daquela pessoa naquela posição. Um nível de competências que ela tem que ter e o nível de entrega atrelada a essas competências que ela está apresentando.**

SE5.8

Pesquisadora: Sobre a gestão do desempenho dentro da Receita federal voltada para resultados objetivos, o que você me diria sobre isso? Tem como aplicar... todos os setores têm condições de ter metas e indicadores mais objetivos?

SE5: Vamos começar pelas metas, né? Está se construindo... eu vejo que há sim como haver parâmetros de desempenho para todas as áreas. Pode ser que em algumas áreas hoje seja mais fácil. Algumas áreas na Receita já tem uma tradição de parametrização de desempenho muito consolidada. A área da fiscalização trabalha com parâmetros, assim, muito sedimentados há muito tempo. As delegacias de julgamento construíram um modelo, vem aperfeiçoando, isso já tem alguns anos. As áreas que hoje na Receita respondem pela administração tributária, né, estão num processo de construção disso, começando com o registro de suas atividades. Tem um formulário que vem sendo registradas as atividades, o tempo que cada servidor leva naquela atividade. O formulário registra a atividade. E a partir desse levantamento vai se poder estabelecer um parâmetro, em termos, assim, de

atividade e o tempo médio que é empreendido, é empregado naquela atividade. Então é possível sim parametrizar tanto do ponto de vista quantitativo, e eu penso que o desafio é avançar pro aspecto qualitativo. Porque por exemplo, no CAC, existem parâmetros quantitativos. CAC é área de atendimento da Receita, né? Existem parâmetros quantitativos que estão lá vinculados à tempo médio de espera, à demanda reprimida. Ótimo. Fantástico. Podemos começar por aí, tá? Começar não, isso já está estabelecido, mas a gente poderia avançar mais, né? Como que é a qualidade do atendimento em termos, assim, do serviço que efetivamente é prestado pela atendente ao cidadão no atendimento presencial. Ou naqueles serviços que são buscados pelo cidadão no ambiente virtual. Como que isso é avaliado? Eu, assim, vejo algumas iniciativas. No ano passado, aliás, neste ano a gente na época do PIR fez uma pesquisa de satisfação com as pessoas. Ano que vem pretendemos evoluir, aperfeiçoar essa pesquisa.

SE5.9

Pesquisadora: Época do PIR... o que é PIR?

SE5: O PIR é programa do imposto de renda. Todo ano, naquele período previsto para a entrega da declaração do imposto de renda, é criado pela Receita um programa voltado para facilitar a vida do cidadão que quer apresentar sua declaração, que quer cumprir a sua obrigação para com o fisco. Então a gente prepara atendentes para esclarecer dúvidas que por acaso esse cidadão tenha com relação a algum aspecto do preenchimento da declaração, e a Receita toda se volta para isso. O link da Receita é melhorado para entrega da declaração, para que não tenha problema na hora da transmissão, e isso é o problema do imposto de renda, né? Divulgada amplamente a... são divulgadas informações a respeito do imposto de renda nos meios de comunicação, e isso é um programa muito importante pra Receita porque a Receita se coloca de maneira muito presente na sociedade nesse momento. Então nessa época, neste ano, a gente estruturou uma pesquisa, queremos aperfeiçoar essa pesquisa no ano que vem, mas eu vejo, assim, que há muito o que se avançar no aspecto também da qualidade dessa entrega. Porque eu penso que o desempenho bom é aquele que consegue conjugar a quantidade, ou seja, o atendimento do número de pessoas que nos procuram, das mais variadas formas. Seja na forma de uma pessoa que vem ao centro de

atendimento para ser atendida, seja na forma daquele cidadão que protocolou um pedido que se transforma num processo e espera um retorno dessa sua demanda num tempo razoável. Isso é o aspecto quantitativo, mas também o aspecto qualitativo eu penso que a gente deve avançar, né? Então se a pessoa procura o atendimento, ela espera ter um atendimento adequado, com uma informação segura, com um atendente bem preparado, que o atenda de maneira cortês. Então, a meu ver, voltando pro ponto inicial da sua questão, se eu vejo alguma dificuldade no estabelecimento das metas. Não, eu não vejo, tá? Hoje a gente, como você falou, não tem isso estabelecido em todos os processos de trabalho, mas, de novo, retomando aquela nossa primeira abordagem, né? Quando a sociedade começa a colocar a sua demanda, quando começou a colocar a sua demanda por melhoria de serviços públicos, ela não quer apenas que haja mais hospitais, mais postos de saúde. Que isso [dista] respeito ao aspecto quantitativo. Ela quer que nesses lugares, quando ela chegue para ser atendida, haja servidores contratados para atendê-la. Servidores que tenham condições materiais, que tenham condições de estrutura para atender a essas pessoas e sejam pessoas bem preparadas para atendê-la. Então não é apenas o aspecto quantitativo que vai satisfazer essa demanda da sociedade por melhores serviços. Demanda esta que está vinculada a um desempenho, uma melhora do desempenho do Estado. É também o aspecto qualitativo.

Pesquisadora: Certo. E sobre a gestão do desempenho dentro da Receita voltado para as competências individuais?

SE5: Hoje o modelo não prevê. Como a gente mencionou, né? Hoje o modelo está descolado da realidade, mas o que eu vejo, assim, é o que... agora está se tentando construir na Receita, inclusive nesse protótipo que a gente tá desenvolvendo aqui na delegacia, o foco é esse. **Na verdade a gente entende o desempenho para fins do nosso projeto como sendo o processo pelo qual o servidor, ou seja, o indivíduo que tem um cargo público e atua na Receita federal como servidor, né? Adquire novas competências ou amplia aquelas competências que ele já detém. Com vistas a quê? Digamos assim, a entregar melhores resultados em vista dos objetivos estratégicos fixados no mapa estratégico da Receita. É assim que se**

SE5.10

entende o desempenho hoje no processo que nós estamos ainda construindo.

Pesquisadora: As competências individuais, trabalhando essas competências, perpassando pelos resultados e a entrega.

SE5: E a entrega.

Pesquisadora: Perfeito. **E as competências do jeito que estão desenhadas, porque estudando as competências, nem sempre o servidor que está dentro daquele processo de trabalho as competências elas ainda estão descritas de forma um pouco abrangente.**

SE5.11

SE5: Aham.

Pesquisadora: Então eu tenho lá aquele mapeamento de competências, mas o servidor, por exemplo, eu sou da pesquisa e seleção. Eu chefo a pesquisa e seleção. Nem... os meus servidores, o que ele faz é bom ele saber tudo? Sim. Mas ele não vai precisar tudo naquele momento, daquelas competências. Isso acontece muito com procedimento... mapeamento de competências também no realizar fiscalização, que hoje tá muito assim, tem a parte de imposto de renda, aduaneiro, IPI, é... como que seria esse link entre o mapeamento de competências hoje e a capacitação do servidor para ele ser mensurado depois o desenvolvimento. Como que seria essa lacuna? O que você pensa sobre isso?

SE5: É, o modelo de gestão e competências representa, na sua implantação, um grande desafio, sobretudo pras organizações públicas. Se a gente vai recobrar os documentos que estão disponíveis lá no site da ENAP, sobre as discussões que levaram a edição do decreto 5.707. Justamente pelo fato... eu vou ter que dar uma volta de novo, porque eu não consigo, assim... o que acontece? Hoje, às competências... vou tentar começar pelo fim. **Hoje às competências da Receita realmente tem uma descrição um pouco mais abrangente. A competência, na verdade, na sua descrição, ela tem um poder de síntese, tá? Porque a competência não representa atividade. Atividade diz respeito àquele passo a passo, a rotina que a pessoa realiza no dia a dia. Sendo que competência é a capacidade que ela tem que**

SE5.12

desenvolver para realizar aquelas várias atividades. Então a competência sempre vai ter um aspecto mais sintético do que se a pessoa procurar identificar o que ela realiza no seu dia a dia. Ela não vai conseguir fazer isso. Agora, de fato, hoje os servidores que vão participar do processo de diagnóstico de competência têm dificuldade em se enxergar no inventário de competências do seu processo de trabalho. Isso é um fato. Isso indica

pra Receita o quê? Que é necessário fazer uma revisão. Essa revisão está sendo feita no momento, tá? O próprio modelo de gestão por competências implica uma revisão periódica. Por que? Porque, retomando... eu gosto sempre de partir dessa questão da realidade que é... a gente tem que lidar com a realidade. A realidade que se desenha pro mundo todo a partir dos anos 1990 é uma realidade muito dinâmica. Que muda... a gente diz que o mundo hoje tem um caráter, assim, volátil, incerto, complexo e ambíguo. Por isso que o modelo burocrático, tanto nas organizações públicas quanto nas organizações privadas deixou de atender aquilo que era melhor pras próprias organizações se posicionarem, seja em termos de competitividade pelas organizações privadas, seja em termos de enfrentamento dos desafios que são colocados pela gestão pública no que diz respeito nas organizações estatais. Então essa mudança constante no ambiente em que atuam as organizações levam também, implicam uma constante revisão do inventário de competências. Por que? Competências requeridas tanto para organização, que são as competências organizacionais ou institucionais, quanto pros servidores que atuam nessas organizações que são as competências individuais, as competências podem ter mudado. Há competências que não são mais necessárias. Declinam e desaparecem. Outras emergem. Outras permanecem. Então o modelo já implica uma revisão. E nessa revisão o que eu percebo que está se tentando, como eu vejo que é adequado, é aproximar um pouco mais a descrição das competências técnicas, que são as competências específicas, e é justamente nessas em que a gente identifica uma... ou melhor, que os servidores identificam uma dificuldade maior em se enxergar, há uma... digamos assim, aproximar um pouco mais isso de uma descrição que o servidor consiga perceber como sendo necessária para realização das suas atividades consiga se apropriar dessa descrição, tomar própria de si, e nela se avaliar daquela competência de maneira adequada.

Pesquisadora: Certo.

SE5: Então eu vejo que é um processo, né? É um processo. Os ciclos se repetem. Eles vão se aperfeiçoando mediante revisões. Agora, a implantação da gestão por competência na Receita ainda é um processo em consolidação. Eu vejo que a gente, em vista de algumas outras organizações, está bem adiantado. E por isso que a gente acaba se tornando benchmarking. A gente recebe visitas, né? A gente apresenta o nosso modelo. Eu trabalho como professor também no curso de mapeamento de competências, então a gente conhece a realidade de outras organizações e vê que a implantação é muito difícil. Por que? Porque a realidade da administração pública brasileira impõe dificuldades adicionais a uma dificuldade que já é basilar para qualquer organização, que é compreender o modelo de competências. Já é algo difícil. É difícil de compreender e apreender aquele modelo, o modelo de gestão por competência. Que é muito diferente do modelo burocrático. Pras organizações públicas brasileiras, essa dificuldade é ainda maior. Por que? Porque o nosso regramento leva a uma estruturação que é toda burocrática. Esse regramento já começa na Constituição. Então o modelo por gestão de competências identifica o que como vital? O indivíduo e o seu repertório, tá? O repertório que é necessário para que ele apresente uma entrega, que é o desempenho. No modelo da administração pública, a gente olha o quê? O cargo. Que é uma descrição de atribuições no dizer do artigo terceiro lá da 812. Então o que acontece? O modelo brasileiro é todo pensado pro cargo, não é pensado pro indivíduo que ocupa aquele cargo. Na verdade se pensa assim, em alguns parâmetros como os que a gente mencionou na avaliação de desempenho, [avaliação de estágio probatório], muito pobres para avaliar um indivíduo. E aí se se procura implementar de fato um modelo de gestão por desempenho e colocar as pessoas que têm as competências mais desenvolvidas em determinadas posições, nós temos um problema que é o seguinte: fulano tá aqui, mas ele não tem um cargo compatível com essa atividade, logo ele está em desvio de função. Então isso vai ter que também mudar. Dentro daquele... na minha visão, né? Isso vai ter que entrar, vai ser forçoso que entre na agenda pública uma discussão da estrutura administrativa brasileira. Uma questão da reforma de certos aspectos da administração pública. E esse ponto

em algum momento vai aparecer. O que vai resultar dessa discussão, não dá pra dizer no momento, mas há uma incompatibilidade. A sociedade e a realidade, melhor colocando, exige um desempenho. Para atingir esse desempenho, uma ferramenta ou uma abordagem, melhor dizendo, que é o modelo de gestão por desempenho, vem se sedimentando em nível internacional. Você veja, todos os países da CBE adotam o modelo de gestão por desempenho em alguma medida nas suas administrações estatais. O Brasil está querendo entrar no CDE, né? E já implantou a gestão por competência na área da capacitação. Entendo que ele, pelo que a gente percebe, há um desejo em se avançar para outros campos, mas há essa dificuldade que vai ter que ser enfrentada. O ordenamento jurídico não é compatível com o modelo que tá sendo identificado como mais adequado para entregar um desempenho melhor.

Pesquisadora: Ótimo. Muito bom. Bom, agora pra gente finalizar, se você fosse elaborar um instrumento de gestão do desempenho que envolvesse a questão dos resultados e objetivos e das competências individuais, que ideia, o que você ponderaria? Recomendações, regras, propostas, orientações. Você pode até falar da sua experiência aqui do protótipo. O que você acha que seria o segredo. Eu gostaria de saber o que você recomendaria, com sua experiência.

SE5: Primeiro vai ter que ter um alinhamento de todas as lideranças relevantes. Dentro dessa nova visão. Porque como eu disse, né, a visão tradicional não prima por uma avaliação real do desempenho dos servidores. Quem faz essa avaliação são as lideranças. Então as lideranças, primeiro, tem que se alinhar com uma nova... então antes de pensar no modelo, eu penso em aspectos fora do que é o modelo, aspectos da realidade. Se existe uma cultura que não valoriza uma real avaliação do desempenho, essa cultura tem que começar a ser mudada. E mudar cultura é muito difícil. Então é necessário fazer um trabalho com as lideranças primeiro. As lideranças mais relevantes que podem levar o processo. Fazer um trabalho com o conjunto dos servidores, para informá-los de que, olha, uma avaliação de desempenho... porque no modelo de gestão de desempenho uma avaliação vai ser necessária. Como é que eu sei se eu estou entregando bem ou mal se eu não faço uma avaliação? É

impossível. Então o modelo implica sim num sistema de avaliação, que tem que ser visto como uma forma, e aí já entrando um pouco na sua pergunta de maneira mais direta, uma forma de aprimoramento profissional do servidor. Se do ponto de vista do modelo da gestão por desempenho se trata de aprimorar as competências desse servidor, no sentido de ele adquirir as competências que ele não tem, ampliar aqueles que... ou ampliar o nível de domínio daquelas competências que ele já detém e que são relevantes para aquele lugar que ele se encontra, que não dizia na Receita, na forma como a Receita se estrutura, é no processo de trabalho que ele atua. O servidor tem que compreender isso, que não se trata de puni-lo ou não, mas é de colocá-lo numa posição melhor para ele realizar o seu trabalho, tá? **As lideranças também têm que ser trabalhadas no sentido de fazer uma avaliação real, e isso eu vejo como um grande desafio, porque nós temos um elenco de competências gerenciais dentre as quais a cultura de *feedback*, mas o *feedback* é uma dificuldade. E aí eu não falo só da Receita, né?** Houve uma recente pesquisa de uma consultoria feita no mundo inteiro que identificou em mais de 2 mil organizações, me parece, né? Foi feita essa pesquisa no mundo todo, com mais de 30 mil empregados, e se identificou o seguinte: o modelo de avaliação de desempenho, tem no momento do *feedback* uma grande dificuldade para empregados e chefes. Isso já é uma dificuldade que no serviço público ganha uma dimensão maior por conta dessa cultura da não valorização do desempenho, até no próprio modelo não é valorizado.

SE5.13

SE5.14

Pesquisadora: E o medo também de hoje. Eu sou seu chefe, amanhã vou ser seu chefe.

SE5: Isso também é um aspecto, porque aí você está vendo a avaliação como o quê? Como um aspecto punitivo, não é? Se eu estou primando pelo seu desenvolvimento profissional, não importa que amanhã eu venha a ser seu chefe. Você vai me avaliar e eu vou compreender aquilo como sendo uma coisa boa para mim, não como uma coisa ruim. Mas se eu entendo que a avaliação é necessariamente ruim, aí realmente esse medo... peraí, mas o mundo gira, amanhã eu tô numa outra posição, não é? Então, se não se trabalhar nesse aspecto da mentalidade, que é uma coisa muito difícil de

mudar, a gente não consegue implementar um modelo de sucesso. Vai ser um modelo capenga. Agora, além disso, em termos de modelo, né? Eu vejo o seguinte: pensando no que a gente imagina que é o modelo da Receita, que desempenho é atrelado ao desenvolvimento das competências. Na verdade que o desempenho significa colocar essas competências em movimento. **Há um aspecto do indivíduo, há um aspecto da estrutura que é dada para esse indivíduo trabalhar. Claro que tem que ser dada essa estrutura pra ele, tá? Mas partindo do pressuposto que o clima, que a mentalidade, que a estrutura material, física seja adequada, o modelo tem que focar no seguinte: que competências que a pessoa tem? O que se espera dessa pessoa em termos de desempenho com um nível de domínio dessas competências que ela tem, dentro daquelas atividades, que são elas designadas no seu posto de trabalho considerando o processo de trabalho no qual ela se localiza, tá? E o que ela conseguiu entregar depois de um tempo? Que é o ciclo de avaliação. E a partir daí, e esse é o modelo que a gente está construindo, né? Se propor o seguinte: se entregou o que se esperava ou não e por quê? O que faltou e o que se pode fazer para que o seu desempenho seja aquele que se espera de você. E aí a gente pode pensar no desenvolvimento das competências que não estão bem desenvolvidas naquele servidor para aquele nível de entrega esperado.** Então o modelo, sim, eu acho importante pensar no modelo, mas o modelo sempre tem que estar atrelado a uma dada realidade, tá? E eu vejo o seguinte: construindo um modelo e começando a fazer esse trabalho de, vamos dizer, realinhamento da mentalidade para uma visão do desempenho, da avaliação do desempenho, de maneira mais positiva, menos negativa, como é visto hoje, tá? Eu acredito que a gente vá ter uma longa jornada até a sedimentação do modelo como nós estamos vendo com a implementação da gestão por competências na área da capacitação. Foi feito um trabalho muito bom no início, lá em 2010. Muito bem pensado. O modelo eu acho muito bom. Vem sendo aperfeiçoado, porque, na verdade, é na prática que você percebe o que é adequado, o que não é. Corrige o que tem que ser corrigido. Aperfeiçoa aquilo que já está bom pra ficar ainda melhor, tá? E estamos aí já indo pra 8 anos e o modelo não está sedimentado ainda. Então, na questão do desempenho em que eu vejo dificuldades maiores, porque extrapolam a

SE5.15

Receita pelo que a gente conversou, gente, vamos ter que, com muito esforço, trabalhar muito e ter certeza que o prazo... não vai ser no curto prazo que a gente vai conseguir um retorno tão significativo do que a gente propõe.