



NPGA
Núcleo de Pós-Graduação
em Administração

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCOS PAULO PEREIRA MILAGRES

**ESPECIALIZAÇÃO DE SERVIDORES NA RECEITA
FEDERAL DO BRASIL: POSSÍVEIS INFLUÊNCIAS NA
AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DE DESEMPENHO**

Salvador
2022

MARCOS PAULO PEREIRA MILAGRES

**ESPECIALIZAÇÃO DE SERVIDORES NA RECEITA
FEDERAL DO BRASIL: POSSÍVEIS INFLUÊNCIAS NA
AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DE DESEMPENHO**

Dissertação apresentada ao PPGA Profissional – Programa de Pós-graduação em Administração Profissional, EAUFBFA – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito para obtenção do título de mestre.

Orientadora: Prof. Dra Denise Ribeiro de Almeida

Salvador
2022

Escola de Administração - UFBA

M637 Milagres, Marcos Paulo Pereira.

Especialização de servidores na Receita Federal do Brasil:
possíveis influências na avaliação individual de desempenho /
Marcos Paulo Pereira Milagres. – 2022.
89 f.: il.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Ribeiro de Almeida.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia,
Escola de Administração, Salvador, 2023.

1. Brasil. Secretaria da Receita Federal - Servidores –
Desempenho – Avaliação. 2. Serviço público – Capacitação de
empregados. 3. Padrões de desempenho – Servidores públicos.
4. Desenvolvimento organizacional. 5. Serviço Público –
Administração de pessoal. I. Universidade Federal da Bahia. Escola
de Administração. II. Título.

CDD – 658.312

MARCOS PAULO PEREIRA MILAGRES

**ESPECIALIZAÇÃO DE SERVIDORES NA RECEITA
FEDERAL DO BRASIL: POSSÍVEIS INFLUÊNCIAS NA
AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DE DESEMPENHO**

Dissertação apresentada ao PPGA Profissional – Programa de Pós-graduação em Administração Profissional, EAUFBA, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia.

Aprovado em
Salvador 07/ 02 /2023.

Banca examinadora

Denise Ribeiro de Almeida – Orientadora _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia

Guilherme Marback Neto _____
Doutor em Educação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP)
Universidade Federal da Bahia

Lidia Boavenutra Pimenta _____
Doutora em Educação pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia

Ao Deus todo poderoso, o qual torna possíveis as coisas humanamente impossíveis.

AGRADECIMENTOS

São tantos, e tão especiais...

A todos os colegas do curso de mestrado, por tudo: pelo companheirismo, as reflexões, o acervo bibliográfico, a firmeza nas horas mais difíceis, sem palavras...

À professora Denise Ribeiro, sempre tão atenciosa, receptiva e, acima de tudo, uma mestra.

Ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração (NPGA) da Universidade Federal da Bahia pelo apoio, a infraestrutura, a qualidade e a simpatia dos seus professores, pesquisadores e funcionários.

A todos aqueles que entrevistei ou que responderam aos itens dessa pesquisa, pela confiança em prestarem seus depoimentos e a doação dos seus tempos.

Muito obrigado por possibilitarem essa experiência enriquecedora e gratificante, da maior importância para o meu crescimento como ser humano e profissional.

No princípio era o Verbo, e o Verbo estava com Deus, e o Verbo era Deus.

Ele estava no princípio com Deus.

Todas as coisas foram feitas por ele, e sem ele nada do que foi feito se fez.

(João 1:1-3)

Milagres, Marcos Paulo Pereira. **ESPECIALIZAÇÃO DE SERVIDORES NA RECEITA FEDERAL DO BRASIL: POSSÍVEIS INFLUÊNCIAS NA AVALIAÇÃO INDIVIDUAL DE DESEMPENHO**. Orientadora: Denise Ribeiro. 89f. il. Dissertação (Mestrado em Administração) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, NP. A/EAUFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2022.

RESUMO

O presente trabalho apresentou a temática da relação entre a gestão de desempenho e a especialização funcional por processos de trabalho como fator potencializador do desempenho individual, em comparação ao uso isolado de cada uma. O desenvolvimento desta pesquisa teve como questão responder à pergunta: Quais as contribuições da especialização funcional dos servidores à melhoria dos resultados de desempenho individual na Receita Federal Brasileira? O trabalho foi referenciado em publicações sobre os temas da avaliação de desempenho no trabalho e sobre organização por processos de trabalho, e em legislação e dados publicados por órgãos públicos. A metodologia utilizada foi de pesquisa documental e bibliográfica, e utilizou de repositórios acadêmicos de pesquisas, publicações sobre o assunto e de bancos de dados públicos disponíveis na Internet, durante a qual identificou-se a carência de trabalhos que abordassem a problemática. Em seguida, foi realizada pesquisa de campo por meio da aplicação de questionário aos servidores de quatro regiões fiscais da Receita Federal. Como resultado, dentre um total de 5324 servidores das regiões escolhidas, 438 respostas foram obtidas, 31% do total, sendo os dados tratados por estatística descritiva e de agrupamento. Dentre os diversos achados nesta pesquisa, destaca-se que os servidores confiam mais em critérios objetivos e individuais de desempenho com metas fixadas formalmente, e discordam da atual forma de avaliação como sendo pautada na objetividade. Mas, quando atrelada à remuneração variável, a avaliação no âmbito individual influencia o comportamento do avaliador, o que leva a percepção de paternalismo e subjetividade na avaliação. O reconhecimento do mérito profissional não é percebido nas avaliações de desempenho. Por outro lado, os participantes da pesquisa consideram que a evidenciação da necessidade de suporte organizacional no dia a dia de trabalho pode ser um possível benefício concreto de um sistema de avaliação de desempenho bem construído. Embora conhecidas, as ferramentas de mensuração de desempenho têm complexidade tal que não permitem medir efetivamente o trabalho feito, e que as empregam nas atividades de gestão da Receita Federal, como remuneração, e mais recentemente na concessão de teletrabalho, tem percepção ruim pelos avaliados. Os servidores entendem a adoção da estratégia na instituição de dividir o trabalho em atividades específicas, ao mesmo tempo que não demonstraram opinião formada sobre o valor de uma estrutura baseada em aspectos geográficos. Além de afirmarem que o trabalho é exercido de forma autônoma e pode ser considerado intelectual, pois abrange uma ampla gama de tarefas, o que exige conhecimento, experiência e uso de ferramentas especializados e profundos. Cabe destacar que dentre os limites desta pesquisa, encontrou-se dificuldades em se encontrar referências teóricas que fixem a relação entre a especialização do trabalho e a avaliação de desempenho, notadamente no setor público. Soma-se a isso, a pandemia de Covid-19 durante a pesquisa, o que impôs restrições de proximidade social, tanto entre docentes e discentes da universidade e aos respondentes do questionário. Como possibilidades de desdobramentos em novas pesquisas sobre o tema, pode-se replicar a pesquisa para toda a organização Receita Federal, outros públicos como administradores da instituição e órgãos de controle externo além de aprofundamento em questões como fatores pessoais que influenciam na percepção dos avaliados e avaliadores quanto a relação de gestão de desempenho e especialização funcional.

Palavras-chave: Especialização; Desempenho; Produtividade, Administração Pública.

Milagres, Marcos Paulo Pereira. **SPECIALIZATION OF SERVERS IN BRAZILIAN FEDERAL REVENUE: POSSIBLE INFLUENCES ON INDIVIDUAL PERFORMANCE EVALUATION**. Advisor: Denise Ribeiro. 89f. ill. Dissertation (master in Management) – Núcleo de Pós-graduação em Administração, NP. A/EAUFBA, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2022

ABSTRACT

The present work presented the theme of the relationship between performance management and functional specialization by work processes as a factor that enhances individual performance, compared to the isolated use of each one. The development of this research aimed to answer the question: What are the contributions of the functional specialization of the servants to the improvement of the results of individual performance in the Brazilian Federal Revenue Service? The work was referenced in publications on the topics of performance evaluation at work and on organization by work processes, and in legislation and data published by public bodies. The methodology used was documentary and bibliographical research, and used academic research repositories, publications on the subject and public databases available on the Internet, during which the lack of works that addressed the problem was identified. Then, field research was carried out through the application of a questionnaire to the servants of four fiscal regions of the Federal Revenue Service. As a result, out of a total of 5324 civil servants from the chosen regions, 438 responses were obtained, 31% of the total, with the data treated by descriptive and grouping statistics. Among the various findings in this research, it is highlighted that public servants rely more on objective and individual performance criteria with formally set goals and disagree with the current form of evaluation as being based on objectivity. However, when linked to variable remuneration, assessment at the individual level influences the behavior of the assessor, which leads to the perception of paternalism and subjectivity in the assessment. The recognition of professional merit is not perceived in performance evaluations. On the other hand, the research participants consider that the disclosure of the need for organizational support in day-to-day work can be a possible concrete benefit of a well-constructed performance evaluation system. Although known, performance measurement tools are so complex that they do not allow effectively measuring the work done, and that employing them in Federal Revenue management activities, such as remuneration, and more recently in the granting of telework, has a poor perception by those evaluated. The servants understand the adoption of the strategy in the institution of dividing work into specific activities, at the same time that they did not show a formed opinion about the value of a structure based on geographic aspects. In addition to stating that the work is carried out autonomously and can be considered intellectual, as it covers a wide range of tasks, which requires knowledge, experience, and the use of specialized and profound tools. It should be noted that among the limits of this research, it was difficult to find theoretical references that fix the relationship between work specialization and performance evaluation, notably in the public sector. Added to this, the Covid-19 pandemic during the research, which imposed restrictions on social proximity, both between professors and students at the university and on questionnaire respondents. As possibilities for developments in new research on the subject, the research can be replicated for the entire Federal Revenue organization, other audiences such as institution administrators and external control bodies, in addition to deepening issues such as personal factors that influence the perception of those evaluated and evaluators regarding the performance management relationship and functional specialization.

Keywords: Specialization; Performance; Productivity, Public Service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Linha do tempo da avaliação de desempenho na administração pública do Brasil	19
Figura 2	Nuvem de palavras mais citadas em artigos de gestão de pessoas no Brasil entre 2015 e 2019	20
Figura 3	Escala de Objetividade dos métodos de avaliação	31
Quadro 1	Fatores universais para a gestão de desempenho	33
Quadro 2	Tipos e Ferramentas avaliação de desempenho e suas principais características	34
Quadro 3	Critérios para construção de um sistema de avaliação de desempenho	35
Quadro 4	Síntese dos conceitos trabalhados neste capítulo	35
Figura 4	Linha do tempo sintética das estruturas organizacionais	36
Figura 5	Elementos da estrutura organizacional	39
Quadro 5	Funções dominantes das competências dos funcionários em cada categoria	40
Figura 6	Economia e deseconomia da especialização	44
Quadro 6	Procedimentos metodológicos adotados.	49
Quadro 7	Quantitativo de servidores da Receita Federal	52
Quadro 8	Modelo de Análise	53
Figura 7	Restrição de pessoal da Receita Federal	59
Figura 8	Perspectivas de estrutura organizacional	60

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Distribuição dos respondentes por região fiscal	62
Tabela 2	Distribuição dos respondentes por cargo	62
Tabela 3	Percepção de suporte organizacional por parte dos servidores	63
Tabela 4	Grau de subjetividade na avaliação de desempenho	64
Tabela 5	Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão	65
Tabela 6	Remuneração e avaliação de desempenho	65
Tabela 7	Complexidade da forma de mensuração de desempenho	66
Tabela 8	Avaliação individual ou por equipes	67
Tabela 9	Papel de chefias na avaliação de desempenho	68
Tabela 10	Autoridade e autonomia no trabalho	69
Tabela 11	Diferenciação das equipes e especificação atividades funcionais	70
Tabela 12	Trabalho físico, artesanal ou intelectual	71
Tabela 13	Trabalho mecanicista ou orgânico	71
Tabela 14	Adoção da estratégia informatizante no trabalho	72
Tabela 15	Enriquecimento de tarefas e superespecialização no trabalho	73
Tabela 16	Produtivismo no trabalho	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AD	Avaliação de desempenho
ADI	Avaliação de desempenho individual
ANPAD	Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CIDESP	Congresso Internacional de Desempenho no Setor Público
FMI	Fundo Monetário Internacional
GDI	Gestão do desempenho individual
GD	Gestão de desempenho
MPOG	Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
NPM	<i>New Public Management</i>
OCDE	Organização para cooperação e desenvolvimento econômico
PPRH	Percepção das práticas de recursos humanos
SciElo	<i>Scientific Eletronic Library Online</i>
Spell	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TI	Tecnologia da informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 GESTÃO DE DESEMPENHO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA	18
2.1.1 Breve histórico com foco na administração pública brasileiro	18
2.1.2 Avaliação de desempenho individual na administração pública	20
2.2 ESPECIALIZAÇÃO NO TRABALHO	36
2.2.1 Breve histórico com foco na administração pública brasileira	36
2.2.2 Estrutura organizacional voltada à especialização por processo de trabalho e possíveis relações com a avaliação de desempenho	38
3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	48
3.1 TIPO DE PESQUISA	48
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	50
3.2.1 Piloto do instrumento de coleta	51
3.2.2 Levantamento amostral dos dados.....	52
4 MODELO ANALÍTICO E ANÁLISE DOS DADOS	58
4.1 ORGANIZAÇÃO PESQUISADA E SEU CONTEXTO	58
4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	61
5 RECOMENDAÇÕES FINAIS	75
6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	78
7 REFERÊNCIAS	80

1 INTRODUÇÃO

A Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil, denominada de Receita Federal (RFB), foi o lócus da presente pesquisa, em particular quanto ao seu investimento em especialização de servidores e em equipes por processos de trabalho. Em 2017, esse processo e a implantação de programas de gestão baseados em produtividade individual foram iniciados e permanecem vigentes em período de ajustes.

A presente pesquisa teve como temática a regulamentação das novas modalidades de controle de frequência na administração pública federal, iniciada em março de 2020 devido a pandemia de Covid-19, e que tem na gestão de desempenho uma de suas bases, aliada à necessidade crescente da Receita Federal em revisar suas estruturas organizacionais frente à diminuição de seu quadro de servidores. Assim, tanto a especialização quanto a avaliação de desempenho (AD) se impuseram à Receita Federal, por assim dizer, a fim de que ela se adequasse ao cenário vigente.

A Receita Federal se deparou com a discussão sobre o quantitativo adequado de tarefas, sejam diversas ou específicas, atribuídas aos seus servidores, denominada de especialização funcional, aliada a um contexto de alterações nas formas de avaliação de desempenho na administração pública, tendo como força motriz as mudanças nas formas de cumprimento da jornada de trabalho.

Diante desse contexto, buscou-se nesta pesquisa abordar a possível relação entre a gestão de desempenho e a especialização funcional por processos de trabalho na Receita Federal, como fator potencializador do desempenho individual, em comparação ao uso isolado de cada um. Em outras palavras, analisar em que grau a realização de tarefas específicas, em comparação às tarefas diversas, tem ou não o condão de melhorar os produtos entregues pelos servidores, relação esta que possa estar evidenciada nas avaliações de desempenho.

A constatação de lacuna na literatura acerca desta relação constitui a principal justificativa para a realização desta pesquisa, e sua relevância na contribuição da construção do conhecimento sobre a relação entre a avaliação de desempenho e a especialização, de forma a romper com a limitação dos estudos sobre estas temáticas, trabalhadas de forma isolada.

Em termos práticos, a presente pesquisa justifica-se pelo seu potencial de contribuir para a Receita Federal com uma avaliação mais acurada dos impactos advindos da especialização e da avaliação individual de desempenho em conjunto, no que tange à sua missão institucional.

Estas iniciativas somadas podem contribuir para a melhoria qualitativa e quantitativa dos serviços prestados à sociedade pela organização, em uma realidade de virtualização dos serviços públicos.

Como justificativa pessoal, desde 2003, o autor da presente pesquisa exerce o cargo de auditor fiscal da Receita Federal com atuação em cargos de liderança de equipes, o que fomentou a percepção de que a gestão de desempenho e a especialização funcional detém sinergia para alcance dos resultados institucionais. Nos últimos quatro anos, o autor iniciou sua participação na organização de projetos de especialização de equipes em processos de trabalho e de um projeto para fixação de critérios de avaliação individual de desempenho, no qual diversos ganhos são esperados, dentre eles, a potencialização da produtividade individual.

Experiência semelhante foi apresentada na pesquisa de Araújo (2017), que teve como pressuposto a hipótese, recente e ainda não devidamente explorada em todo seu potencial na administração pública, de que a especialização em processos de trabalho fortalece o desempenho individual. A especialização funcional permitiria o trabalho mais focado e demandante de conhecimentos mais específicos por parte dos servidores, o que pode gerar o alcance de melhor desempenho em comparação ao trabalho com diversos temas e conhecimentos.

Neste cenário, estabeleceu-se como questão de pesquisa: **Quais as contribuições da especialização funcional dos servidores à melhoria dos resultados de desempenho individual na Receita Federal Brasileira?**

A busca por estudos prévios que respondessem a tal questionamento teve como objetivo geral, o estabelecimento de possíveis relações entre a especialização de servidores em processos de trabalho específicos como possível fator que potencializa os resultados da mensuração de produtividade individual e, consequentemente, os resultados institucionais. Soma-se a isso, a pretensão de apresentar uma proposta de intervenção em formato de minuta de ato regulamentador interno sobre critérios para estabelecer a relação entre avaliação de desempenho e especialização por processos de trabalho.

Além desse objetivo principal, foram objetivos específicos deste trabalho: qualificar as variações do grau atual de gestão de desempenho aplicados sobre servidores da Receita Federal; qualificar as variações do grau atual de especialização em processos de trabalho dos servidores da Receita Federal e evidenciar o nível das interconexões entre a especialização e a avaliação individual de desempenho como agentes viabilizadores do alcance de objetivos institucionais.

A fim de trazer o delineamento do conhecimento formalizado sobre a gestão de desempenho e a especialização no trabalho, a presente pesquisa teve como embasamento profissional, a participação recente do autor nos grupos de trabalho junto à Receita Federal. Também foi alicerçado na já citada pesquisa de Araújo (2017), somada à análise concatenada de autores que debatem os temas da gestão de desempenho e da especialização funcional, separadamente, e ao fim a pesquisa documental de natureza externa e interna à Receita Federal

No que tange à temática da especialização funcional na administração pública, o trabalho baseia-se em Bergue (2019) e em pesquisas voltadas a este fenômeno na iniciativa privada, como a realizada por Malheiros e Rocha (2014). Fundamenta-se ainda em estudo do Fundo Monetário Internacional (FMI) (CRANDALL e KIDD, 2010) que cogita a mesma hipótese objeto deste trabalho.

A pesquisa se deu nas bases de dados de publicações acadêmicas e científicas, a saber: *Scientific Electronic Library Online* (SciElo) Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Scientific Periodicals Electronic Library* (Spell) da Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Revista da Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, Universidade de São Paulo, Universidade de Brasília, Universidade Federal da Bahia e na Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), realizadas durante o período de abril a dezembro de 2021, utilizando-se como palavras-chave de pesquisa “avaliação individual de desempenho”, “desempenho individual”, “especialização do trabalho” e “especialização”. Foram também promovidas pesquisas em livros sobre o tema, particularmente em autores como Bergue (2019), Bergamini (2019), Malheiros e Rocha (2014), Pontes (2010) e Odélius e Santos (2008).

Neste levantamento teórico, cuja pesquisa e análise resultou na ausência de trabalhos que versam sobre a interdependência dos conceitos de especialização funcional e gestão de desempenho, tanto em relação a investimentos acadêmicos quanto organizacionais, e em particular em relação a administração pública, encontraram-se ainda dados que reforçaram a validade da realização desta pesquisa. Estudo bibliométrico realizado por Carpiní e colaboradores (2017), identificou 9299 artigos sobre desempenho publicados nos quarenta anos precedentes, localizados dentre os 62 principais jornais científicos, segundo o *Social Science Citation Index*, tanto nacionais, quanto internacionais. Encontrou-se ainda o levantamento de Akim e Mergulhão (2015) que apontou 268 publicações sobre desempenho constantes de mais de 1644 publicações, contados desde 1980. Em nenhum destes levantamentos a relação com a especialização funcional é mencionada dentre as palavras-chave.

Ademais, a relevância deste estudo é reforçada ainda em abordagens pontuais encontradas em estudos de Paula e Paz (2021), Bergue (2019), Araujo (2017) Guerrini e colaboradores (2014) realizados tanto na iniciativa privada quanto pública, e também em estudos de organismos internacionais, como o Fundo Monetário Internacional (FMI), que ainda que sutilmente, tangenciaram o mesmo pressuposto desta pesquisa. Trata-se de autores que alicerçaram o arcabouço teórico desta pesquisa, visto suas pesquisas terem ambiente a administração pública.

Estruturalmente este trabalho se compõe, para além dessa introdução, de capítulo do referencial teórico, que contempla a temática sobre a gestão e a avaliação de desempenho, sua evolução histórica e alguns fatores influenciadores. Na sequência, o referencial aborda a especialização do trabalho, sua evolução ao longo do tempo, suas espécies e classificações, além de alguns de seus fatores intervenientes. O segundo capítulo apresenta a estratégia metodológica para levantamento e tratamento dos dados, obtidos por meio de questionário disponibilizado a grupos de servidores da Receita Federal. Como resultado, traz-se a análise dos dados coletados e algumas considerações finais e o detalhamento dos limites e possíveis trabalhos futuros. Finaliza-se com a proposta de intervenção desenvolvida em formato de ato normativo interno.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo abordou, na primeira seção, o histórico, os conceitos e diferenças entre gestão e avaliação individual de desempenho, trazendo autores sobre o alcance e aplicação destes conceitos. Na segunda seção, traz-se informações sobre a estrutura com ênfase na estrutura por processos de trabalho, conhecido na Receita Federal como especialização do trabalho, sendo abordado seu histórico, os conceitos, as diferenças e aplicações.

2.1 GESTÃO DE DESEMPENHO E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

2.1.1 Breve histórico com foco na administração pública brasileira

Com o nascimento do capitalismo e das grandes organizações, estruturas mais complexas foram formadas para sua gestão, nas quais a avaliação de desempenho passou a ganhar notoriedade, com maior utilização de processos e escalas para mensurar a performance dos trabalhadores. Em particular no setor público, a evolução dos modelos de gestão é compreendida a partir de três períodos do Estado: o patrimonial, o burocrático e o gerencial. (PINTO, 2013; MALHEIROS E ROCHA, 2014)

No Brasil, o patrimonialismo e o clientelismo predominaram nos períodos Colonial, Império e República Velha, nos quais os governantes promoviam concessões de empregos na administração em troca de apoio político (BORGES, 2019). A partir de 1930, este modelo começa a ser alterado para o modelo burocrático, com as iniciativas de profissionalização e com a previsão constitucional da avaliação de desempenho. (PINTO, 2013; SANTOS, 2016)

Já o período gerencial da administração pública brasileira surge do movimento mundial, conhecido como Nova Gestão Pública (*New Public Management* - NPM), iniciado na última década do século XX e focado na combinação entre a flexibilização da gestão e o aumento da responsabilização da administração, com aplicação na gestão de pessoas como um todo, particularmente em eventos como aprovação em estágio probatório, progressão e promoção funcional e pagamento das gratificações de desempenho. (BRASIL, 1988; AKIM e MERGULHÃO, 2015; BORGES, 2019; SOARES, 2020)

É no período gerencial que se tem um terceiro momento na avaliação de desempenho em âmbito da administração pública federal, baseados na Constituição Federal de 1988, na Lei nº 8.112/1990 e em outras legislações específicas, em que começou a ser utilizada para romper

com a mera burocracia, iniciando seu uso em institutos como a aprovação em estágio probatório, a progressão e promoção funcional e ainda o pagamento das gratificações de desempenho (BRASIL,1988; BRASIL, 1990; BRASIL, 2002).

A partir dos anos 2000, cresce o investimento em um processo de valorização do sistema de mérito, com a instituição de uma nova sistemática de avaliação de desempenho em diversas carreiras públicas, iniciada com a Lei nº 11.784/2008 (BRASIL,2008), e também com o processo de implantação da gestão por competências, formalizada na administração pública brasileira a partir do Decreto nº 5.707/2006 (CAMÕES; MENESES, 2017).

A administração gerencial recebeu críticas, dentre as quais a de que o servidor público, antes visto como técnico competente, agora recebe a carga de frustrações da população, advindas principalmente da baixa qualidade dos serviços públicos e a incapacidade do Estado e que na verdade a administração gerencial prioriza-se formas de controle e de regulação, em detrimento de visão estratégica de longo prazo (PAGNUSSAT, 2015), gerando assim um ambiente de certo antagonismo entre as expectativas quanto a gestão de desempenho dentre dos diversos grupos da administração pública.

Este percurso histórico encontra-se sintetizado na figura 1 por meio de uma linha do tempo dos marcos históricos da avaliação de desempenho no país e que se constitui um subproduto da história da própria administração pública brasileira:

Figura 1 - Linha do tempo da avaliação de desempenho na administração pública do Brasil



Fonte: Elaboração própria, 2022; baseado em Assis e Neto, 2013; Pinto, 2013; Malheiros e Rocha, 2014; Pagnussat, 2015; Akim e Mergulhão, 2015; Santos, 2016; Borges, 2019; Soares, 2020).

2.1.2 Avaliação de desempenho individual na administração pública

A medição do desempenho profissional, em particular na gestão pública, é um campo emergente no Brasil e que carece de melhor caracterização. Carpini e colaboradores (2017) por meio de uma pesquisa bibliométrica identificou 97 diferentes definições de desempenho, apontando ainda que somente a partir dos anos 2000 se deu o volume mais expressivo deste tipo de pesquisa.

Soma-se a esta afirmação, o estudo bibliométrico de citações e cocitações sobre a gestão de desempenho, em âmbito nacional público ou privado, no qual Akim e Mergulhão (2015) constataram que a gestão de desempenho não figura dentre os autores mais referenciados em pesquisas nacionais.

Em particular para a administração pública, Soares (2020) realizou um levantamento bibliométrico restrito às publicações acadêmicas brasileiras entre 2015-2019 sobre a temática de gestão de pessoas em geral, e que teve como resultado o termo “avaliação de desempenho” se encontrou entre os mais abordados. Na figura 2, tem-se a nuvem de palavras gerada com os termos mais citados nos artigos incluídos no estudo supracitado.

Figura 2 - Nuvem de palavras mais citadas em artigos de gestão de pessoas no Brasil entre 2015 e 2019



Fonte: SOARES, 2020.

Assim, constatou-se que o conceito de avaliação de desempenho foi estudado nas mais diversas fontes de pesquisa, e devido à sua relevância e para fins de melhor interpretar as interrelações advindas, foi definido como o primeiro passo desta pesquisa a correta especificação do conceito de desempenho e também de seus produtos.

Primeiramente, cabe destacar que há uma diferenciação entre os conceitos de avaliação de desempenho (AD) e gestão de desempenho (GD). A primeira é o componente integrante de

uma dimensão maior chamada gestão de desempenho e que inclui itens sobre o esforço organizacional de atualização de seus membros face às novas tecnologias e processos de trabalho. Já a segunda, inclui as práticas organizacionais para o estabelecimento de metas, a valorização de novas ideias, o conhecimento e o investimento na diminuição de dificuldades e a execução eficaz das tarefas, onde também há os itens sobre o esforço organizacional de atualização de seus membros face às novas tecnologias e processos de trabalho. (SANTOS, 2010)

No âmbito da administração pública federal, documento elaborado pelo extinto Ministério do planejamento, orçamento e gestão, considerou que a gestão do desempenho:

(...) constitui um conjunto sistemático de ações que buscam definir o conjunto de resultados a serem alcançados e os esforços e capacidades necessários para seu alcance, incluindo-se a definição de mecanismos de alinhamento de estruturas implementadoras e de sistemática de monitoramento e avaliação. (MPOG, 2009, p. 11)

Outro estudo da mesma organização, conceitua a gestão do desempenho humano nas organizações públicas por meio de sua finalidade:

“O pleno atendimento das demandas dos cidadãos e da sociedade, por meio de atividades integradas que visam a aprimorar a qualificação profissional daqueles que prestam os serviços públicos. Consiste num conjunto de processos inter-relacionados que a organização implanta com vistas a elevar o nível de desempenho do indivíduo, do grupo e, em última análise, da própria organização”. (MPOG, 2013, p. 51)

Em uma visão mais focada no indivíduo, a gestão de desempenho pode ser considerada como um conjunto de ações orientadas aos indivíduos e equipes de trabalho relacionadas com planejamento, execução, desenvolvimento, acompanhamento, avaliação e revisão do desempenho de cada membro da organização, de suas áreas e do todo. Nesta visão, a avaliação de desempenho se constitui uma ferramenta de suporte da gestão de desempenho para promover a gestão do ambiente organizacional. (MALHEIROS e ROCHA, 2014; NEVES, 2018)

Segundo Malheiros e Rocha (2014), este conjunto de ações da gestão de desempenho pode ser classificado em três grupos: 1) avaliar a extensão da discrepância entre o desempenho real e o planejado; 2) identificar os fatos geradores de eventual discrepância e, 3) tomar decisões para eliminar as fontes dos problemas que geram as discrepâncias. Destes, a avaliação de desempenho é descrita como a ferramenta para a mensuração do primeiro grupo, o que auxilia a tomada de decisão, com base em fatores objetivos e subjetivos e em descritores que mensuram

as atividades, a fim de verificar se o objetivo traçado está sendo atingido ou não e, identificar as oportunidades de melhorias. (BORGES, 2019)

Ainda com foco no indivíduo, Bergamini (2019, p. 60) conceitua a avaliação de desempenho, sinteticamente, como sendo: “avaliação de um subordinado quanto a sua aptidão para o trabalho, tendo em vista suas aptidões e características pessoais.”. Nessa mesma linha, Silva (2018) enfatiza o caráter comportamental do desempenho individual, tratando-o como um conjunto de comportamentos manifestados por um indivíduo no ambiente de trabalho quando do exercício de suas atribuições e responsabilidades.

Na administração pública federal, a definição de avaliação de desempenho consta do decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010, em seu art. 2º no item I e que a descreve com foco para sua aplicação legal no pagamento de gratificações, como pode ser constatado no trecho abaixo:

(...) avaliação de desempenho: monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. I, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades. (BRASIL, 2010, p. 5)

Ainda de acordo com a administração pública federal, estudo do extinto Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão-MPOG (2013), desempenho individual é definido como:

“Refere-se ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades, que envolve a mobilização intencional de conhecimentos e habilidades orientadas à consecução do trabalho, considerando-se o ambiente organizacional de execução de tarefas.”. (MPOG, 2013, p. 52)

De todos os conceitos apresentados até aqui, destaca-se o interesse de ambas as partes na gestão de desempenho, tanto a organização tem expectativas em uma boa gestão de desempenho quanto o trabalhador, cada qual com seus objetivos próprios. Enquanto a primeira espera que a gestão de desempenho alavanque seus resultados, a segunda espera que seja levado em conta as características pessoais para o foco no crescimento profissional. O equilíbrio destas expectativas é o desafio do sucesso na gestão de desempenho.

Um possível equívoco ao buscar o equilíbrio entre as expectativas do empregador e do trabalhador quanto à gestão de desempenho é a confusão entre as variáveis comportamento e desempenho. Há organizações que tentam medir comportamento no ambiente de trabalho, o que não seria o mais adequado, numa perspectiva objetiva de avaliação de desempenho

individual (ADI), por acreditar ser sinônimo de desempenho, e acabam não atingindo o objetivo de evoluir os resultados de seus avaliados. (MALHEIROS e ROCHA, 2014)

Borges (2019), por sua vez, também reafirma o papel comportamental na avaliação de desempenho, uma vez que propõe que este fator seja considerado na avaliação de desempenho em particular na administração pública, pois na visão do autor há prevalência das abordagens econômica e produtivista da avaliação de desempenho individual neste setor, em detrimento da variável comportamental dentro da equação, o que pode ser um erro. Pontes (2010), em complemento, menciona não se tratar de qualquer comportamento pessoal que deve ser objeto de avaliação de desempenho, e sim o comportamento futuro.

O contexto organizacional de trabalho é destacado por Silva (2018) como fator que também influencia o comportamento e o desempenho, posto que há preditores, tanto individuais quanto contextuais e situacionais, que atuam no desempenho individual.

Por sua vez, Malheiros e Rocha (2014), Neves (2018) e Silva (2018) afirmam que a gestão do desempenho individual (GDI) tem características que vão além do objetivismo e que a análise de como indivíduos e equipes atingem seus resultados de trabalho apresenta um formato em vários níveis, uma complexa teia de fatores internos e externos a cada organização.

Tem-se aqui, o primeiro indicativo de vinculação entre a avaliação de desempenho e a especialização no trabalho, posto que a primeira é influenciada, dentre outros fatores, pela estrutura organizacional adotada, estrutura essa em que a especialização está inserida e no qual todos estão inseridos no contexto organizacional.

Assim, a gestão do desempenho é considerada um construto comportamental e, portanto, ligada à gestão de pessoas. A percepção das práticas de recursos humanos (PPRH) adotadas em cada organização influencia este desempenho, sendo PPRH, neste sentido, como “a percepção compartilhada dos trabalhadores de uma unidade organizacional acerca do conjunto de ações, programas, processos e técnicas que são operacionalizadas pela organização com objetivo de oferecer oportunidades, desenvolver e motivar indivíduos”. (SILVA, 2018, p. 87)

Dentre as PPRHs avaliadas como as mais sensíveis para a gestão de desempenho, Oliveira (2006) e Santos (2010) destacam a percepção de suporte organizacional, tida como a visão, a partir do ponto de vista do empregado, sobre o reconhecimento por parte da organização em relação ao trabalho que executa. E, em decorrência deste reconhecimento, como a mesma organização promove ações de atenção de suas necessidades de bem-estar.

Na PPRH são inseridas as crenças e expectativas individuais relativas à percepção do

empregado em relação ao comprometimento do empregador com ele. Quanto maior for esta percepção, maiores serão o comprometimento e o desempenho. Novamente, surge a possibilidade da vinculação com a especialização, que pode vir a ser considerada como uma ferramenta de suporte organizacional que contribua para esta percepção de suporte. (OLIVEIRA, 2006; SANTOS, 2010)

Para Assis e Neto (2013), o maior risco quando a organização decide buscar influenciar estas práticas é o *crowding-out effect*, que é o aumento da motivação extrínseca por meio de mecanismos externos (recompensas), o que provoca o “deslocamento” ou a “expulsão” da motivação intrínseca. Outro risco é o *gaming*, que é a situação em que os trabalhadores aprendem “a regra do jogo” e passam a “jogar” buscando seus interesses, adaptando-se em função de cada atividade exercida na organização e segundo as recompensas advindas, mesmo que isso não vá ao encontro aos objetivos da organização. A adoção de algumas práticas pode minimizar estes riscos, como o:

“delineamento de indicadores e metas para toda a organização, e não parte dela; metas construídas em torno de contratos de metas quantitativas; ter resultados que sejam objetivamente quantificáveis; estabelecer metas e premiação por equipe; promover a negociação de metas ousadas e com redução da assimetria de informações”. (ASSIS e NETO, 2013, p. 313)

Em oposição à vinculação entre a percepção das práticas de recursos humanos (PPRH) com o comprometimento e o desempenho, outras pesquisas apontam que a relação entre as variáveis “satisfação das necessidades psicossociais dos empregados” e “aumento de produtividade” não era tão direta como pretendia a Escola das Relações Humanas, ou seja, a melhoria do clima social nem sempre melhora a produtividade. (Assis e Neto, 2013; Motta e Vasconcelos, 2018)

De acordo com trabalho de Pitelli (2018), desenvolvido com foco na administração pública federal brasileira, as medidas de desempenho no trabalho de um grupo de pessoas seguem, em regra, uma distribuição estatística próxima da normal, o que não ocorre em particular para os servidores públicos federais. Tal fato, segundo o autor, gera perguntas sobre sua confiabilidade, pois não é esperado em qualquer organização se ter a maioria de pessoas com alto desempenho, conclusão obtida de distribuições normais. Essa observação levanta o argumento de que tal configuração nem mesmo seria um ótimo econômico, visto que na verdade há a constante necessidade de desenvolvimento de competências dos servidores.

Para Bergamini (2019, p. 57) esse fato “contraria um dos pressupostos básicos da psicologia social que tratam das diferenças individuais. Na verdade, estas medidas de desempenho não conseguem retratar as verdadeiras características do funcionário avaliado, e podem até ter efeito inverso do que seria pretendido, a melhoria nos resultados organizacionais”. Para a autora, a avaliação de desempenho deve existir nas organizações, mas pautada sempre na justiça, a fim de reconhecer o valor de cada funcionário, e retribuir e premiar cada contribuição conforme seu merecimento, ajustando as orientações, quando oportuno.

Apesar do crescimento prático e gerencial da avaliação de desempenho, Silva (2018) destaca em pesquisa junto ao órgão público do poder legislativo federal, que a ênfase da literatura científica sobre o desempenho no trabalho ainda recai sobre fatores ou variáveis preditoras, sem maior atenção aos critérios utilizados para mensurar o desempenho ou quanto aos modelos explicativos.

Segundo Velasco (2010) e Bergue (2019), até hoje a experiência brasileira da avaliação de desempenho não logrou êxito nas tentativas de desvincular-se da discricionariedade, da tolerância, do paternalismo, da condescendência e da displicência que condenam os instrumentos de avaliação à irrelevância e inutilidade.

Soma-se a isso, a subjetividade na avaliação de desempenho, que foi destaque no estudo de Velasco (2010) realizado com servidores do governo federal, no qual constatou a relevância da objetividade da avaliação, das suas metas e dos resultados alcançados, o que viabiliza o reconhecimento de méritos individuais.

Portanto, o desafio da avaliação de desempenho consiste em ser utilizada como ferramenta de gestão, e não apenas de forma protocolar. Uma boa avaliação de desempenho deve promover melhoria contínua do desempenho como forma de mudança de comportamento futuro, não limitando-se ao uso de ferramentas referendadas pela literatura científica ou testadas em outras organizações (PONTES, 2010; MALHEIROS E ROCHA, 2014; SILVA, 2018).

Tanto para Pacheco (2013), quanto para Assis e Neto (2013), para se ter uma ferramenta de gestão efetiva, é necessário superar os itens mais polêmicos da avaliação de desempenho, que são: o que mensurar (produtos ou impactos); a adoção de incentivos, tanto positivos quanto negativos; e a ligação da remuneração individual ao desempenho.

Trata-se, portanto, do debate entre duas correntes de pensamento sobre a avaliação de desempenho, cada qual com seus prós e contras, sob o olhar de gestão de pessoas e com um viés voltado ao âmbito individual. Estas correntes foram abordadas durante o II Congresso

Internacional de Desempenho no Setor Público (II CIDESP-SC, 2018), ocasião em que se explicitou a divisão entre tradicionalistas, que defendem a reforma na gestão de desempenho como a introdução de um ultraliberalismo baseado na redução de custos e na lógica de mercado, e do outro lado os reformistas, que condenam a natureza ultra social dos métodos tradicionais cujos benefícios dos empregados são invioláveis.

Em particular, a vinculação entre remuneração e avaliação de desempenho sempre foi objeto de muitas controvérsias dentre as duas correntes mencionadas. Por um lado, há teorias que apregoam a premiação do esforço diferenciado, incentivando o constante desenvolvimento profissional e compromisso com a estratégia e os objetivos da organização. E, por outro lado, temos teorias que se consideram mais humanistas, que se preocupam com a possível pressão exercida sobre os trabalhadores, com o incentivo à competição e à falta de colaboração em equipe, com a fixação de metas já direcionadas para a garantia do plus remuneratório, com a falta de objetividade dos critérios, e ainda com a falta de preparo e de uma cultura para a justa avaliação. (MOTTA E VASCONCELOS, 2018)

A vinculação entre remuneração e desempenho refere-se assim uma forma de complementar à tradicional remuneração fixa, tendo-se a parte variável a ser concedida periodicamente ao trabalhador, em razão do cumprimento de metas e objetivos previamente estabelecidos e baseados em indicadores de desempenho dinâmicos, o que inclui aspectos quantitativos, qualitativos e comportamentais, e que traduzam as ações das pessoas e seus respectivos impactos na organização. Como exemplo, temos as consolidadas práticas usadas na iniciativa privada. Contudo, essas ainda são embrionárias na administração pública do Brasil, pois há diferenças históricas relacionadas à cultura e aos valores, bem como a natureza das relações históricas de poder e os parâmetros de ordem legal, doutrinário e orçamentário. (SANTOS, 2010)

Outro fato que corrobora esse tratamento diferenciado dado no Brasil no que tange a relação entre desempenho e remuneração, é o estudo da organização Pesquisa Internacional sobre Administração de Receitas (ISORA, 2019), que reuniu mais de 150 países, em que dois terços de seus integrantes relataram vincular desempenho de seus servidores a pagamentos e recompensas, e 63,5% adiciona um acréscimo aos salários em casos positivos (dentre o total, países de alta renda se destacam nesses dois aspectos, chegando a 80,4% e 74,5%, respectivamente). Menos frequentes são os incentivos “negativos”: negação de aumentos anuais (42,8%) ou redução de salários (28,9%) nos casos de baixo desempenho.

Para Bergue (2019), as políticas de remuneração, notadamente na administração pública

brasileira, têm sido formadas a partir da criação de planos baseados na combinação de parcelas fixa e variável, decorrentes de um sistema idealizado de metas de desempenho individuais e institucionais, alinhado com os objetivos da organização e outros elementos que conferem feições de mérito ao arranjo remuneratório. No entanto, o autor lamenta que a remuneração tenha se tornado o foco da avaliação de desempenho, em detrimento de outras possibilidades. De forma geral, na administração pública federal acontece a redução da gestão de desempenho a mera avaliação de desempenho, o que gera a necessidade de repensar em seus próprios propósitos.

Assis e Neto (2013) apresentam em seu estudo uma dicotomia entre psicologia e economia, quando afirmam entendimentos diferentes sobre o efeito da remuneração variável no desempenho. A psicologia propõe que a remuneração variável reduz o desempenho, no caso de tarefas ditas como mais interessantes, e por consequência, as políticas de remuneração variável são válidas tão somente no que tange as atividades operacionais e ditas repetitivas. Por outro, em clara oposição, tem-se a visão da economia que argumenta que a remuneração variável aumenta o desempenho independentemente do tipo da tarefa, quando adotado um sistema de incentivos adequados.

Por outro lado, Bergue (2019) reconheceu que a adoção de avaliação de desempenho atrelada à remuneração reforça exigências como a de impessoalidade, de objetividade e outras providências que, na visão do autor, geram na verdade um distanciamento entre as práticas prescritas legalmente daquelas que representam a realidade e as necessidades prementes da administração pública brasileira. Para ele, o processo de avaliação será sempre subjetivo, uma vez que a subjetividade permeia a leitura dos dados e o olhar do sujeito.

Em grande parte da administração pública federal, o processo de avaliação de desempenho é pautado na aplicação de instrumentos quantitativos, com resultados ainda pouco utilizados para o desenvolvimento organizacional, o que inclui a política de incentivos aos servidores, isso por vezes devido à carência de ações sistematizadas e técnico-científicas que orientem os recursos humanos na gestão de pessoas. (SANTOS, 2016)

Silva (2018), por sua vez, afirma que em ambientes organizacionais com estruturas remuneratórias rígidas, como é o caso da administração direta do setor público federal brasileiro, uma possibilidade de evitar a aplicação restrita da avaliação de desempenho seria buscar variáveis que estimulem comportamentos que vão além dos comportamentos prescritos em cargos.

Por fim, quanto à remuneração variável atrelada à avaliação de desempenho individual, deve ser considerado o aspecto cultural de cada organização, cada qual com suas visões bem particulares no que tange à equidade (tratamento jurídico semelhante) e igualdade (distribuição semelhante de recursos), itens ligados à justiça organizacional (ASSIS e NETTO, 2013). Os mesmos autores defendem que a implantação de sistemas de remuneração variável deve considerar esse aspecto cultural para prever mecanismos que possam tornar o mais objetiva possível a diferenciação do desempenho, pois consideram esta forma mais adequada ao Brasil.

De toda forma, seja atrelado ou não à remuneração, um dos papéis da gestão de pessoas é o de avaliar o desempenho de empregados. Segundo Motta e Vasconcelos (2018), para atingir este objetivo, tradicionalmente, as organizações dispõem de dois possíveis modelos, o instrumental (avaliação objetiva) ou o modelo político (avaliação negociada). O primeiro consiste em fixar metas iguais a todos e de forma objetiva; já o segundo, avalia de forma subjetiva o esforço empreendido e demais itens de comportamento do avaliado.

Independentemente do modelo adotado, as formas de avaliação de desempenho podem ser agrupadas a partir de duas categorias: as medidas objetivas e as subjetivas. As medidas objetivas/quantitativas são aquelas em que se pode estabelecer indicadores mensuráveis quantitativamente, com resultados avaliados em termos de objetivos. Já as medidas subjetivas/qualitativas são aquelas em que a mensuração é realizada por meio das considerações sob o ponto de vista do avaliador, que também é focada em resultados, mas desta vez estes são somados às competências dominadas e usadas pelas pessoas. (PONTES, 2010; SANTOS, 2016; SILVA, 2018)

Dentre estas categorias, os sistemas de avaliação, e mesmo de gestão de desempenho tendem à objetividade, ignorando a dimensão subjetiva/qualitativa existente. Tal fato é corroborado por diversos fatores, a exemplo de elementos de valor decorrentes da visão de mundo daqueles que produzem as medidas de desempenho; pela falta de reflexão mais profunda e melhor contextualização sobre estas mensurações; pela diversidade das condições e dos contextos de trabalho; ou ainda pela complexidade que envolve o comportamento das pessoas, sejam elas avaliadores ou avaliados. De qualquer forma, trata-se de uma temática relevante para os gerentes, pois para os avaliados, as medidas de desempenho são o mais evidente efeito da gestão de desempenho. (MALHEIROS e ROCHA, 2014; BERGUE, 2019)

Para além da dimensão objetiva, para Bergue (2019) a avaliação de desempenho deve incluir também aspectos qualitativos, não obstante comportamento dos avaliadores. Uma vez que a disponibilização de critérios ditos “objetivos” responde às expectativas dos avaliadores

que aspiram eximir-se de uma relação de conflito potencial que o processo de avaliação, eventualmente, encerra. Em geral, para o autor, as pessoas tendem a preferir critérios objetivos, explícitos e escalas de notas para avaliação pois reduzem a exigência de se posicionarem – senso de impessoalidade –, ainda que reconheçam os limites das escalas e critérios, sendo difícil enquadrar comportamentos nesses parâmetros, bem como mensurá-los.

Assis e Neto (2013) concluem que são particularmente difíceis de serem mensuradas e recompensadas as atividades desempenhadas por servidores, em decorrência de duas razões. Primeiro no que diz respeito à administração pública, pois parte dos servidores são responsáveis pela tomada de decisão em diversas atividades, tais como as dos policiais, fiscais de renda e assistentes sociais, de difícil mensuração. Segundo que os servidores trabalham para as organizações que não têm uma meta única, clara e evidente. Portanto, apenas dados quantitativos não seriam suficientes.

A prática tem confirmado que nem chefias, nem os membros das equipes de trabalho têm assumido uma gestão real da avaliação do desempenho, a partir da utilização de parâmetros de avaliação. Deve-se reconhecer que os parâmetros da verdadeira avaliação de desempenho devem ser elaborados de modo a atender uma real necessidade da organização, não necessariamente para atender a um modelo preestabelecido, seja na literatura, seja nas práticas de consultorias. (BERGUE, 2019)

Por outro lado, a objetividade é defendida por Santos (2016), quando considera a subjetividade de critérios como sendo o principal problema da avaliação de desempenho, uma vez que, em sua avaliação, o erro ao julgar um critério é uma das causas frequentes na subjetividade da avaliação, no qual o avaliador pode exagerar tanto positivamente quanto negativamente no julgamento dos critérios empregados na avaliação. A autora, a exemplo de Pontes (2010), afirma que um dos principais erros na avaliação de desempenho individual se forma quando o avaliador, ao invés de se preocupar em como o trabalhador se comporta especificamente durante a atividade laboral, preocupa-se com a pessoa em si.

Santos (2019), em pesquisa com trabalhadores de uma instituição de ensino superior, observou a evolução dos modelos de avaliação de desempenho mais usados, e concluiu que as maiores mudanças nos modelos focaram em reduzir a subjetividade e aumentar a participação do avaliado no processo, tendo como foco a obtenção de uma avaliação válida e acurada, o que a autora considera como maior problema dos processos avaliativos.

Tal feito, se alcançado, pode propiciar às organizações em geral as benesses relativas à

avaliação de desempenho, tornando-a competitiva. É o que concluíram Malheiros e Rocha (2014) e Santos (2019), quando avaliaram a subjetividade em algumas práticas de avaliação de desempenho como limitantes da efetividade dos resultados, aliado a uma resistência a se submeter à percepção do outro sobre seu trabalho.

Já Bergamini (2019) afirma ser arriscado atrelar os processos de avaliação de desempenho às características subjetivas e interiores, esquecendo-se do que precisa ser descrito como comportamento observável, ou seja, as variáveis a serem avaliadas e o conhecimento do avaliado sobre o que é esperado dele. Esse risco ocorre quando, por exemplo “se usa a avaliação para premiar ou castigar alguém financeiramente, dar aumento maior para quem está prestes a se aposentar para que termine sua carreira com um bom salário, ou não dar aumento porque a pessoa parece estar sempre de mau humor” (BERGAMINI, 2019, p. 57), e muitos outros casos que arruinam, na visão da autora, o uso descritivo da avaliação de desempenho.

Em particular na administração pública federal brasileira, os métodos subjetivos são mais propensos a serem enviesados por preconceitos, indulgência, severidade ou leniência e, por consequência, tornam-se alvo de críticas e conflitos, pois permitem que gestores expressem sua percepção pessoal a respeito dos comportamentos do avaliado. Para evitar que isso ocorra, recomenda-se o delineamento de metas mensuráveis e adequadas por meio da clareza e objetividade dos critérios selecionados, e com a definição das condições mais próximas das ideais em que as metas deverão ser alcançadas pelo indivíduo a ser avaliado, em comum e prévio acordo com a chefia e a equipe de trabalho, registradas em plano de trabalho de cada setor de avaliação. (MPOG, 2013)

Contra-pondo-se à concepção anterior, Pinto (2013) apresentou críticas à administração moderna e seus conceitos arraigados, como o de desempenho, no qual é considerado apenas a realidade por meio de métodos quantitativos. Tal modernismo induz que todos os problemas administrativos, nas organizações, somente possam ser formulados em termos numéricos, ou seja, todo dado quantitativo é valorado como indiscutível, visto que este é considerado científico e valorado como “solução dos problemas”, uma vez que a objetividade está em oposição à subjetividade. A partir do contexto em que o sucesso dos projetos administrativos se torna um valor em si, os questionamentos sobre as finalidades e os critérios passam a não ser importantes.

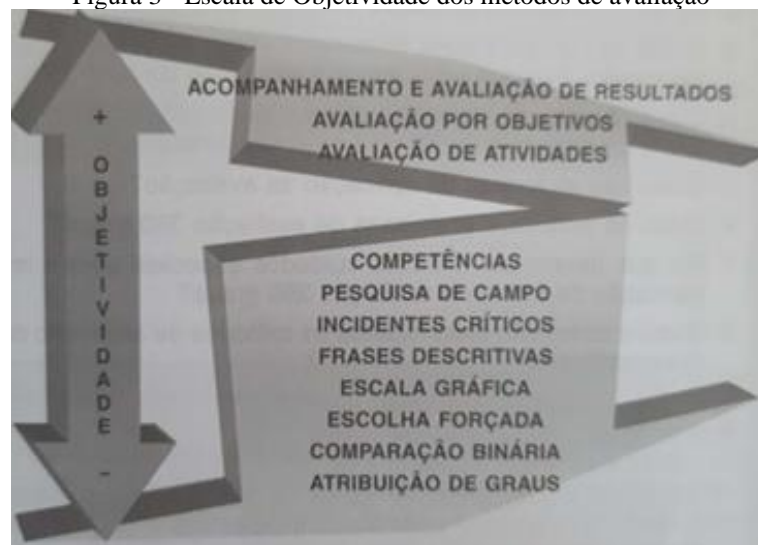
Ainda segundo a autora, o falso argumento de que os trabalhadores podem expressar a sua opinião na construção das ferramentas objetivas de avaliação de desempenho, na verdade é uma estratégia das organizações para impor o seu domínio, visto que é por meio de falsas

propostas de participação do trabalhador no processo de avaliação, que se têm a falsa sensação de que este pode modificar sua trajetória e que está sendo “ouvido”. (PINTO, 2013)

Mesmo as organizações que utilizam a mensuração quantitativa reconhecem suas limitações, como identificado no estudo governamental do Ministério do Planejamento de 2009, que identificou a mensuração de cada atividade exercida como algo difícil, propondo que a mensuração deva ser seletiva, ou seja, mensurar apenas o que vale a pena. Para alcançar este objetivo, devem ser gerados dados relevantes, dentre aqueles já existentes, sendo estes tratados dentro de padrões aceitáveis de qualidade. (MPOG, 2009)

O administrador, na tarefa de escolher qual método de avaliação de desempenho adotar, encontra diferentes ferramentas desenvolvidas ao longo do tempo e que abordam diferentes graus de objetividade. A seguir, tem-se como exemplo uma escala de grau de objetividade destes métodos de avaliação, apresentada na figura 3. Ter conhecimento do contexto metodológico da ferramenta permite a liderança definir fundamentadamente qual a ser adotada, ou mesmo construir uma própria, depender da linha adotada em cada organização.

Figura 3 - Escala de Objetividade dos métodos de avaliação



Fonte: Pontes, 2010, p.47.

Nesta aparente oposição entre os parâmetros objetivos ou subjetivos de avaliação de desempenho, este pesquisador considera, com base nas referências já apontadas, que parte da literatura propõe reflexões acerca das potencialidades da integração de ambos os parâmetros, e sugere o desenvolvimento de instrumentos de avaliação que reconheçam e considerem a subjetividade das relações no ambiente de trabalho, em especial no que concerne à gestão de desempenho.

Além da vinculação ou não do desempenho à remuneração variável e da objetividade ou subjetividade dos critérios de avaliação, mais uma decisão deve ser tomada para a gestão de desempenho: a amplitude da aplicação, enquanto individual ou por equipes. Trata-se de uma decisão que influencia a escolha da técnica de avaliação mais condizente em relação a realidade particular de cada organização.

Para Neves (2018), o desempenho pode ser entendido como algo de origem individual, podendo estar diretamente relacionado ao perfil pessoal, a natureza e complexidade das atribuições, e também ao contexto para a sua execução, ainda que realizado em equipe. Malheiros e Rocha (2014) colocam que, paralelamente as outras ferramentas, a avaliação de desempenho em nível individual propicia efeitos positivos, desde que em conjunto com o dimensionamento do nível de esforço que cada equipe deverá empreender, a partir do compromisso assumido.

Por outro lado, Pontes (2010) considera que a meritocracia na administração pública deveria ser buscada por meio de uma mescla entre a diferenciação das competências desenvolvidas entre os servidores e as entregas de interesse público realizadas dentro das equipes. Destaca-se aqui mais um ponto congruente entre a especialização e a avaliação de desempenho, que é o investimento em competências específicas para determinadas tarefas como fator aliado à meritocracia.

Segundo Teixeira, Bassotti e Santos (2013), a avaliação de desempenho individual na administração pública brasileira somente pode ganhar relevância quando resulta na melhoria do desempenho individual e o progresso do trabalho em grupo. Sendo assim, esta ação seria sim uma verdadeira alternativa para articular os anseios dos gestores e os meios disponibilizados pela administração às expectativas dos colaboradores, o que firma a premissa de se ter medidas para suas atividades operacionais.

Ainda segundo Pontes (2010), caso adotada a avaliação no nível individual, o formato mais recomendado é aquele voltado às competências individuais, mensuradas por indicadores de desempenho e a eventuais ações de desenvolvimento individual. Caso seja adotada no nível organizacional, é recomendada a avaliação por resultados alcançados e ligados aos objetivos organizacionais, de forma a fixar indicadores e objetivos mesclados intra e entre equipes, combatendo a visão reducionista e formação de ilhas entre as equipes.

Teixeira, Bassotti e Santos (2013) colocam como possíveis pontos negativos nas avaliações por equipes, primeiramente, o fenômeno do *free rider*, conhecido como “carona”,

no qual um avaliado em particular “esconde” seus pontos negativos no resultado positivo da equipe como um todo, colocando-se em uma posição de estagnação profissional recorrente.

Do ponto de vista da gestão de pessoas, Silva (2018) observou que é necessário a mensuração do desempenho no nível individual, para evidenciar-se com clareza a cadeia causal entre as práticas de recursos humanos em relação ao desempenho organizacional, por serem as práticas de recursos humanos ações voltadas ao indivíduo, bem como seus frutos também serem individuais.

Estudo do Instituto Publix Consultoria (2019), divulgado pelo movimento Pessoas a Frente, promoveu análises comparativas entre oito organizações públicas e privadas, nacionais e internacionais sobre a amplitude adequada na avaliação de desempenho, e concluiu não poder afirmar concretamente qual destes seria o mais adequado, pois ambas as possibilidades se mostraram viáveis. No entanto, a pesquisa apresentou dez fatores universais para gestão de desempenho, vivenciados no dia a dia das organizações públicas ou privadas, nacionais ou estrangeiras, sintetizadas no Quadro 1. (PUBLIX INSTITUTO, 2019, p. 2):

Quadro 1- Fatores universais para a gestão de desempenho.

FATORES UNIVERSAIS PARA A GESTÃO DE DESEMPENHO	
1	A necessidade de aplicação simultânea a todos os setores da organização.
2	Ter um setor ou órgão específico para coordenação e regramento geral.
3	Os níveis de desempenho por acordos entre as partes e combinado com a estratégia da organização.
4	Os resultados das avaliações de desempenho devem ser direcionados para recompensas pecuniárias e replanejamentos de desempenho, ao passo que as avaliações de competências devem ser utilizadas para a evolução na carreira e ações de treinamento e desenvolvimento.
5	Recomenda-se um sistema de gestão de desempenho específico para gestores, tendo em vista as diferentes responsabilidades, níveis de resultados e tipos de competências.
6	Monitoramento e o feedback contínuo, ações de reconhecimento público, inclusive pecuniárias.
7	Reconhecimento pecuniário pelo pagamento anual traz melhor impacto de engajamento que pagamentos mensais.
8	Desenvolvimento das lideranças e mudança de cultura organizacional através do contínuo investimento em <i>coaching</i> , capacitação e ações de mudança de <i>mindset</i> das equipes.
9	Transparência externa dos acordos de resultados organizacionais, e transparência interna dos acordos de desempenho de equipes/individuais.
10	Melhoria da qualidade das metas e do modelo como um todo.

Fonte: Elaboração própria, 2022, com base em Instituto Publix, 2019.

Historicamente, diversas ferramentas disponíveis para a efetivação da avaliação de desempenho já foram testadas. Tanto Silva (2018) quanto Bergue (2019) afirmam que é necessário repensar nas escalas, técnicas de mensuração e os instrumentos de avaliação de desempenho existentes, a fim de incorporar técnicas de coleta de dados com parâmetros de natureza qualitativa. Ambos propõem como principal ponto a ser incluído na avaliação de desempenho, para que essa se torne efetiva, é a análise dos instrumentos de medidas, suas lacunas e consequências.

A seguir, no quadro 2 são apresentadas as principais ferramentas de avaliação de desempenho, depreendidas dos trabalhos de Pontes (2010) e de Malheiros e Rocha (2014). A lista procurou seguir uma escala de foco e objetivo, partindo das que procuraram medir o nível do indivíduo em si e suas características, sendo pelos autores consideradas mais subjetivas, até as ferramentas que visam medir os resultados atingidos, considerados mais objetivos.

Quadro 2 - Tipos e Ferramentas avaliação de desempenho e suas principais características

Ferramenta de AD	Pontes (2010)	Malheiros e Rocha (2014)
Atribuição de grau	Exemplo: péssimo, ruim, regular, bom, ótimo	-
Comparação binária	Avaliação de cada trabalhador em relação aos demais da mesma equipe	-
Escalas gráficas	Lista fatores e graus a cada fator. Pode ser usado para avaliar competências	Definem indicadores que devem ser graduados em escala
Escolha forçada	Distribuição da produção em curva normal de desempenho	Estabelece-se uma cota máxima para encaixar os avaliados em cada item das escalas
Frases descritivas	Par de frases para escolha binária (sim ou não)	-
Pesquisa de campo	Reuniões de líder de equipe e técnico RH, avaliando comportamento do avaliado	Feita por um especialista em avaliação de desempenho
Incidentes críticos	Foco em acontecimentos de destaque no período de trabalho	Avaliam apenas as situações críticas
Avaliação de atividades	Grau de domínio de cada atividade do cargo,	-
Comparação por pares	-	Avaliação realizada por pares
Autoavaliação	-	Cada funcionário avalia a si próprio
Relato performance	-	Descrição livre de comportamento
Avaliação resultados	-	Descrição de resultados alcançados, detalhado para cada pessoa
Avaliação objetivos	Fixação de resultados concretos a se alcançar	Verifica o atingimento de objetivos fixados
Padrões desempenho	-	Organização fixa o que é esperado do indivíduo
Frases descritivas	-	Descrevem o comportamento ideal do avaliado

Fonte: Elaboração própria, 2022, com base em Pontes (2010) e Malheiros e Rocha (2014).

Quaisquer ferramentas de avaliação de desempenho disponíveis, desde a adoção de escalas numéricas (aparentemente mais objetivas) até pareceres descritivos (mais subjetivos), combinadas ou não, têm vantagens e desvantagens. Enquanto as escalas numéricas de notas contribuem para acentuar o senso de competição e comparação entre os servidores; os pareceres descritivos dependem do interesse do avaliador em utilizar a oportunidade de avaliar. Sendo assim, de forma a superar as limitações advindas da complexidade do processo de avaliação de desempenho sugere-se a combinação dessas duas dimensões avaliativa como melhor

alternativa. (BERGUE, 2019)

Quanto maior for a dificuldade em mensurar os resultados, maior e mais complexa será a concepção de um sistema ótimo de incentivos para seus integrantes. Tal alegação é a mais comum da área econômica para o insucesso de sistemas de recompensas por equipes. A minoração deste efeito, segundo afirmações da Organização para cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE), está no investimento do chamado monitoramento pelos pares (colegas de trabalho). (TEIXEIRA, BASSOTTI E SANTOS, 2013)

Até aqui, delineou-se uma lista de critérios a serem definidos para uma avaliação de desempenho com resultados efetivos, a saber: objetividade ou subjetividade de mensuração, aplicação individual ou por equipes, atrelado ou não a premiações, utilizado para o desenvolvimento pessoal ou para atingir metas, adoção de critérios de justiça igualitária nos procedimentos ou considerar as características pessoais de cada avaliado nas avaliações. Estas indagações, dentre outras, permearam as análises dos pesquisadores e seus respectivos estudos mencionados neste trabalho. O quadro 3 sintetiza os achados acerca das possibilidades avaliativas existentes para cada critério mencionado.

Quadro 3 - Critérios para construção de um sistema de avaliação de desempenho

Forma de mensuração	Alcance da avaliação	Incentivos oferecidos	Finalidade alcançada	Tratamento dos avaliados
Objetiva	Individual	Premiações	Competências	Justiça
Subjetiva	Equipes	Punições	Metas	Pessoalidade

Fonte: elaboração própria, 2022.

De acordo com tais considerações, a escolha da melhor alternativa, em termos de gestão e de avaliação de desempenho, ainda é um desafio para dirigentes de organizações de qualquer natureza. E por ser um desafio, os resultados pretendidos a partir dessa escolha, sejam positivos ou negativos, são em boa medida adicionados ao patrimônio profissional de cada dirigente. (PONTES, 2010) A seguir, tem-se uma síntese dos conceitos trabalhados ao longo deste capítulo.

Quadro 4 - Síntese dos conceitos trabalhados neste capítulo

Conceito	Breve resumo do conceito	Autores
Gestão de desempenho – GD	Ações coordenadas de diversas áreas organizacionais para detecção e aprimoramento de profissionais e organizações. Pode ocorrer em contexto individual ou por equipes.	Santos (2010); MPOG (2009,2013); Malheiros e Rocha (2014); Neves (2018)

Avaliação de desempenho -AD	Ferramenta para medição do grau de qualificação profissional e de resultados entregues por profissionais, equipes e organizações, utilizando-se de métricas quantitativas e/ou qualitativas.	Santos (2010); MPOG (2009,2013); Malheiros e Rocha (2014); Neves (2018); Silva (2018); Borges (2019); Bergamini (2019)
Percepção de práticas de recursos humanos – PPRH	Opinião dos trabalhadores sobre a política de recursos humanos promovida pela organização.	Silva (2018)
Percepção de suporte organizacional	Alcance do reconhecimento da atuação do trabalhador, em conjunto do atendimento de suas necessidades de bem-estar através da organização.	Oliveira (2006) e Santos (2010)
Remuneração variável	Contrapartida monetária, de caráter flexível, destinada a recompensar desempenho diferenciado.	Pagnussat (2015), Silva (2018), Bergue (2019)
Avaliação de desempenho (AD) objetiva	Mensuração de desempenho em que se podem estabelecer indicadores mensuráveis quantitativamente.	Pontes (2010), Silva (2018)
Avaliação de desempenho (AD) subjetiva	Mensuração de desempenho que está vinculada a considerações qualitativas, do ponto de vista do avaliador.	Pontes (2010), Silva (2018)

Fonte: elaboração própria, 2022, a partir dos autores citados.

2.2 ESPECIALIZAÇÃO NO TRABALHO

2.2.1 Breve histórico com foco na administração pública brasileira

A evolução histórica da especialização no trabalho data da época da pós-revolução industrial. A Figura 4 ilustra de maneira sintética esta evolução.

Figura 4 - Linha do tempo sintética das estruturas organizacionais



Fonte: elaboração própria, 2022.

Esta seção partiu da escola de administração gerencial, donde derivam os conceitos de cultura gerencial e empreendedorista, no qual formou-se outro conceito, o de acumulação flexível, que é a quebra da rigidez do modelo fordista e a formação de uma cultura gerencial, somada por outro lado à precarização de regras de regulação do trabalho e ao aumento do desemprego estrutural.

A administração gerencial, vinculada à revolução tecnológica e também chamada de indústria 4.0, trouxe o uso intensivo de ferramentas de tecnologia e consequentes questionamentos quanto à padronização dos processos de trabalho. Trata-se do risco de que a padronização privar a gestão do trabalhador sobre suas competências e impactar a organização do trabalho, de forma a reduzir a base hierárquica e gerar a superespecialização de tarefas, o que o tornaria, na verdade, em um modelo cyberfordista de uso da inteligência artificial e que realizaria o mesmo controle objetivado por Taylor. (PAULA, 2005; PINTO, 2013)

Nas organizações públicas, as alterações na organização do trabalho se iniciaram na década de 90, por meio de ações de busca da eficiência do Estado, baseadas em modelos adotados na iniciativa privada, como a realização de avaliações de desempenho dos servidores e vinculação do pagamento a esse desempenho. (PAULA, 2005; PINTO, 2013)

Tratou-se de um movimento gerencial que ficou conhecido como “reinventando o governo”, que buscou o que foi chamado de “nova administração pública”, na qual as relações de trabalho passaram da base hierárquica coercitiva e autoritária para uma relação de adesão do trabalhador ao chamado “produtivismo”. (ZANDONADE e BIANCO, 2014)

Autores como Paula (2005) e Pinto (2013) têm uma visão crítica sobre a nova administração pública, pois consideram que colocaria em lados opostos, interesse público e lógica gerencialista. Deste movimento ser originou, na verdade, uma nova organização pública, um híbrido de partes e peças destas fases anteriores, chamada de organização pública pós-burocrática – ou burocracia flexível – com sustentação no flexitempo para os servidores e baseado em produtividade. Caracteriza-se pela descentralização e pela estrutura em rede com uso intensivo de tecnologia da informação.

A nova administração pública levaria ao fim do Estado de bem-estar social, com a busca pela flexibilização das relações de trabalho, por meio de práticas de austeridade econômica neoliberais. As críticas a este movimento no Brasil, em particular, focaram na vertente gerencial que não teria rompido com o neo patrimonialismo e as tendências autoritárias da gestão pública. (PAULA, 2005; PINTO, 2013; ZANDONADE E BIANCO, 2014)

2.2.2 Estrutura organizacional voltada à especialização por processo de trabalho e possíveis relações com a avaliação de desempenho

Quaisquer sistemas de produção, sejam de produtos ou de serviços, tangíveis ou não, públicos ou privados, são formados em geral por três elementos: os meios de trabalho (ferramentas e máquinas), os objetos de trabalho (matéria prima) e as pessoas. Trata-se, então, de um sistema sociotécnico em que o homem não é totalmente independente em suas decisões, pois, por vezes, precisa se adaptar às condições existentes, sendo estes três elementos relacionados que influenciam o comportamento dos trabalhadores. (WALCZAK, 2014)

É na divisão do trabalho em partes especializadas que está a articulação destes três elementos durante o processo produtivo. Há razões históricas que culminaram nessa divisão, como: a destreza do trabalhador, a economia de tempo, a automatização de partes do trabalho. E, uma razão principal, que algumas vezes não é percebida, de contratar com menor custo o trabalho qualificado. (GUERRINI *et al*, 2014)

A formalização das estruturas de divisão do trabalho compreende o conceito de modelagem organizacional, definida por Guerrini e colaboradores (2014) como sendo os meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas de acordo com os interesses organizacionais. Na modelagem são analisados cada processo de trabalho e fluxos da informação contidas no negócio, bem como suas respectivas interações, em busca da estrutura mais adequada à realidade de cada organização.

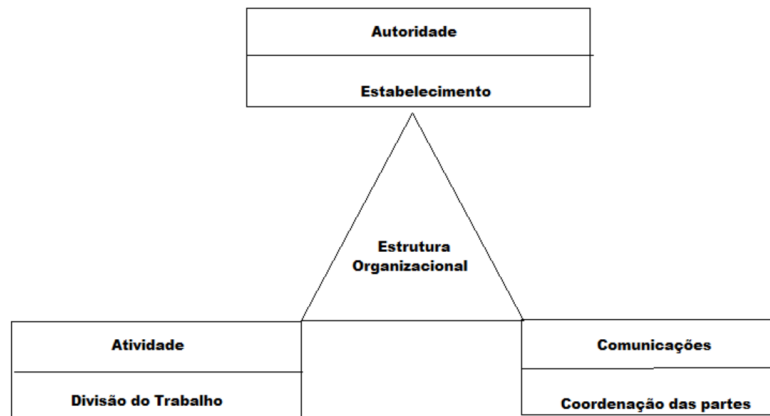
Considerando toda a miríade de componentes que integram a modelagem das estruturas organizacionais, Assis e Neto (2013) afirmam que grande parte da literatura da área considera que é necessário aprimorar a modelagem e os processos de trabalho, a fim de fortalecer seus aspectos positivos.

Dentre as diversas formas de modelagem, tem-se aquela baseada em gestão por processos de trabalho, no qual os fluxos ou cadeias transversais de criação de valor são assentadas no trabalho de pessoas, que operam arranjos específicos de conceitos instrumentalizados, de forma a transcender as unidades funcionais. (BERGUE, 2019)

Para Guerrini e colaboradores (2014), o modelo de estrutura por processos de trabalho descreve as atividades e as funções organizacionais de modo similar aos fluxogramas de processos, além de poder descrever os processos existentes e explicitar aqueles a serem executados futuramente. Para os autores, a gestão por processo de trabalho está relacionada aos temas da divisão do trabalho e do monitoramento do desempenho, além de organizar os processos e obter ganhos econômicos com a especialização.

Seja qual for a estrutura organizacional definida, todas têm características próprias, formadas a partir da tríade autoridade, grau de especificação das atividades e delineamento de sistemas de comunicação (Guerrini e colaboradores,2014). Os elementos que compõem a formação de uma estrutura organizacional e seus respectivos papéis constam na figura 5:

Figura 5 - Elementos da estrutura organizacional



Fonte : Guerrini et al (2014), pág 60.

A especificação das atividades tem influência particular no comportamento dos trabalhadores e ligação com a estrutura organizacional escolhida. Em organizações nas quais há maior permeabilidade entre membros e/ou departamentos e estruturas menos rígidas, as unidades organizacionais operam em condições de menor diferenciação. Ao contrário, em estruturas, nas quais há uma diferenciação entre as unidades, com competências definidas em normas e pouca utilização de estruturas flexíveis, os trabalhadores tendem à formação de subestruturas ou guetos com grande especificidade. (SILVA, 2018)

A especificação das atividades, também chamada de especialização no trabalho, teve relevância em pesquisas promovidas pelo Grupo de Aston, mencionando que o termo “especialização” se refere à divisão de trabalho no interior da organização. Dessa maneira, o número de especialidades poderia ser dado por uma soma das funções desempenhadas por especialistas (pessoas que desempenham apenas uma função e que não estão na linha direta de comando), o que permitiria diferenciar o pessoal de linha e o pessoal de *staff*. O maior interesse do grupo, contudo, estava no número e no grau de especialização necessários para ser possível distinguir as categorias de especialistas, ligadas à diferenciação de atividades e a especificidade, assim como, a abrangência decrescente das tarefas. (MOTTA E VASCONCELLOS, 2018)

A modelagem organizacional possui diversas escolas de pensamento e, nesta pesquisa, destaca-se a teoria estruturalista, em que as organizações são formadas por sistemas menores

que se integram formando sistemas maiores, e no qual o todo é que explica as partes. Trata-se de escola nas quais a estrutura e a especialização funcional também podem ser vinculadas à disciplina burocrática e à figura do burocrata, aquele que representa a autoridade formal e a hierarquia. A crítica ao modelo formou-se por trazer uma falsa impressão de participação nas decisões, tendo como limitador as crenças e os valores dos próprios indivíduos, que restringem sua capacidade de escolha e geram o risco de alienação no trabalho. (MOTTA E VASCONCELOS, 2018)

Outra limitação ao estruturalismo é o fenômeno do imperativismo funcional, em que a análise de padrões individuais de comportamento passa também pela análise de padrões dos grupos sociais que estão inseridos, advindos das inter-relações das pessoas, e que levam à adoção de uma visão macroscópica adotada pelos grupos como um todo. Indivíduos que possuem experiências de trabalho similares tendem a desenvolver valores e visões de mundo semelhantes em sua prática profissional, formando uma “identidade social”. (MOTTA E VASCONCELOS, 2018)

Com base no comportamento humano e na identidade social do trabalho, Motta e Vasconcelos (2018) relatam a existência da teoria sociotécnica e da teoria de diferenciação, para aplicação na organização das atividades. Na teoria da diferenciação, as ações para a revisão dos sistemas de trabalho atingem a estrutura, a especialização funcional, a divisão do trabalho e o sistema formal de recompensas. Já para a teoria sociotécnica, quando o sistema necessita ser revisado, são as funções e as tarefas que devem ser revistas, não os indivíduos. Assim, para a teoria sociotécnica, os indivíduos estariam prontos para se readaptar e adquirir novas habilidades, sem se especializar em demasia, além de ter maior autonomia.

Quanto aos níveis de competências técnicas e pessoais necessárias, Walczak (2014) distingue três categorias clássicas para a classificação do trabalho, a saber: físico, artesanal e intelectual. Para o autor, o trabalho intelectual consiste em resolver situações que excedem as ações rotineiras, como tomar decisões e ser responsável por algumas ações. Elementos de trabalho físico e artesanal são presentes, mas são secundários e podem não afetar o curso dos processos de pensamento. No quadro 5, tem-se uma síntese desta classificação:

Quadro 5 - Funções dominantes das competências dos funcionários em cada categoria

Classificação do trabalho	Trabalho manual		Trabalho de escritório administrativo	
Categorias de trabalho	Física	Artesanal	Rotina + Intelectual	Independente + intelectual
Funções de empregado de competências	Habilidade em ação	Concentração		Criativo pensamento

Fonte: Walczak, 2014.

Quanto aos métodos para a divisão do trabalho, tem-se duas correntes principais: a divisão mecanicista do trabalho, com a minuciosa divisão da prática laboral e sem alterações de funções; e a divisão orgânica do trabalho, cuja divisão é baseada na necessidade de flexibilidade e de alterações das funções laborais. Dividir o trabalho por meio de um método adequado à sua natureza, como os mencionados, gera diferenças. Quando a especialização do trabalho é levada a um alto grau, com a divisão do trabalho em tarefas simples, de forma a especializar o trabalhador em movimentos curtos e repetitivos, não há apenas vantagens, pois as lesões, o tédio, o absenteísmo e a rotatividade podem anular os ganhos e gerar ônus. (GUERRINI et al, 2014)

Motta e Vasconcellos (2018) também consideram esta dualidade entre o mecanicismo e o organicismo como fator que influencia o grau de especialização funcional. O mecanicismo é caracterizado pela formalidade, pela existência de um organograma detalhado e rígido, pela pouca comunicação horizontal entre os diversos setores, o que pode privilegiar os níveis vertical e hierárquico, culminando em uma centralização do poder pela direção. Já o organicismo distingue-se por papéis não explícitos, sem diferenças em nível hierárquico, com uma comunicação que se dá tanto em nível horizontal quanto vertical, e no poder de decisão descentralizado e difuso. No primeiro, temos o burocrata tradicional, e no segundo temos o tecnocrata, mais caracterizado pelo conhecimento especializado.

O grau de automatização (ou automação) das estruturas integrantes desta equação entre mecanicismo e organicismo, por várias razões tecnológicas, econômicas e sociais, leva os seres humanos a participarem, em diferentes graus, na implementação e execução de muitos processos de trabalho. Pode-se classificar este fenômeno em três classes de processos de trabalho e tarefas implementadas, conforme Guerrini et al. (2014, p. 36):

- a) Aquelas do tipo informação e controle, que podem ser “automatizadas” por computadores ou outras formas de “controles”
- b) Aquelas que envolvem processos de negócio ou tarefas missão, que podem ser automatizadas por um equipamento específico
- c) Aquelas funções realizadas por humanos, quer sejam de controle ou da classe de cumprimento da missão.

Quanto a segunda classe de processos (aqueles passíveis de automatização), a existência de uma gestão por processos de trabalho, em certa medida, rompe com a visão funcional da empresa, ao automatizar atividades rotineiras e liberar o capital individual existente na organização para focar em atividades que agregam maior valor à entrega, destinando o mínimo necessário deste capital para as tarefas burocráticas, automatizando as atribuições repetitivas,

de forma não vinculada às estruturas hierárquicas. (GUERRINI et al., 2014; PUBLIX INSTITUTO, 2020)

Considerando que a automação se tornou sinônimo de tecnologia da informação (TI), a administração por processos de trabalho possui dois caminhos divergentes. Em um primeiro caminho, que a automação é mais enfatizada, concentrada na máquina inteligente, em volta da qual os recursos humanos trabalham de forma automatizada com trabalhos rotineiros e mecânicos e limitando-se à aprendizagem de circuito simples, que é aquela quando o indivíduo incorpora novas práticas na medida em que elas não contradigam seus pressupostos e valores de base. E, quando contradiz, nega ou reinterpreta as novas práticas, mantendo as principais características e pressupostos pessoais. (MOTTA E VASCONCELOS, 2018)

Já em uma segunda possibilidade é enfatizada a estratégia informatizante, na qual se reconhece o valor e a função da máquina inteligente, mas somente no contexto de sua interdependência com pessoas inteligentes. A máquina rotiniza procedimentos, com a geração de informações novas que podem permitir aos indivíduos se concentrar melhor em torno dessas informações, em busca de novas soluções e ideias, de forma a gerar a chamada aprendizagem em circuito duplo, que é quando o indivíduo muda as práticas, os valores e os pressupostos do processo antigo, incorporando novas formas de comportamento. (MOTTA E VASCONCELOS, 2018)

Exemplificando, a estratégia informatizante pode ser encontrada no dito modelo *volvista* de produção, que ficou marcado por combinar flexibilidade funcional na organização com alto grau de automação. Esta atuação requer uma mão-de-obra especializada, capaz de realizar todas as etapas do processo produtivo, na medida que combina o uso de tecnologias com o uso da produção artesanal, buscando conciliar a produtividade e a qualidade dos produtos com a preservação da qualidade de vida no trabalho pelo aumento nas qualificações dos funcionários de linha. Este formato leva ao nivelamento de conhecimento do pessoal de ponta com o pessoal gerencial e gera outra forma de relação entre trabalhadores e a organização. (WALCZAK, 2014; PAULA; PAES, 2021)

Nas administrações tributárias, estudo do Fundo Monetário Internacional (FMI) apontou para a linha da estratégia informatizante como mais recomendada, afirmando que não basta apenas automatizar os processos de trabalho existentes e considerar que eles são mais eficientes porque os processos manuais foram extintos. Faz-se necessário ainda que a tecnologia seja alavancada para fornecer um melhor serviço ao contribuinte, ao mesmo tempo em que fornece melhores informações à administração tributária para garantir a conformidade. (CRANDALL e KIDD, 2010)

Paula e Paes (2021) alertam quanto aos riscos da automatização sem critérios que coloca a simples automação como mera forma de minimizar a dependência dos trabalhadores. Uma vez que da automação decorrem transformações nas relações socioprofissionais, pode gerar uma forma de “desemprego tecnológico”, advindo da necessidade de novas competências para que seja mantida a empregabilidade. Pode decorrer ainda a tendência de redução da autonomia dos trabalhadores e o monopólio das forças de produção, com o aumento da hegemonia das máquinas. Portanto, para além da ideia de inovação e transformação, há uma espécie de *continuum* entre o fordismo, o pós-fordismo e a Indústria 4.0. (PAULA e PAES, 2021)

Para Bergue (2019) e Paula e Paes (2021), uma organização taylorista gera competição, perda do significado no trabalho e uma falsa sensação de objetivismo. Mais válido, para os autores, seria o investimento em análise de processos de trabalho e no estabelecimento de “custos de produção”, identificando perdas, trabalho adicional, trabalho efetivo, dentre outros conceitos advindos, com adaptações, da ciência da engenharia de produção que reforçam os pontos positivos da estratégia informatizante.

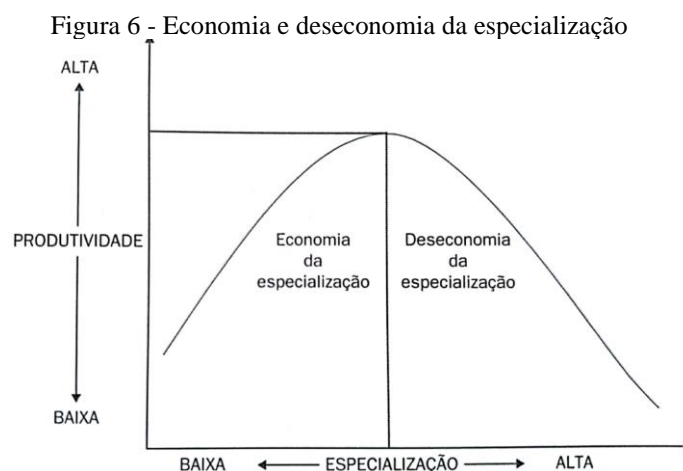
Na estrutura por processos de trabalho, a especialização funcional e a automatização são fatores que influenciam e são influenciados pela gestão do conhecimento organizacional, sendo que esta gestão envolve a coleta, o processamento e a partilha do ativo de informação, levando a redefinição do perfil profissional. Considerando que este trabalhador do conhecimento deve se fazer receptivo a aprender de forma não convencional e a trabalhar cooperativamente para atingir soluções inovadoras, é preciso uma nova dinâmica de autoeducação continuada, mais rápida e direcionada às tarefas que agreguem valor, para que as pessoas permaneçam produzindo e acompanhando as transformações da organização e da sociedade (WALCZAK, 2014; PUBLIX INSTITUTO, 2020).

O trabalhador do conhecimento pode ser considerado fruto da evolução, desde o pré-taylorismo até a organização contemporânea, na qual ocorre a diminuição da importância das competências técnicas, em benefício das chamadas "*soft skills*" (habilidades comportamentais), tais como: comunicação, trabalho em equipe, promoção de mudança, aprendizagem etc. (WALCZAK, 2014) O reflexo disto na estrutura pode ser visto quando as organizações intensivas em gestão do conhecimento tendem a ter uma estrutura hierárquica mais horizontal (ARAUJO, 2017).

A especialização no trabalho também está relacionada aos fatores intrínsecos àqueles que o executam, pressupostos inconscientes que integram um conjunto de características que a organização valoriza e que é partilhado por seus membros - a cultura organizacional. É composta por uma cultura oficial da organização, que detém os valores oficiais, e uma cultura

dos subgrupos organizacionais que detém os valores reais, inconscientes, efetivamente praticados e partilhados internamente. (PONTES, 2010; ASSIS e NETO, 2013; MALHEIROS E ROCHA, 2014; MOTTA E VASCONCELOS, 2018)

Guerrini e colaboradores (2014), do ponto de vista eminentemente econômico, avaliam que a especialização possui seu nível ótimo a ser atingido, e que uma vez alcançado, propicia o aumento de produtividade, o que aliado à necessidade de menos competências concentradas em um único trabalhador, permite a redução dos custos com mão de obra. A figura a seguir, ilustra a afirmação de que esta relação tem uma distribuição normal.



Há uma preocupação da doutrina em se evitar um grau excessivo de especialização, também denominada de superespecialização, situação abordada por Paula e Paes (2021) que citam a necessidade da busca da medida adequada da qualificação do trabalho e da especialização, contrariamente à situação em que os trabalhadores são designados para executarem apenas uma tarefa, fato que reduz drasticamente a necessidade de qualificação e treinamento.

Tal situação também é mencionada por Motta e Vasconcelos (2018), que trazem como “remédio” à superespecialização, o conceito do enriquecimento de tarefas (*job enrichment*), definido como a descentralização e o redesenho das atividades e tarefas, a fim de aumentar seu conteúdo, permitindo assim o aprendizado e o desenvolvimento dos indivíduos. Segundo os autores, o enriquecimento de tarefas, aliado a concessão de maior autonomia, pode evitar os efeitos perversos da fragmentação do trabalho.

Além da superespecialização, outra crítica é mencionada por Araujo (2017) sobre a ênfase exagerada ao produtivismo, que leva a especialização com foco em métricas voltadas para os meios (processo) e não para o resultado esperado. Em um órgão público pesquisado, o autor

encontrou evidências de que, não obstante pesquisas demonstrarem que a especialização leva à adesão voluntária a modelos de estrutura, na organização pesquisada, a crítica ao produtivismo foi constatada na pesquisa de campo.

Dentre os estudos sobre a relação entre desempenho e especialização, tem-se os de Araujo (2016 e 2017), promovidos no âmbito do poder judiciário, que apontam para a especialização como condutor para a diferenciação interna das atividades, no qual magistrados e servidores ficam focados em determinado ramo do direito. Destaca-se que tal especialização foi fruto de uma nova abordagem de governança organizacional, mais voltada à gestão por processos e aos indicadores de desempenho ajustados às necessidades organizacionais.

Pela clareza da conclusão de Araujo (2017), não se pode deixar de transcrevê-la na íntegra: “(...)os resultados são claros: especialização eleva a produtividade, significando não apenas eficiência nos processos, mais principalmente a eficácia na resolução de casos – basta verificar o indicador que se refere às sentenças.” E mais, “oportunizam maior qualidade na realização do trabalho de prestação jurisdicional” (pág 292). O autor ressalta ainda que, em seu locus de estudo, a especialização por matéria permite ao juiz conhecer mais profundamente os aspectos relevantes de cada caso, propiciando mais a atenção quanto as particularidades de cada um.

Borges (2019), também afirma que o modelo baseado em funções especializadas é o mais adequado para a avaliação de desempenho dos empregados, por envolver todo contexto de desempenho. Santos (2019), por sua vez, aponta como conclusão de sua pesquisa que, quanto ao público de servidores públicos em atividades técnico-operacionais, grande parte de seu programa de desenvolvimento e avaliação de desempenho preconizam a melhoria dos serviços por meio da especialização e desenvolvimento do corpo técnico.

Araujo (2017) concluiu que a especialização propiciou melhor balanceamento da carga de trabalho, uniformidade da aplicação do direito, troca de experiências e inovações mais focadas e, ainda, a melhora na qualidade do trabalho da prestação jurisdicional, a despeito de eventuais pontos negativos, como a redução da diversidade de decisões e o risco da promoção do produtivismo.

O autor propõe que, em seu locus de pesquisa, se invista em um judiciário que propicie a especialização funcional desde o início da carreira, por meio de uma estrutura organizacional matricial geográfico-temática e na qual haja especialização em matérias de direito de forma geograficamente distribuída. Em uma conclusão sequencial, o balanceamento de carga de trabalho neste cenário está ligado à qualidade dos indicadores de desempenho, focados nas finalidades da prestação jurisdicional, de forma a diminuir ao máximo o desempenho em procedimentos intermediários. (ARAUJO, 2017)

Na administração tributária foi localizado por este autor um único trabalho em grau *latu sensu*, no qual foi abordado o tema da especialização funcional por segmentos econômicos de contribuintes. Transcreve-se na íntegra a conclusão do autor. (TEIXEIRA, 2017)

A administração tributária federal precisa ter capacidade de lidar com uma demanda crescente e com cenários econômicos de alta complexidade. A experiência internacional tem demonstrado as vantagens da especialização em setores econômicos e a administração brasileira já demonstrou que segue nesse caminho, entretanto, alguns paradigmas precisam ser deixados para trás. (TEIXEIRA, 2017, p. 38)

De acordo com o estudo do Fundo Monetário Internacional (FMI), que também evidencia a especialização como potencializador dos resultados, e em particular para as administrações tributárias, esforços de modernização são necessários e devem ser focados em habilidades e produtividade do pessoal, aliados à racionalização de estruturas, de forma a abranger ações como revisões do design, das camadas de gerenciamento e do alcance dos controles. (CRANDALL e KIDD, 2010)

O material do FMI aponta ainda que a maioria das administrações tributárias no mundo deve aderir às estruturas organizacionais totalmente integradas e baseadas em funções, agrupando os funcionários de maneira a garantir a especialização e a promoção da eficiência, eliminando qualquer duplicação de atividades e garantindo uma alocação equilibrada de funcionários. (CRANDALL e KIDD, 2010)

No setor público, conhecer as atividades de um processo e suas características técnicas e humanas no geral permite empreender esforços de melhoria e aperfeiçoamento (racionalização), a fim de tornar a atividade e, por conseguinte o processo todo mais eficiente, fixando indicadores de desempenho final ou parciais que gerem conhecimento do processo e das atividades que o compõem. Este conhecimento do processo permite aliá-los aos parâmetros construídos de avaliação de desempenho. (BERGUE, 2019)

Isso não quer dizer reproduzir a abordagem taylorista estritamente orientada para a racionalização, e sim, gerar uma virtuosidade cíclica, na qual as aprendizagens geradas sejam incorporadas por ocasião do fluxo produtivo subsequente. A gestão de desempenho vincula-se a especialização das tarefas quando é entendida como um processo que envolve planejar, executar e avaliar, sendo esta última função a que retroalimenta e confere virtuosidade ao ciclo gerencial de programação e a divisão das atividades individuais, por equipes, unidades e da organização como um todo. (BERGUE, 2019)

Na verdade, todo o conteúdo exposto neste capítulo vai ao encontro do paradigma da chamada visão sistêmica, na qual a especialização no trabalho é o elemento constituinte.

Evidenciado por todos os elementos abordados, as relações entre a especialização do trabalho e os sistemas de produção, as teorias estruturalistas, as categorias de trabalho, as tecnologias da informação, a automatização, com a inovação, gestão de conhecimento, produtivismo, todos influenciados pela cultura organizacional e o desenvolvimento de competências individuais, formam um grande monolito organizacional, uma verdadeira teia de fatores interdependentes e interrelacionados.

Assim, como sinalizado por Guerrini e colaboradores (2014), verificou-se a ligação entre especialização do trabalho e avaliação de desempenho, pois ambos influenciam naquela que é considerada a mais delicada das estruturas que compõem as organizações: as pessoas. Ainda conforme o indicado pelos autores, constatou-se que especialização pode gerar maior domínio do conhecimento necessário para execução de tarefas mais direcionadas, viabilizando dessa forma a evolução do desempenho individual no trabalho.

3 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

Como procedimento metodológico este trabalho realizou inicialmente entrevista semiestruturada de caráter exploratório junto a um dos gestores regionais da Receita Federal do Brasil, o que permitiu melhor definição do escopo da pesquisa.

Estabelecido o escopo, utilizou-se a pesquisa de campo, a fim de identificar, analisar e, por fim, emitir as conclusões sobre dados primários, coletados por meio de questionários aplicados aos servidores da Receita Federal em outubro do ano de 2022, o que propiciou o levantamento de dados comparativos e a comparação destes dados com os contidos na pesquisa teórica previamente realizada.

As informações coletadas foram tratadas e analisadas à luz dos documentos e bibliografia sobre o tema e foram subsídio para as próximas etapas. O referencial teórico foi reunido por meio de portais eletrônicos de diversas universidades públicas e privadas, nacionais e internacionais, das escolas de governo, da legislação da União e em particular da Receita Federal do Brasil, e também em sítios eletrônicos de instituições nacionais e internacionais que de alguma forma abordaram os temas da avaliação de desempenho ou da especialização funcional.

Dentre todo referencial teórico encontrado foram consideradas preferencialmente pesquisas desenvolvidas durante os últimos cinco anos, exceção quanto à pesquisa documental que se baseou na vigência temporal de cada ato normativo, e ainda autores considerados seminais, devido à escassez de pesquisas encontradas com data de publicação dentro dos últimos cinco anos.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A seguir, por meio do quadro 6, construído a partir de modelo de análise de Araújo (2017), traz-se os conceitos metodológicos aplicados nesta pesquisa, vinculados a cada objetivo específico delineado, o que permite uma visão geral de como se deu a reunião de dados e informações sobre os conceitos estudados, fator preponderante para expor conclusões sobre o problema de pesquisa.

São apresentadas as etapas da pesquisa, técnicas, abordagem e o modelo científico, os instrumentos utilizados para levantamento, a análise de dados e, por fim, quais as dimensões que foram verificadas durante a pesquisa.

Quadro 6- Procedimentos metodológicos adotados

Etapa	dimensão	modelo	método	tipologia	abordagem	técnica	instrumentos
Qualificar as variações do grau atual de gestão de desempenho aplicados sobre servidores da Receita Federal							
Qualificar as variações do grau atual de especialização em processos de trabalho de servidores da Receita Federal	atos legais e normativos realidade atual	hipotético - dedutivo Quantitativo	teórica-empírica	analítico-descritivo	positivista	pesquisa teórica pesquisa documental coleta de dados análise de dados	bases de dados científicos documentos e legislação questionário estruturado análise estatística
Evidenciar o nível das interconexões entre especialização e avaliação individual de desempenho, como agentes viabilizadores do alcance de objetivos institucionais							
Apresentar proposta de regulamentação da vinculação entre avaliação de desempenho e especialização por processos de trabalho						pesquisa teórica pesquisa documental análise de dados	bases de dados científicos análise documental questionário

Fonte: elaborado pelo autor, 2022

A construção do modelo de análise se deu por meio da base teórica pesquisada, articulando gestão de desempenho (variável dependente) e especialização funcional (variável independente) à hipótese de que o investimento no último potencializa os resultados do primeiro. O modelo utilizado foi o hipotético-dedutivo, visto a partir de um postulado já fundado pela base teórica pesquisada (BERGUE, 2019; MALHEIROS E ROCHA, 2014; CRANDALL E KIDD, 2010) e, qual seja, a especialização funcional potencializa melhor resultado na gestão de desempenho.

O procedimento metodológico do problema tem características de pesquisa quantitativa, adotando-se como procedimento de coleta de dados um levantamento amostral por conveniência, realizado entre todos os servidores ativos e efetivos integrantes de quatro regiões fiscais, dentre as dez que compõem a Receita Federal, utilizando de critérios de diferenciação geográfica, representatividade do efetivo no todo da organização, detalhados a seguir.

Cabe destacar que os resultados estão circunscritos ao contexto organizacional da Receita Federal do Brasil, tanto quanto a natureza das tarefas e a infraestrutura de trabalho, quanto a capacitação destas pessoas e a natureza do trabalho que executam.

3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a presente pesquisa, o instrumento de coleta escolhido foi do tipo questionário, composto de trinta e duas perguntas fechadas baseadas em uma escala do tipo Likert de cinco opções, uma pergunta aberta e duas sociodemográficas. Esta escolha possibilitou atingir um número maior de pessoas, o anonimato e a flexibilidade de momento de participação, por utilizar ferramentas digitais assíncronas, além de promover mais uniformidade na pergunta e nas respostas (GIL, 2007; RICHARDSON et al., 2007; MOREIRA E CALEFFE, 2008).

O questionário baseou-se grande parte em duas ferramentas já validadas: instrumento de Odellius (2007) e também instrumento de Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga e Pérez-Nebra (2019), cada qual com escala de resposta psicométrica do tipo Likert de cinco pontos, conforme grau de concordância a cada item. As ferramentas sofreram por este autor ajustes para se adequar a realidade da Receita federal e foram aplicadas com a utilização da ferramenta *Google forms*, distribuído pelo e-mail institucional da Receita Federal.

A escolha original das ferramentas focou na administração pública, em busca de instrumentos de pesquisa que contemplem a ideia de ambiente supra organizacional – aquele que abrange aspectos exógenos à organização e podem exercer influência interna, tais como: cultura, clima e valores da sociedade, situação econômica, demandas por mudança no país e

oferta de mão-de-obra. O quadro 8 traz em mais detalhes o instrumento de coleta de dados aplicado quanto às suas dimensões, variáveis escolhidas, itens e demais aspectos que compuseram o modelo de análise.

Para fins de validação do instrumento de pesquisa construído, inicialmente foi submetido a professora orientadora da pesquisa, notadamente para customização à Receita Federal. Após, foi aplicado em julho de 2022 um teste de validação do questionário junto a cinco servidores atuantes nas áreas de avaliação de desempenho e modelagem organizacional na Receita Federal, coletando sugestões. Para definição dos cinco colegas, foi utilizado como critério a amostragem não-probabilística, por conveniência, dentre servidores atuantes nos projetos da Receita Federal sobre especialização no trabalho e também de gestão de desempenho nos últimos três anos. O questionário validado, composto de trinta e cinco itens, foi inserido junto ao sistema Google forms, escolhido por já estar difundido dentro do público-alvo da pesquisa, e que se mostrou ser mais fácil para os respondentes usarem. A coleta dos dados de pesquisa, como já dito, se deu entre os servidores da Receita Federal do Brasil ativos e efetivos em quatro regiões fiscais diferentes dentre as dez existentes, de forma censitária, viável para este formato. Em 2022, a Receita Federal, no todo, contava com efetivo de 17.055 servidores.

A escolha das regiões fiscais buscou alcançar diferentes regiões geográficas do país, definidas então uma região do norte/nordeste, uma do centro-oeste, uma do sudeste e outra do sul do Brasil. Considerou-se também o número de servidores integrantes das regiões geográficas, de modo a obter amostra conveniente e representativa para sua análise. A escolha se baseou também em serem todas as regiões submetidas atualmente as mesmas regras quanto ao tema de pesquisa. Todos estes aspectos somado permitem inferir entendimentos mais homogêneos sobre as variáveis de pesquisa.

3.2.1 Piloto do instrumento de coleta

Foi aplicado durante o mês de setembro de 2022, questionário a um grupo-teste de mestrandos em administração da UFBA, na grande maioria integrantes dos quadros da Receita Federal, tendo sido respondidos por vinte e dois integrantes. Na oportunidade avaliou-se dificuldades, ambiguidades e obscuridades que pudessem comprometer a utilização do questionário, inclusive oportunizando opiniões qualitativas, permitindo ajustes para sua inteligibilidade, no número e ordem das questões, e mesmo na escolha e avaliação de performance de qual a ferramenta eletrônica para coleta.

3.2.2 Levantamento amostral dos dados

A população da presente investigação foi constituída por 5324 servidores das quatro Regiões Fiscais, a saber: 888 servidores da Quinta Região Fiscal (BA/SE), 1197 servidores da Primeira Região Fiscal (DF/GO/MT/MS/TO), 1390 servidores da Sexta Região Fiscal (MG), e 1849 servidores da Nona Região Fiscal (PR/SC) Sendo assim, 31% do total dos servidores da Receita Federal foram convidados participar da pesquisa como se pode constatar no quadro 7.

O levantamento amostral empregado nesta pesquisa foi do tipo amostral, não probabilístico, por conveniência, uma vez que todos os servidores das Regiões Fiscais selecionadas, uma de cada região geográfica do Brasil, foram convidados a participar e receberam o instrumento de coleta. Para minimizar possibilidade de viés na amostragem, buscou-se obter dados que representassem todas as regiões geográficas e os cargos integrantes da instituição.

Quadro 7 - Quantitativo de servidores da Receita Federal
QUANTITATIVO DE SERVIDORES NA RFB - 04/10/2022

Unidade Administrativa	Auditor			Analista			Admin.			Total
	ativo	cedidos	total	ativo	cedidos	total	ativo	cedidos	total	
UNIDADES CENTRAIS	616	46	662	452	2	454	131	9	140	1.256
SRRF - 1ª REGIÃO FISCAL	489	11	500	384	2	386	307	4	311	1.197
SRRF - 2ª REGIÃO FISCAL	355	4	359	323		323	366	1	367	1.049
SRRF - 3ª REGIÃO FISCAL	300	3	303	260		260	256		256	819
SRRF - 4ª REGIÃO FISCAL	420	15	435	269	2	271	334	5	339	1.045
SRRF - 5ª REGIÃO FISCAL	379	3	382	269		269	236	1	237	888
SRRF - 6ª REGIÃO FISCAL	585	11	596	480		480	312	2	314	1.390
SRRF - 7ª REGIÃO FISCAL	905	25	930	610		610	415	3	418	1.958
SRRF - 8ª REGIÃO FISCAL	1.746	26	1.772	1.683		1.683	427		427	3.882
SRRF - 9ª REGIÃO FISCAL	832	2	834	709	1	710	304	1	305	1.849
SRRF - 10ª REGIÃO FISCAL	526	12	538	521	1	522	219		219	1.279
DRJs	366		366	61		61	15	1	16	443
Total	7.519	158	7.677	6.021	8	6.029	3.322	27	3.349	17.055

Fonte: Relatório interno do órgão, 2022.

O envio dos questionários eletrônicos aconteceu durante os meses de setembro e outubro de 2022 e utilizou das plataformas comunicacionais, a saber: aplicativo de mensagem *WhatsApp*, e-mail institucional e intranet da Receita Federal. Após o envio do convite para a participação da presente pesquisa, a taxa obtida de respostas aos questionários foi acompanhada, de forma percentual e absoluta. Ao final, 438 servidores, 8,2% do total das Regiões Fiscais pesquisadas, responderam ao questionário.

Quadro 8 - Modelo de Análise

MODELO DE ANÁLISE / FRAMEWORK												
OBJETIVO GERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	DIMENSÃO	VARIÁVEL	ITENS	TIPO DE VARIÁVEL	NATUREZA DA VARIÁVEL	INSTRUMENTO DE COLETA	TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS	AUTOR	REFERENCIAL TEÓRICO		
estabelecer possíveis relações entre especialização de servidores em processos de trabalho específicos como possível fator que potencializa os resultados da mensuração de produtividade individual e, consequentemente, os resultados institucionais	Qualificar as variações do grau atual de gestão de desempenho aplicados sobre servidores da Receita Federal	Influências na construção dos sistemas de avaliação de desempenho	Percepção de suporte organizacional	O sistema de avaliação de desempenho propicia a valorização de minhas atividades (trabalho) e de meus resultados.	Quantitativa Ordinal	Independente	de forma parcial o Questionário de Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública. (Odellius e Santos, 2008) constituído de 50 itens.	Análise Estatística com Sumarização (Estatística Descritiva), Agrupamento (tabela de frequência e Kmeans), Associação (correlação e Alfa de Cronbach) e Regressão Linear Múltipla.	Odellius e Santos (2008)	Oliveira (2006) e Santos (2010); Assis e Neto (2013); Motta e Vasconcelos (2018)		
				A existência de um sistema de avaliação de desempenho permite a melhoria das condições necessárias à realização de meus trabalhos.	Quantitativa Ordinal	Dependente			Odellius e Santos (2008)			
			Grau de subjetividade	Os critérios de avaliação de desempenho adotados nesta organização permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados	Quantitativa Ordinal	Dependente			de forma parcial o Questionário de Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública. (Odellius e Santos, 2008) constituído de 50 itens.	Análise Estatística com Sumarização (Estatística Descritiva), Agrupamento (tabela de frequência e Kmeans), Associação (correlação e Alfa de Cronbach) e Regressão Linear Múltipla.	Odellius e Santos (2008)	Santos (2010); Velasco (2010); Assis e Neto (2013); MPOG (2013); Pitelli (2018); Silva (2018); Motta e Vasconcelos (2018); Bergue (2019)
				A existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma avaliação de desempenho mais precisa.	Quantitativa Ordinal	Dependente						
				Avaliadores evitam avaliar com o devido rigor por acreditarem que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação ou redução no desempenho.	Quantitativa Ordinal	Independente						
			Ferramenta de gestão	As práticas de avaliação de desempenho na RFB refletem um viés paternalista.	Quantitativa Ordinal	Dependente			de forma parcial o Questionário de Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública. (Odellius e Santos, 2008) constituído de 50 itens.	Análise Estatística com Sumarização (Estatística Descritiva), Agrupamento (tabela de frequência e Kmeans), Associação (correlação e Alfa de Cronbach) e Regressão Linear Múltipla.	Odellius e Santos (2008)	Pontes (2010); Santos (2010); Velasco (2010); Assis e Neto (2013); MPOG (2013); Pacheco (2013); Malheiros e Rocha (2014); Silva (2018); Motta e
				Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de avaliação de desempenho atual pode proporcionar.	Quantitativa Ordinal	Dependente					Odellius e Santos (2008)	

				Há integração das metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a organização em que trabalho.	Quantitativa Ordinal	Independente			Odelius e Santos (2008)	Vasconcelos (2018); Borges (2019)
				Nesta organização os resultados da avaliação de desempenho são utilizados como insumos para outros processos de gestão de recursos humanos, tais como: capacitação, política de sucessão, mobilidade, planos de desenvolvimento profissional.	Quantitativa Ordinal	Independente			Odelius e Santos (2008)	
		Percepção do Sistema de Avaliação de Desempenho.	Remuneração	É positiva a vinculação da avaliação de desempenho à remuneração.	Quantitativa Ordinal	Independente			Odelius e Santos (2008)	Santos (2010); Assis e Neto (2013); Silva (2018); ISORA (2019); Bergue (2019)
				O incentivo financeiro que posso receber por meio da promoção funcional dependente da avaliação de desempenho é relevante para me motivar a trabalhar melhor.	Quantitativa Ordinal	Dependente			Odelius e Santos (2008)	
			Complexidade da forma de mensuração	As ferramentas e métricas de mensuração do desempenho são de conhecimento e domínio pelos servidores	Quantitativa Ordinal	Independente			Elaboração própria	MPOG (2009); Pontes (2010), Assis e Neto (2013); MPOG,2013; Pinto (2013); Santos (2016 e 2019); Silva (2018); Bergue (2019); Bergamini (2019)
				As métricas de mensuração de desempenho medem efetivamente o trabalho desenvolvido	Quantitativa Ordinal	Dependente			Elaboração própria	
			Avaliação individual ou por equipes	A existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma avaliação de desempenho individual mais precisa	Quantitativa Ordinal	Dependente			Odelius e Santos (2008)	Pontes (2010); Teixeira, Bassotti e Santos (2013); Malheiros e Rocha (2014); Neves (2018), MPOG,2013
				O impacto da parcela variável dependente da avaliação de desempenho individual sobre a remuneração final do avaliado influencia a avaliação feita por seu avaliador	Quantitativa Ordinal	Dependente			Odelius e Santos (2008)	

				Vejo o reconhecimento de meu mérito profissional como um dos principais produtos da avaliação de desempenho.	Quantitativa Ordinal	Dependente			Odelius e Santos (2008)	Assis e Neto (2013); Motta e Vasconcelos (2018); BERGUE,2019
			Papel de chefias	O amadurecimento dos gerentes, em relação ao processo de avaliação de desempenho, dispensa o uso de medidas de controle sem proporcionar concentração das avaliações em valores máximos.	Quantitativa Ordinal	Independente			Odelius e Santos (2008), alterada pelo autor	
			Autoridade e autonomia	O meu trabalho me dá muita autonomia na tomada de decisão	Quantitativa Ordinal	Independente	de forma parcial o Questionário de Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga e Pérez-Nebra (2019)	Análise Estatística com Sumarização (Estatística Descritiva), Agrupamento (tabela de frequência e Kmeans), Associação (correlação e Alfa de Cronbach) e Regressão Linear Múltipla.	Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga e Pérez-Nebra (2019)	Guerrini et al (2014); Silva (2018)
				O trabalho me permite decidir como programar o dia a dia do meu trabalho.	Quantitativa Ordinal	Dependente			Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga e Pérez-Nebra (2019), adaptada pelo autor	
			Diferenciação das equipes e especificação atividades funcionais	No processo de constituição das equipes de trabalho o foco do trabalho as ser atribuído está em tarefas específicas.	Quantitativa Ordinal	Independente			elaboração própria	Motta e Vasconcellos (2018)
				O organograma geográfico dificulta a execução de tarefas direcionadas às competências	Quantitativa Ordinal	Independente			Elaboração própria	

		Qualificar as variações do grau atual de especialização em processos de trabalho de servidores da Receita Federal	Classificação do trabalho	Físico, artesanal ou intelectual	O meu trabalho requer esforço físico	Quantitativa Ordinal	Dependente		Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga e Pérez-Nebra (2019)	Walczak (2014)	
					O trabalho exige uma variedade de habilidades.	Quantitativa Ordinal	Dependente		Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga e Pérez-Nebra (2019)		
					O trabalho me obriga a analisar uma grande quantidade de informações.	Quantitativa Ordinal	Independente		Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga e Pérez-Nebra (2019)		
				Mecanicista ou orgânico	O trabalho exige uma ampla gama de tarefas	Quantitativa Ordinal	Independente		Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga e Pérez-Nebra (2019)		Guerrini et al (2014); Motta e Vasconcellos (2018)
					O trabalho é organizado de modo que eu possa realizar uma tarefa inteira do começo ao fim.	Quantitativa Ordinal	Dependente		Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga e Pérez-Nebra (2019)		
					Tarefas do tipo informação e controle e do tipo processos de negócio OU tarefas realizadas por humanos - adoção da estratégia informatizante	A automatização das tarefas ligadas ao meu trabalho me isenta de executar atividades repetitivas e com baixo grau decisório	Quantitativa Ordinal		Dependente		
			Grau de automatização	o grau de automatização das minhas tarefas permite o foco prioritário na atividade decisória que exerço.	Quantitativa Ordinal	Independente	elaboração própria				
				Enriquecimento de tarefas e superespecialização	As ferramentas, procedimentos, materiais, e assim por diante utilizado no trabalho são altamente especializados	Quantitativa Ordinal	Independente	Borges-Andrade, Peixoto, Queiroga e Pérez-Nebra (2019)			

4 MODELO ANALÍTICO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 ORGANIZAÇÃO PESQUISADA E SEU CONTEXTO

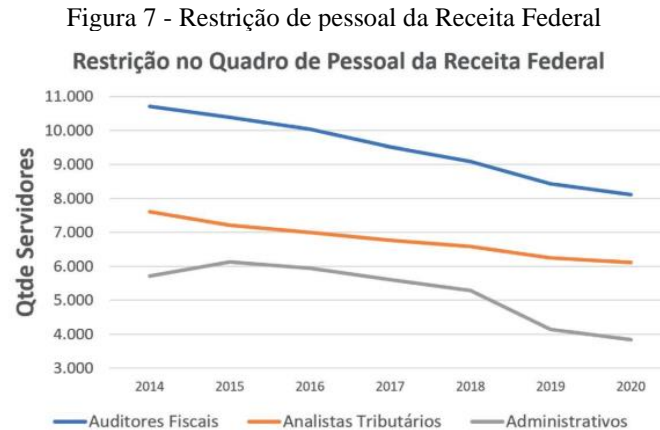
A estrutura organizacional da Receita Federal do Brasil (RFB) é estabelecida nos termos de seu regimento interno (RI), norma com alcance normativo em toda instituição e de aplicação cogente interna e externamente, e onde são estabelecidas as competências dos dirigentes, as atribuições dos diversos níveis hierárquicos e territoriais, o organograma central, regional e local.

Até 2020, a RFB era composta regimentalmente, em todo país, por unidades descentralizadas que replicavam em suas estruturas os processos de trabalho da instituição, tendo como critério de competência tão somente o fator geográfico, o que mobilizava vários servidores de todas as unidades para o mesmo processo de trabalho, havendo atividades espelhadas por todas as estruturas da organização (MINISTERIO DA ECONOMIA, 2020)

Em Relatório da organização Pesquisa Internacional sobre Administração de Receitas (ISORA), relativo ao ano de 2019, ao comparar dados de administrações tributárias mundiais, constatou-se a alta carga de trabalho dos servidores da administração tributária brasileira, apurada pela relação entre número de servidores e número da população economicamente ativa, chegando a uma relação de 4784 para um, valor acima da média dos países pesquisados, e bem maior se separado apenas o grupo de países da organização para cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE).

A escassez crescente e distribuição irregular de servidores da RFB nas unidades espalhadas pelo país, levam a que as atividades sejam exercidas por pessoas que se desdobram em diversos processos de trabalho diferentes, repetidas em diversas unidades organizacionais em graus diferentes, conforme o efetivo de servidores em cada unidade local, muitas vezes sem rotinas e procedimentos únicos, em função também de certa autonomia relativa para estabelecer atos regulamentadores internos nas unidades, demandando assim um rol de competências técnicas das mais diversas.

A figura 7, aliada ao quadro 7, demonstra por números a involução do quadro efetivo.



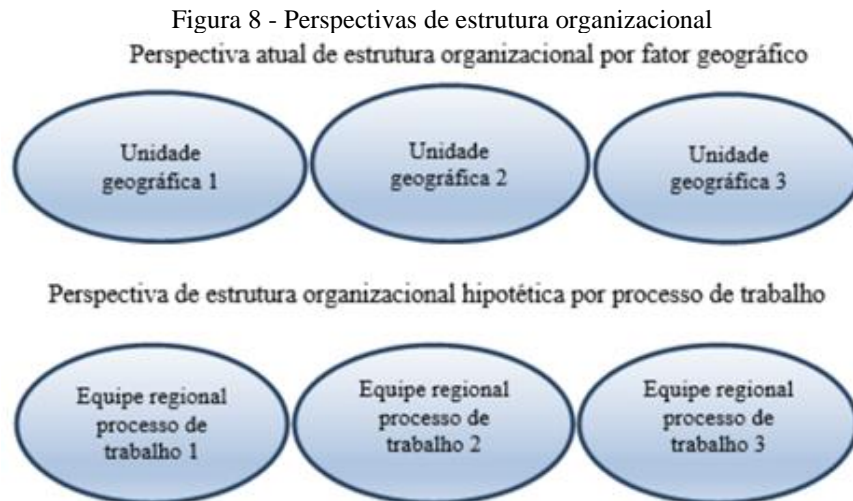
Fonte: Relatório de gestão interno do órgão, 2022.

No organograma da Receita Federal consta coordenações nacionais, atividade tática em níveis regionais e em nível local a execução de tarefas com característica geográfica. Trata-se de estrutura hierárquica vertical, com uma estrutura estratégica nacional, estrutura tática concretizada em dez superintendências com âmbito regional de atuação, e estruturas operacionais com vários níveis hierárquicos (delegacias, alfandegas, agencias) espalhados pelo país.

Para alterar esta situação, a partir de 2018 foram tomadas iniciativas locais e regionais de formação de equipes regionais especializadas em alguns processos de trabalho específicos, inicialmente nas terceira e sexta regiões fiscais. Com base nestas iniciativas, em 2020 foi oficializado, com a publicação da portaria ME nr 284, de 27 de julho de 2020 (novo Regimento Interno da instituição), a extensão deste modelo para toda Receita Federal, e desde então se iniciou um amplo processo, em todas as regiões fiscais, no mesmo sentido.

Ao longo de todo o texto, o novo Regimento Interno ainda apresenta evidências da estrutura organizacional da Receita Federal até então em vigor, em conjunto com as primeiras estruturas por processos de trabalho, convivendo em meio a estrutura territorial. (RFB, 2018)

A figura 8 ilustra de que forma a proposta, em linhas de macrovisão, altera a estrutura organizacional da Receita Federal:



Fonte: elaborado pelo autor,2022.

Ainda em relação a escassez de recursos, relatório do Fundo Monetário Internacional (FMI) aponta que a restrição orçamentária conduziu o trabalho de medição de desempenho nas administrações tributárias em muitos países. Fazer mais com menos significou ter avaliação mais precisa dos trabalhos que estão alcançando os resultados desejados e daqueles que não estão. (CRANDALL; KIDD, 2010)

Neste contexto, fortalece-se o instituto da avaliação de desempenho individual dos servidores da Receita Federal, fundado agora no estabelecimento de métricas objetivas, iniciado em 2017. Esta vinculação ganha musculatura somente em meados de 2019, com a publicação da Portaria RFB nr 390/2019 (RECEITA FEDERAL DO BRASIL,2019), que fixou quais processos de trabalho poderiam autorizar seus servidores a optarem por uma nova modalidade de jornada de trabalho intitulada Teletrabalho. Trata-se de institutos estreitamente imbricados na Receita Federal, especialização de equipes por processos de trabalho e avaliação individual de desempenho, e que aliados ao investimento em tecnologia da informação (TI) compõem, em grande parte, a atual política do desempenho institucional.

A avaliação de desempenho na administração pública detém diversas aplicações e objetivos institucionais. Os mais conhecidos e trabalhados, inclusive na Receita Federal em particular, tem sido para fins de avaliação e aprovação em estágio probatório (§1º art. 20 da lei 8112/90), de concessão de estabilidade em cargo público (art. 20 da lei 8112/90), para progressão funcional em carreira (por exemplo, §4 art. 4º da lei 10593/02), para pagamento de gratificações de desempenho (por exemplo, art. 4º da lei 10.910/04, enquanto vigente) e o mais recente, para fins de concessão de modalidade de jornada de trabalho em teletrabalho (§6º art. 6º decr. 1590/95, aliado a IN ME 65/20). Há ainda um viés não regulamentado, de avaliação de desempenho individual como fator de manutenção no cargo público, previsto no inciso III do

parágrafo 1º do artigo 41 da constituição federal de 1988.

Particularmente quanto a interseção entre a avaliação de desempenho e a concessão do teletrabalho, este tem sido objeto de investimentos atuais na regulamentação da avaliação de desempenho, considerando que dentre as regras estabelecidas para a implantação desta nova modalidade de jornada de trabalho, está a necessidade de avaliações individuais, com critérios objetivos, relativos ao desempenho dos servidores que aderirem.

Na Receita Federal está em andamento nos últimos anos, dentre outros objetivos, para viabilizar a adesão de seus servidores ao teletrabalho, todo um esforço de metrificação individual de indicadores e metas de desempenho, para formação de regras de avaliação individual de desempenho com critérios objetivos, pré-requisito para a adesão aos programas de trabalho que viabilizam esta nova forma de jornada de trabalho.

Projeta-se que a maior especialização das equipes permite ganhos de produtividade e qualidade na execução dos trabalhos, potencializando o alcance das metas estipuladas nas avaliações de desempenho individual, e integrando ainda equipes focadas em cada processo de trabalho, favorecendo a transferência do conhecimento e de boas práticas.

Portanto, para atingir esta expectativa, acredita-se relevante a contribuição desta pesquisa com propostas para ato normativo que estabeleça a vinculação entre os institutos, propondo regras gerais para garantir o resultado institucional.

A importância do tema foi referendada pela Coordenação Geral de Gestão de pessoas, pela Coordenação Geral de Auditoria Interna e pela equipe que acompanha a metodologia de gestão por horas no processo de trabalho de arrecadação na RFB.

4.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir é apresentada a análise dos dados coletados, à luz do objetivo pretendido na pesquisa, do instrumento de coleta utilizado, e das limitações impostas para sua realização. Foi utilizada a estatística para estudo dos dados quantitativos, sendo os itens do instrumento de coleta agrupados em quatorze dimensões, conforme modelo de análise descrito no Quadro 8, permitindo melhor avaliação dos resultados em face do volume de dados coletados.

A participação das regiões fiscais no total de servidores está demonstrada na tabela 1, o que mostra que os percentuais de participação foram proporcionais ao número de servidores de cada uma.

Tabela 1 – Distribuição dos respondentes por região fiscal

Região Fiscal	servidores	respondentes	% participação X total de servidores	% participação X total de respondentes
Nona	1849	156	8,44%	35,78%
Sexta	1390	116	8,35%	26,61%
Primeira	1197	111	9,27%	25,46%
Quinta	888	53	5,97%	12,16%
total	5324	436	8,19%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado,2022

Da mesma forma, a participação por cargos também se mostrou proporcional ao efetivo de cada região fiscal pesquisada. Estes dados permitem observar que a pesquisa respeita a proporcionalidade dos cargos e das próprias regiões no total de respondentes. Cabe ressaltar que pequenas diferenças na totalização ocorrem em virtude de algum respondente possa ter respondido parcialmente, e decidiu-se por aproveitar estas respostas parciais.

Tabela 2 - distribuição dos respondentes por cargo

Cargo	total	respondentes	% participação X total de servidores	% participação X total de respondentes
Analista	1845	164	3,08%	37,44%
Auditor	2312	169	3,17%	38,58%
Administrativo	1167	105	1,97%	23,97%
total	5324	438	8,23%	100,00%

Fonte: Questionário aplicado,2022

Para sumarizar os dados, foram usadas as medidas descritivas da média aritmética, a mediana, a moda, o desvio padrão e o coeficiente de variação. Para tal, os dados coletados foram totalizados e inseridos no *software Microsoft Excel* e, a partir da função estatística descritiva, geraram-se os quadros a seguir, contendo as medidas de posição e dispersão. Os dados geográfico-demográficos obtidos são apresentados ao final do estudo das variáveis.

Variável 1 - Percepção de suporte organizacional por parte dos servidores

Nesta variável, composta por dois itens de pesquisa, obteve-se média 2,8 e desvio-padrão de 1,34 em relação a esta média, apontando, portanto, que os servidores percebem a contribuição que a avaliação de desempenho pode exercer, ainda que parcialmente, sobre as condições de trabalho e a percepção de valorização do seu trabalho. Tem-se nesta variável

mediana de 2,5 e a moda de 2, apontando que quantitativamente as respostas também tendem a à mesma conclusão.

Agrupamento estatístico em três *clusters* dos dados coletados confirma o achado, pois 56% dos respondentes afirmaram concordar total ou parcialmente que um sistema completo de avaliação de desempenho propicia valorização e melhoria das condições no trabalho. No entanto, depoimentos qualitativos encontrados nos questionários chamam atenção de ser necessário que o sistema seja completo, com partidas e contrapartidas.

Trata-se de um achado que reforça as conclusões de Oliveira (2006) e Santos (2010), permitindo afirmar que a visão dos servidores na Receita Federal sobre o suporte organizacional é percebida como possível benefício concreto advindo de um sistema de avaliação de desempenho no seu dia a dia do trabalho.

Tabela 3 - Percepção de suporte organizacional por parte dos servidores.

<i>O sistema de avaliação de desempenho propicia a valorização de minhas atividades (trabalho) e de meus resultados.</i>		<i>A existência de um sistema de avaliação de desempenho permite a melhoria das condições necessárias à realização de meus trabalhos.</i>	
Média	2,96	Média	2,64
Mediana	3	Mediana	2
Moda	2	Moda	2
Desvio padrão	1,36	Desvio padrão	1,32

respostas	respondentes	
nem concordo/discordo	70	16%
discordo total/parcial	123	28%
concordo total/parcial	245	56%
Total Geral	438	

Fonte: questionário aplicado, 2022.

Variável 2 – Grau de subjetividade na avaliação de desempenho

Para esta variável aplicaram-se três questões, em busca da percepção dos servidores da Receita Federal sobre o método adotado para avaliar desempenho. A média de 2,55 de grau de concordância com as afirmativas propostas reforça a conclusão de que eles confiam mais em critérios objetivos de desempenho, com metas fixadas formalmente, mas tendem a discordar que a atual forma de avaliação traz objetividade. Tal dicotomia justifica o valor obtido para a moda estatística de “concordo parcialmente”, pois ao mesmo tempo em que os respondentes afirmaram serem critérios objetivos os que permitem avaliação mais precisa do desempenho e

melhor comportamento dos avaliadores, ainda há desconfiança quanto à objetividade dos atuais critérios.

O agrupamento dos itens da variável confirma a afirmativa de que os servidores tendem a confiar mais em critérios objetivos, pois 45% dos respondentes concordaram, no todo ou em parte, com os itens de pesquisa, 28% responderem não ter posição definida quanto a relação entre metas individuais e a atuação precisa e com liberdade dos avaliadores.

Tabela 4- Grau de subjetividade na avaliação de desempenho

<i>Os critérios de avaliação de desempenho adotados nesta organização permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados</i>	<i>A existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma avaliação de desempenho mais precisa.</i>	<i>Avaliadores evitam avaliar com o devido rigor por acreditarem que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação ou redução no desempenho.</i>			
Média	3,21	Média	2,35	Média	2,09
Mediana	3	Mediana	2	Mediana	2
Moda	2	Moda	2	Moda	2
Desvio padrão	1,25	Desvio padrão	1,23	Desvio padrão	1,15

Respostas	respondentes	
concordo total/parcial	197	45%
nem concordo / discordo	123	28%
discordo total / parcial	118	27%
Total Geral	438	

Fonte: Questionário aplicado, 2022.

Velasco (2010) também concluiu sobre a relevância da objetividade da avaliação em pesquisa promovida em outro órgão público, na qual constatou a percepção de que metas e dos resultados alcançados permitem o reconhecimento de méritos individuais e percepção, por conseguinte, da utilidade da avaliação de desempenho.

Variável 3 – Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão

Para esta variável foram usadas quatro perguntas em busca de diversos aspectos. Ficou evidenciado entre os respondentes a percepção de paternalismo. Percebe-se sentimento de inutilidade da avaliação de desempenho, pelo menos nos moldes atuais, a julgar pelos indicadores estatísticos apurados. No entanto, a percepção de integração de metas entre as estruturas organizacionais e o uso dos resultados apurados como insumo para as atividades de gestão tendem de neutralidade a parcial utilização, o que pode indicar certo paradoxo nestas percepções.

Tabela 5- Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão

<i>As práticas de avaliação de desempenho na Receita Federal refletem um viés paternalista.</i>	<i>Os avaliados reconhecem a utilidade e os benefícios que o sistema de avaliação de desempenho atual pode proporcionar.</i>	<i>Há integração das metas estabelecidas para o indivíduo, para a equipe e para a organização em que trabalho.</i>	<i>Nesta organização os resultados da avaliação de desempenho são utilizados como insumos para outros processos de gestão de recursos humanos, tais como: capacitação, política de sucessão, mobilidade, planos de desenvolvimento profissional.</i>				
Média	2,77	Média	3,32	Média	3,05	Média	3,35
Mediana	2	Mediana	4	Mediana	3	Mediana	3
Moda	2	Moda	4	Moda	2	Moda	2
Desvio padrão	1,35	Desvio padrão	1,33	Desvio padrão	1,30	Desvio padrão	1,27

respostas	respondentes	
concordo total / parcial	183	42%
discordo total / parcial	97	22%
nem concordo / discordo	158	36%
Total Geral	438	

Fonte: Questionário aplicado, 2022.

Trata-se de conclusões também de Velasco (2010), quanto de Bergue (2019), de que a avaliação de desempenho ainda não se desvencilhou da tolerância excessiva, do paternalismo improdutivo, da condescendência incabível e da displicência que condenam os instrumentos de avaliação à irrelevância e inutilidade.

Variável 4 - Remuneração e avaliação de desempenho

Nesta variável, reconheceu-se nos respondentes a percepção de vínculo entre a avaliação de desempenho e a remuneração recebida, considerando média, mediana e moda, além do percentual de agrupamento em torno das afirmativas de concordância total ou parcial. Esta constatação confirma achado de Bergue (2019) de que a avaliação de desempenho na administração pública tem sido impregnada do viés remuneratório, não só no Brasil, como constatou relatório da organização Pesquisa Internacional sobre Administração de Receitas (ISORA, 2019)

Tabela 6- Remuneração e avaliação de desempenho

<i>É positiva a vinculação da avaliação de desempenho à remuneração.</i>	<i>O incentivo financeiro que posso receber por meio da promoção funcional dependente da avaliação de desempenho é relevante para me motivar a trabalhar melhor.</i>		
Média	2,66	Média	2,72
Mediana	2	Mediana	2
Moda	2	Moda	2
Desvio padrão	1,39	Desvio padrão	1,43

respostas	respondentes	
nem concordo/ discordo	94	21%
discordo total/parcial	108	25%
concordo total/parcial	236	54%
Total Geral	438	

Fonte: Questionário aplicado,2022

Variável 5 – Complexidade da forma de mensuração de desempenho

Quanto à complexidade das ferramentas de mensuração usadas na Receita Federal, há percepção por parte dos respondentes de que estas não permitem medir efetivamente o trabalho feito. Esta conclusão coaduna-se às percepções anteriores relativas aos benefícios e utilidade trazidos pela avaliação de desempenho, também direcionadas a ineficiência das atuais práticas. Pode-se concluir que, apesar de conhecida em grau total ou parcial, a atual forma de avaliação na Receita Federal não tem atingido boa percepção quanto a utilidade e benefícios advindos.

Agrupadas estatisticamente para análise, os itens da variável indicam divisão das percepções quanto a complexidade das formas de avaliação de desempenho. Enquanto as ferramentas e métricas são conhecidas pelos servidores, percebem que não alcançam efetivamente o que se propõem, o que pode levar a conclusão de que na verdade não seriam complexas, e sim ineficientes.

Este fato apenas confirma as constatações anteriores constantes de relatórios da própria administração (MPOG, 2009; MPOG,2013) e alertas promovidos por Pinto (2013) e Bergamini (2019), de que investimento e ferramentas que não alcancem toda complexidade do trabalho realizado e que sejam efetivamente empregadas em diversos ramos da gestão na Receita Federal, além da remuneração, e mais recentemente na concessão de teletrabalho, implicam necessariamente em percepção ruim pelos avaliados.

Tabela 7 - Complexidade da forma de mensuração de desempenho

<i>As ferramentas e métricas de mensuração do desempenho são de conhecimento e domínio pelos servidores</i>		<i>As métricas de mensuração de desempenho medem efetivamente o trabalho desenvolvido</i>	
Média	3,17	Média	3,52
Mediana	3	Mediana	4
Moda	2	Moda	4
Desvio padrão	1,26	Desvio padrão	1,22

respostas	Respondentes	
nem concordo/discordo	194	44%
discordo total/parcial	112	26%
concordo total/parcial	131	30%
Total Geral	437	

Fonte: Questionário aplicado, 2022.

Variável 6 – Avaliação individual ou por equipes

Para os respondentes, em média, metas em âmbito individual permitem mais precisão na avaliação de desempenho, confirmado pelo agrupamento de quase setenta por cento das respostas. Por outro lado, se atrelado a remuneração variável, a avaliação em âmbito individual influencia o comportamento do avaliador, fato que atrelado a percepção de paternalismo e de subjetividade na avaliação quando feita pelo avaliador, vistas anteriormente, vem a confirmar a percepção de valorização pelos respondentes da importância do aspecto objetivo para a avaliação.

Tabela 8 - Avaliação individual ou por equipes

<i>A existência de metas individuais formalmente definidas permite efetuar uma avaliação de desempenho individual mais precisa</i>		<i>O impacto da parcela variável dependente da avaliação de desempenho individual sobre a remuneração final do avaliado influencia a avaliação feita por seu avaliador</i>	
Média	2,47	Média	2,30
Mediana	2	Mediana	2
Moda	2	Moda	2
Desvio padrão	1,28	Desvio padrão	1,16

Respostas	Respondentes	%
concordo total/parcial	301	69%
discordo total/parcial	57	13%
nem concordo/discordo	79	18%
Total Geral	437	

Fonte: Questionário aplicado, 2022

Autores como Neves (2018), Malheiros e Rocha (2014) e Silva (2018) também são favoráveis a que a avaliação de desempenho seja em âmbito individual, considerando também aspectos pessoais do avaliado e de esforço necessário para a equipe como um todo, dimensionando assim o esforço individual necessário.

O resultado da pesquisa apontou em sentido contrário às conclusões de Pontes (2010) e Teixeira, Bassotti e Santos (2013), que por sua vez enfatizam a avaliação por equipes, considerando como critérios o esforço e evolução necessários pela equipe para realizar as

entregas esperadas, aliados às competências e crescimento individuais necessários para as mesmas entregas, em que indicadores de desempenho a serem estabelecidos devem estar de acordo com estas premissas.

Variável 7 – Papel de chefias na avaliação de desempenho

O reconhecimento do mérito profissional, na percepção dos respondentes, sinalizou uma indefinição ou percepção incerta quanto a sua efetividade na Receita Federal, verificado na média, na mediana e na moda quanto ao uso ou não de medidas objetivas para a avaliação de desempenho, ou então, a adoção da avaliação feita pela chefia. Por outro lado, em agrupamento estatístico efetuado, permitiu-se afirmar que os respondentes não percebem o reconhecimento de seu mérito quando das avaliações de desempenho, no qual está inserido como os chefes percebem a tarefa de avaliar.

Tabela 9 - Papel de chefias na avaliação de desempenho

<i>Vejo o reconhecimento de meu mérito profissional como um dos principais produtos da avaliação de desempenho.</i>		<i>O amadurecimento dos gerentes, em relação ao processo de avaliação de desempenho, dispensa o uso de medidas de controle sem proporcionar concentração das avaliações em valores máximos.</i>	
Média	3,20	Média	3,06
Mediana	3	Mediana	3
Moda	2	Moda	3
Desvio padrão	1,38	Desvio padrão	1,13

Respostas	Respondentes	%
discordo total/parcial	235	54%
concordo total/parcial	154	35%
nem concordo/discordo	48	11%
Total Geral	437	

Fonte: Questionário aplicado, 2022

Este fator confirma a percepção dos respondentes sobre consequências que podem advir da avaliação de desempenho para os relacionamentos entre chefias e subordinados, a depender das vinculações e métodos adotados a sua realização.

Assis e Neto (2013) já alertavam em seu trabalho da dificuldade na administração pública de se permitir a percepção ao servidor do reconhecimento de seu trabalho. Por outro lado, conforme Pontes (2010), o papel das chefias está vinculado à ferramenta de mensuração adotada, portanto formando uma miríade em que tanto avaliados quanto avaliadores ficam restritos a política adotada na organização.

Variável 8 – Autoridade e autonomia no trabalho

Quanto as variáveis afetas a especialização no trabalho, a dicotomia entre autoridade exercida e/ou submetida *versus* existência de autonomia no exercício das atividades, os respondentes afirmam que o trabalho que exercem dá autonomia pertinente, tanto para planejar seu dia a dia de trabalho quanto na tomada de decisões. Tanto indicadores de posição quanto de agrupamento estatístico apontam esta percepção pela maioria dos respondentes.

Tal percepção é considerada importante por indicar-se assim um ambiente organizacional no qual a gestão permite, propicia e gera as condições para que os trabalhadores atuem integralmente, respondendo às situações-problema, possibilitando uma desalienação do trabalho e de reconquista da autonomia. (PAULA, 2005, PINTO, 2013, ZANDONADE E BIANCO, 2014)

Paula e Paes (2021) apontam ainda a tendência de diminuição da autonomia dos trabalhadores e do monopólio das forças de produção, com o aumento da hegemonia das máquinas. Trata-se de tendência que nesta variável não se confirma nas respostas dos servidores participantes da pesquisa.

Tabela 10 - Autoridade e autonomia no trabalho

<i>O meu trabalho me dá muita autonomia na tomada de decisão</i>		<i>O trabalho me permite decidir como programar o dia a dia do meu trabalho.</i>	
Média	2,62	Média	2,09
Mediana	2	Mediana	2
Moda	2	Moda	2
Desvio padrão	1,23	Desvio padrão	1,07

Respostas	Respondentes	
concordo parcial	234	54%
concordo total	63	14%
discordo total/parcial	140	32%
Total Geral	437	

Fonte: Questionário aplicado, 2022.

Variável 9 – Diferenciação das equipes e especificação atividades funcionais

Na composição de equipes de trabalho na Receita Federal, os servidores em sua maioria entendem que foi adotada estratégia de dividir as equipes em atividades específicas. Por outro lado, não demonstraram opinião formada sobre o valor de uma estrutura baseada em aspectos

geográficos, como historicamente tem sido adotado.

Tabela 11- Diferenciação das equipes e especificação atividades funcionais

	<i>No processo de constituição das equipes de trabalho o foco do trabalho a ser atribuído está em tarefas específicas.</i>	<i>O organograma geográfico dificulta a execução de tarefas direcionadas às competências</i>
Média	2,21	3,05
Mediana	2	3
Moda	2	3
Desvio padrão	0,94	1,12

respostas	respondentes	
concordo total/parcial	112	26%
nem concordo/discordo	134	31%
discordo total/parcial	191	44%
Total Geral	437	

Fonte: Questionário aplicado,2022

Os resultados apontam certa dicotomia, achado evidenciado também por Silva (2018), ao relatar que a depender da vocação de cada instituição para estruturas rígidas ou flexíveis, tende-se para estruturas hierarquizadas e verticais ou flexíveis e horizontais. Quando os respondentes percebem que suas equipes foram formadas já voltadas a tarefa a ser executada, apontando para benefícios neste tipo de estrutura, da mesma forma que o apontado no trabalho de Guerrini et al (2014). Estes resultados encontrados, equipes voltadas para a tarefa e ao mesmo tempo incerteza quanto a pertinência do enfoque geográfico, mostram relação com a chamada teoria estruturalista pesquisada por Motta e Vasconcellos (2018), onde se pode raciocinar com estruturas maiores, de enfoque vertical, envolvendo estruturas menores, de caráter funcional.

Variável 10 – Trabalho físico, artesanal ou intelectual

A Variável com percepção mais clara por parte dos respondentes, fica evidenciado que o trabalho exercido é intelectual, visto suas percepções quanto ao baixo esforço físico e alto grau de habilidades e informações necessários, sendo estas habilidades, neste contexto, entendidas como toda e qualquer competência necessária para o exercício da tarefa.

Esta percepção dos servidores vai ao encontro de apontamentos semelhantes que faz Walczak (2014), quando procurou delimitar o trabalho intelectual. Para o autor, sendo o servidor responsável por algumas ações e decisões durante suas atividades, torna-se inviável a estrutura totalmente hierarquizada e automatizada.

O trabalho intelectual, na visão de Guerrini et al (2014) e Silva (2018), tem influência também no tipo de estrutura organizacional a ser adotado.

Tabela 12- Trabalho físico, artesanal ou intelectual

	<i>O meu trabalho requer esforço físico</i>	<i>O meu trabalho exige uma variedade de habilidades.</i>	<i>O meu trabalho me obriga a analisar uma grande quantidade de informações.</i>
Média	4,05	1,41	1,43
Mediana	5	1	1
Moda	5	1	1
Desvio padrão	1,23	0,69	0,72

respostas	respondentes	
concordo total	19	4%
discordo total/parcial	325	74%
concordo parcial	93	21%
Total Geral	437	

Fonte: Questionário aplicado, 2022.

Variável 11 – Trabalho mecanicista ou orgânico

A percepção dos respondentes acerca de sua forma de trabalhar, de certa forma ratifica a percepção sobre o trabalho intelectual, pois na percepção destes o trabalho dos servidores da Receita Federal abrange ampla gama de tarefas, sendo ao mesmo tempo completo: cada atividade é realizada do início ao fim, voltado assim para a chamada divisão orgânica do trabalho. Tanto os indicadores estatísticos de posição quanto de agrupamento vão neste sentido.

Motta e Vasconcellos (2018) trazem o organicismo no mesmo entendimento confirmado na pesquisa, com a existência de papéis não explícitos, e sim amplos. Não há diferenças em nível hierárquico acentuadas no organicismo, e, portanto, liberdade e responsabilidade pessoal por toda a tarefa, o que gera segundo os autores a figura do tecnocrata – que se caracteriza pelo conhecimento especializado e no poder de decisão descentralizado e difuso.

Tabela 13- Trabalho mecanicista ou orgânico

	<i>O meu trabalho exige uma ampla gama de tarefas</i>	<i>O trabalho é organizado de modo que eu possa realizar uma tarefa inteira do começo ao fim.</i>
Média	1,62	2,54
Mediana	1	2
Moda	1	2
Desvio padrão	0,87	1,26

respostas	respondentes	
concordo total/parcial	270	62%
concordo um item/discordo um item	167	38%
Total Geral	437	

Fonte: Questionário aplicado, 2022.

Variável 12 – Adoção da estratégia informatizante no trabalho

A automatização no trabalho também é percebida pelos respondentes. Em média concordam que, ao menos parcialmente, a automatização tem os isentado de tarefas repetitivas e permite assim foco na decisão, confirmando a percepção que tem de exercerem atividades intelectuais, com autonomia, em equipes formadas por tipo de atividade e com estrutura orgânica de trabalho. Nota-se que 47% dos respondentes concordam, no todo ou em parte, que a estratégia informatizante está presente no seu dia a dia de trabalho.

A percepção tem alguma relação com o conceito conhecido como modelo voltista de produção fixado por Walczak (2014) e Paula e Paes (2021). Particularmente para administrações tributárias, este achado da pesquisa foi semelhante à afirmativa do Fundo Monetário Internacional versando que as atividades passíveis de automatização devem sê-las, com foco em geração de melhores informações e em benefício dos contribuintes, não dispensando a ação humana. (CRANDALL e KIDD, 2010)

Tabela 14 - Adoção da estratégia informatizante no trabalho

<i>A automatização das tarefas ligadas ao meu trabalho me isentam de executar atividades repetitivas e com baixo grau decisório</i>		<i>O grau de automatização das minhas tarefas permite o foco prioritário na atividade decisória que exerço.</i>
Média	2,88	2,77
Mediana	2,5	2
Moda	2	2
Desvio padrão	1,32	1,23

respostas	respondentes	
discordo total/parcial	116	27%
concordo total/parcial	204	47%
nem concordo/discordo	117	27%
Total Geral	437	

Fonte: Questionário aplicado, 2022.

Variável 13 – Enriquecimento de tarefas e superespecialização no trabalho

Os respondentes também confirmaram a percepção de que as ferramentas, a experiência e o conhecimento necessários para a realização de suas atividades são altamente especializadas e

profundos, ainda que a percepção seja menos intensa que outras variáveis.

Trata-se de uma percepção parcial de que os instrumentos de trabalhos são especializados, e uma percepção mais intensa de que o cargo exige conhecimentos e experiências aprofundados. Fato esse confirmado com o indicador de agrupamento, no qual 56% dos respondentes concordam, total ou parcialmente, com a afirmativa.

Guerrini et al (2014), alertam que existe sim um nível ótimo de especialização, a partir do qual os ganhos caem em relação aos custos envolvidos. Motta e Vasconcelos (2018) chamam este fato de “superespecialização”, na qual a curva de ganhos começa a cair em relação aos custos financeiros e emocionais envolvidos. A julgar pelos dados coletados, pelo menos ainda, não são percebidos que a superespecialização esteja presente na Receita Federal.

Tabela 15- Enriquecimento de tarefas e superespecialização no trabalho

	<i>As ferramentas, procedimentos, materiais, e assim por diante utilizado no trabalho são altamente especializados</i>	<i>O cargo exige profundo conhecimento e experiência</i>
Média	2,53	1,76
Mediana	2	2
Moda	2	1
Desvio padrão	1,12	0,95

respostas	respondentes	
concordo total/parcial	245	56%
nem concordo/discordo	131	30%
discordo total/parcial	61	14%
Total Geral	437	

Fonte: Questionário aplicado, 2022.

Variável 14 - Produtivismo no trabalho

Nesta variável, que buscou quantificar o grau que os respondentes percebem o produtivismo em suas atividades, os servidores afirmaram que suas atividades individuais não geram apenas resultados quantitativos, enquanto percebem que suas equipes transcendem em seus objetivos no trabalho meras medições quantitativas/objetivas que constam nas ferramentas de avaliação de desempenho usadas na Receita Federal. Assim, equipes e indivíduos trabalham para além do que os indicadores de desempenho atuais conseguem captar e medir.

As equipes na Receita Federal estão para mais que o mero produtivismo vazio, na percepção dos servidores, conclusão semelhante a pesquisa de Araújo (2017), na qual conclui que o foco está exagerado em resultados intermediários relativos aos meios e passos dados durante uma tarefa, em detrimento dos objetivos finais estabelecidos antes do início das estratégias adotadas é pernicioso para os resultados institucionais.

Assim, pode-se afirmar que não há percepção dentre os servidores da Receita Federal, ao menos no momento, de que suas tarefas estão voltadas a indicadores burocráticos, e sim a missão institucional da organização.

Tabela 16- Produtivismo no trabalho.

	<i>Minhas tarefas estão direcionadas a gerar resultados meramente quantitativos</i>	<i>O foco da minha equipe está em alcançar mais do que os resultados mensurados para fins da avaliação de desempenho.</i>
Média	3,31	2,44
Mediana	4	2
Moda	4	2
Desvio padrão	1,33	1,23

respostas	respondentes	
concordo total/parcial	182	42%
nem concordo/discordo	155	35%
discordo total/parcial	100	23%
Total Geral	437	

Fonte: Questionário aplicado, 2022.

5 RECOMENDAÇÕES FINAIS

Neste trabalho buscou-se identificar os aspectos a serem observados pela Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil na constituição de equipes especializadas em processos de trabalho específicos, e ainda quanto à seleção de seus integrantes, de forma vinculada à gestão de desempenho na organização. Abordou ainda o grau em que o exercício de tarefas específicas, em comparação às tarefas diversas, tem ou não o condão de melhorar a mensuração dos resultados de desempenho dos servidores.

Para responder à questão de pesquisa: Quais as contribuições da especialização funcional dos servidores à melhoria dos resultados de desempenho individual na Receita Federal Brasileira? foram pesquisados trabalhos acadêmicos, legislação e documentos que abordam os temas da gestão de desempenho e da especialização funcional, momento em que se constatou que especialização funcional e gestão de desempenho são assuntos abordados de forma separada pelos autores.

Procedeu-se em seguida pesquisa de caráter quantitativo junto aos servidores da Receita Federal, através de um questionário que buscou levantar a percepção dos servidores sobre a especialização em processos de trabalho específicos enquanto fator que potencializa os resultados de produtividade individual e, conseqüentemente, os resultados institucionais.

De posse dos dados obtidos, e dado o devido tratamento estatístico e conseqüente análise comparativa aos referenciais teóricos encontrados, os resultados fundamentaram as recomendações à administração da Receita Federal do Brasil, a seguir elencadas, e que também foram objeto de proposta de ato normativo, parte integrante desta pesquisa, buscando tratar a relação entre a avaliação de desempenho e a especialização por processos de trabalho.

A existência de interconexões entre a especialização e a avaliação individual de desempenho como potencializadores do alcance de objetivos institucionais mostrou-se comprovado, como esperado, à medida que tanto o referencial teórico quanto a pesquisa junto aos servidores apontaram que, a depender de como se dá a organização do trabalho e o papel do servidor na organização, fatores intrínsecos de motivação para o desempenho diferenciado são sensibilizados.

A pesquisa apontou que a estrutura organizacional das unidades descentralizadas na Receita Federal deve se manter em equipes especializadas consoantes aos processos de trabalho previstos na cadeia de valor do órgão, equipes estas vinculadas hierarquicamente ao

superintendente regional. No entanto, a constituição destas equipes deve considerar necessariamente o grau de organicidade, de autonomia e de intelectualidade do trabalho aceitos pela cultura organizacional, o dimensionamento da força de trabalho necessário e existente nas equipes especializadas para cada processo de trabalho, e ainda considerar os objetivos especificados no plano estratégico do órgão.

As variações do grau atual de especialização dos servidores da Receita Federal mostraram ainda que as atribuições destinadas às equipes devem ter como critério constituir-se em um conjunto de tarefas e ações, devidamente mapeados e agrupados em fluxos de trabalho definidos, com objetivo de promover o enriquecimento de tarefas e evitar a superespecialização, respeitadas as atribuições legais dos diversos cargos e o mapeamento de competências em vigor na Receita Federal.

Quanto as variações do grau atual de gestão de desempenho aplicados sobre servidores, propõe-se que esta gestão de desempenho deva ser objeto de programa anual de ações programadas e de resultados previstos e alcançados, fundada em pesquisas internas para apurar o grau de percepção de suporte institucional oferecido.

O grau de contribuição do desempenho dos servidores para alcance de resultados organizacionais, particularmente na Receita Federal, deve se dar através da avaliação por objetivos e se dar em nível de equipes, contribuindo assim para a motivação e equilíbrio entre necessidades individuais e organizacionais de evolução, sempre com objetivo de melhorar resultados das organizações.

As métricas de avaliação de desempenho dos servidores deverão sempre estabelecer vinculação à métrica de avaliação estratégica constante do plano estratégico da Instituição, guardando relação de reciprocidade entre ambas como critério de sua eficiência.

Os critérios para construção destas métricas devem considerar as expectativas dos servidores para a avaliação de desempenho, o grau de intelectualidade do trabalho realizado, do grau de automatização disponível e efetivamente empregado, das estratégias informatizantes estabelecidas no plano estratégico do órgão e do estabelecimento formal da avaliação de desempenho no plano estratégico do órgão, estabelecendo assim indicadores que contribuam efetivamente para o alcance dos objetivos estratégicos institucionais e evitando o mero produtivismo vazio.

Com relação aos princípios para a avaliação de desempenho dos servidores, propõe-se que seja fixada com base em métricas objetivas de trabalho, seja elas individuais ou por equipes,

formados a partir de propostas vindas de grupos de trabalho formados por servidores atuantes em cada processo de trabalho previsto na cadeia de valor da Receita Federal, representadas tanto as equipes especializadas, quanto as administrações regional e nacional, e que se estabeleça a vinculação à métrica de avaliação estratégica constante do plano estratégico da Receita Federal, guardando relação de reciprocidade entre resultados individuais e organizacionais

Acrescenta-se às recomendações o papel das chefias e dos objetivos estratégicos institucionais na avaliação de desempenho, que devem abranger aspectos de âmbito institucional e também individual, com foco em apurar a interrelação dos resultados do plano estratégico com os obtidos na gestão de desempenho, tendo as chefias imediatas papel de facilitador e divulgador das possibilidades de reconhecimento do mérito profissional, derivadas da gestão de desempenho, e que seriam ofertados conforme programação constante do programa de gestão de desempenho, levando em consideração a contribuição da avaliação de desempenho para o alcance dos objetivos estratégicos.

Cabe registrar que dentre os limites desta pesquisa, encontrou-se dificuldades em se encontrar referências teóricas que fixem a relação entre especialização do trabalho e avaliação de desempenho, notadamente no setor público. Ocorreu ainda limites impostos pela pandemia de Covid19 iniciada em 2020 e que impôs restrições a proximidade social, tanto entre docentes e discentes da UFBA e também em relação aos respondentes do questionário.

Como possibilidades de desdobramentos em novas pesquisas sobre o tema, sugere-se a realização de pesquisa junto a outros públicos, como administradores da instituição e órgãos de controle externo, além do aprofundamento em questões como fatores pessoais, que podem influenciar a percepção dos avaliados e avaliadores quanto a relação de gestão de desempenho e especialização funcional.

6 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

PORTARIA RFB Nº XXX, DE XX DE XXXXXXXX DE 20XX.

Dispõe sobre critérios a serem observados quando da constituição e gestão de desempenho de equipes especializadas em processos de trabalho específicos no âmbito da Receita Federal do Brasil.

O Secretário da Receita Federal do Brasil, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos III, VII, VIII e XI do art. 350 do Regimento Interno da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil, aprovado pela Portaria ME nº 284, de 27 de julho de 2020,

RESOLVE:

Art. 1º Esta portaria regula aspectos a serem observados quando da constituição de equipes de trabalho especializadas em processos de trabalho específicos, neste ato designadas tão somente por “equipes especializadas”, da seleção de seus integrantes e da gestão de desempenho destas equipes e servidores, integrantes da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil.

Art. 2º A estrutura organizacional das unidades descentralizadas na Receita Federal deverá ter na sua constituição, equipes especializadas consoantes aos processos de trabalho constantes da cadeia de valor do órgão, vinculadas hierarquicamente ao superintendente regional e formalizadas por ato próprio.

Parágrafo único – a constituição das equipes especializadas deve considerar o grau de organicidade, de autonomia e de intelectualidade do trabalho, o dimensionamento da força de trabalho, o plano estratégico do órgão e o número de servidores em cada equipe especializada.

Art. 3º As atribuições destinadas às equipes devem se constituir em um conjunto de tarefas e ações, devidamente mapeados e agrupados em fluxos de trabalho definidos, com objetivo de promover o enriquecimento de tarefas e evitar a superespecialização; respeitadas as atribuições legais dos diversos cargos e o mapeamento de competências em vigor na Receita Federal.

Art. 4º A gestão de desempenho das equipes especializadas na Receita Federal deverá ser objeto de programa anual de ações programadas e de resultados previstos e alcançados, que abranjam os aspectos de percepção de suporte organizacional e do grau de contribuição do desempenho dos servidores para alcance de resultados organizacionais.

Parágrafo único - Devem ser previstas pesquisas anuais, promovidas dentre os avaliados, para apurar o grau de percepção de suporte institucional oferecido aos seus integrantes e que comporão o programa anual de gestão de desempenho.

Art. 5º A avaliação de desempenho dos servidores, parte integrante da gestão de desempenho, deverá estar fixada em métricas objetivas de trabalho, construídas a partir de propostas vindas de grupos de trabalho constituídos por servidores atuantes em cada processo de trabalho constituinte da cadeia de valor da Receita Federal e que representem tanto as equipes especializadas, quanto as administrações regional e nacional da Receita Federal.

§ 1º - As métricas de avaliação de desempenho dos servidores deverão sempre estabelecer vinculação à métrica de avaliação estratégica constante do plano estratégico da Receita Federal, guardando relação de reciprocidade entre ambas como critério de sua eficiência.

§ 2º - Os critérios para construção das métricas devem considerar o grau de intelectualidade do trabalho realizado, de automatização disponível e empregado, e as estratégias informatizantes estabelecidas no plano estratégico do órgão, estabelecendo indicadores que contribuam efetivamente para o alcance dos objetivos estratégicos institucionais, buscando assim se evitar o produtivismo.

Art. 6º A gestão de desempenho deverá abranger aspectos de âmbito institucional, por processos de trabalho, por região fiscal, por equipes especializadas e também em âmbito individual, todos constando do relatório constante do art. 2º, com foco em apurar a interrelação dos resultados do plano estratégico com os obtidos na gestão de desempenho.

Art. 7º As chefias imediatas devem ter papel de facilitador e divulgador das possibilidades de reconhecimento do mérito profissional ofertados conforme programa de gestão de desempenho, e que considerem a contribuição de cada nível de avaliação para o alcance dos objetivos estratégicos.

Art. 8º Atos regulamentadores deverão ser editados pela coordenação geral de gestão de pessoas e pelas coordenações gerais responsáveis de cada processo de trabalho da Receita Federal, para detalhar os procedimentos necessários para a execução desta portaria

Art. 9º - (cláusula de revogação, se couber).

Art. 10º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação no Diário Oficial da União, produzindo efeitos no primeiro dia útil do mês posterior a sua publicação.

Assinatura digital

NOME DO OCUPANTE DO CARGO

7 REFERÊNCIAS

- AKIM, Érica Kushihara; MERGULHÃO, Ricardo Coser. **Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública**. Revista de Administração Pública, [S.L.], v. 49, n. 2, p. 337-366, abr. 2015. Fap UNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7612126126>. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_isoref&pid=S0034-76122015000200337&lng=en. Acesso em: 1 abr. 2021.
- ARAUJO, Thiago Souza. **Um framework para o e-Judiciário estadual baseado na Governança e Gestão do Conhecimento**. 2017. 401 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/176746>. Acesso em: 21 set. 2021.
- ARAUJO, Thiago Souza; ROVER, Aires J. DESEMPENHO E ESPECIALIZAÇÃO FUNCIONAL DO JUDICIÁRIO ESTADUAL. In: CALEGARI, Cassiano (ed.). **ENGENHARIA E GESTÃO DO JUDICIÁRIO BRASILEIRO**: estudos sobre e-justiça. Erechim: Editora Deviant Ltda, 2016. p. 141-166. Disponível em: https://www.editoradeviant.com.br/wp-content/uploads/woocommerce_uploads/2017/03/Engenharia-e-gestao. Acesso em: 21 set. 2021.
- ASSIS, Luís Otávio Milagres de; REIS NETO, Mário Teixeira. Remuneração variável por desempenho no setor público: investigação das dificuldades e implicações para o Estado brasileiro. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza (org.). **CONTRIBUIÇÕES PARA A GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. São Paulo: Fia/Usp, 2013. Cap. 9. p. 275-318. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002351287>. Acesso em: 14 fev. 2022.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. 5. ed. Florianópolis: Editora da UFSC, 2003.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Avaliação de desempenho: usos, abusos e credices no trabalho**. Sao Paulo: Atlas, 2019.
- BERGUE, Sandro Trescastro. **Desenvolvimento de pessoas e gestão de desempenho**. In: BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019. Cap. 3. p. 107-168. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4283/1/7_Livro_Gest%C3%A3o%20de%20pessoas%20lideran%C3%A7a%20e%20compet%C3%Aancias%20para%20o%20setor%20p%C3%BAblico.pdf. Acesso em: 31 mar. 2021
- Borges, Maciel Rodrigues; **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL NA GESTÃO PÚBLICA** [manuscrito] / Maciel Rodrigues Borges. - 2019. CXXVIII, 128 f. BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988.
- BRASIL. Decreto 7.133, de 19 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

BRASIL. Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006. Texto para impressão Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Brasília, 24 fev. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5707.htm. Acesso em: 25 jan. 2022.

BRASIL. Decreto nº 80.602, de 24 de outubro de 1977. Regulamenta a aplicação dos institutos da Progressão Funcional e do Aumento por Mérito, 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] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 de outubro de 1977.

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 118 o Decreto-lei nº 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 30 abr. 1980. Seção I, p. 1.

BRASIL. Decreto nº 9991, de 28 de agosto de 2019. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, 29 ago. 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9991.htm. Acesso em: 25 jan. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.907, de 2 de fevereiro de 2009. Dispõe sobre a reestruturação da composição remuneratória do Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda, entre outras carreiras e cargos. Brasília.

BRASIL. Lei nº 11784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11784.htm. Acesso em: 25 jan. 2022.

BRASIL. Lei nº 3.780, de 12 de julho de 1960. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 12 de julho de 1960.

BRASIL. Lei nº 5645, de 10 de dezembro de 1970. Estabelece diretrizes para a classificação de cargos do Serviço Civil da União e das autarquias federais, e dá outras providências.

BRASIL. Lei nº 8.112, 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] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 19 abr. 1991

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **A política de recursos humanos na gestão FHC**. Brasília: Seges, 2002. (Coleção Gestão Pública). LIVRO BRANCO RH_12-DEZ.pmd (bresserpereira.org.br).

BREI, Z. E. A. **Motivações e atitudes de pesquisadores em relação à avaliação de**

desempenho e premiação por resultados. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Instituto de Psicologia, Brasília. 2002.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER-PEREIRA; L. C.; SPINK, P. (Org.). **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999. p. 21-38.

CARPINI, J., Parker, S., & GRIFFIN, M. (2017). **A Look Back and a Leap Forward: A Review and Synthesis of the Individual Work Performance Literature.** Academy of Management Annals, annals-2015.0151.

CIDESP-SC, 2., 2018, Florianópolis. **MODELO CONSTRUTIVISTA PARA APOIO À GESTÃO DA ATIVIDADE DE PESSOAL NA COORDENADORIA DE AUDITORIA E CO.** Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2018. 20 p. Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/index.php/Icidesp/2cidesp/paper/viewFile/444/207>. Acesso em: 09 fev. 2022.

CORTINA, J. M. **What is coefficient alpha? An examination of theory and applications.** *Journal of Applied Psychology.* v. 78, p. 98-104. 1993.

CRANDALL, William; KIDD, Maureen. **Administração Tributária - um Kit de Ferramentas para Implementar uma Autoridade tributária.** Washington: Fundo Monetário Internacional, 2010. 117 p.

DANCEY, C. P., & REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia** (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed. 2006.

DUTRA, A. **Elaboração de um sistema de avaliação de desempenho dos recursos humanos da Secretaria de Estado da Administração – SEA à luz da metodologia multicritério de apoio à decisão.** 1998. 443f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

DUTRA, Vieira Luciano. **Seleção de Candidatos: Uma Estratégia para Incorporação da Distância de Mahalanobis no Algoritmo K-médias.** 7º Brazilian Conference on Dynamics, Control and Applications FTC-Unesp at Presidente Prudente, SP, Brasil, 2008.

FARIA, J. H. (org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais.** 1. e.d. São Paulo: Atlas, 2007. p. 68-91.

FEIJOO, A. M. L. C. (Org.). **Tédio e finitude em uma perspectiva da semi analítica.** In: *Tédio e finitude: da filosofia à psicologia.* Belo Horizonte: Fundação Guimarães Rosa, 2010. p. 145-176.

FRANÇA. UNESCO. (ed.). **Global Education Monitoring Report: inclusion and education: all means all.** Paris: He United Nations Educational, Scientific And Cultural Organization, 2020. 522 p. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718>. Acesso em: 11 fev. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
GRANGEIA, Marcos Alaor Diniz. **A crise de gestão do poder judiciário: o problema, as consequências e os possíveis caminhos para a solução.** Escola Nacional de Formação e

Aperfeiçoamento de Magistrados. 2015. Disponível em http://www.enfam.jus.br/wpcontent/uploads/2013/01/2099_Des__Marcos_Alaor_Artigo_E_NFAM_28_4_2011_editado.pdf> Acesso em 05/10/2016.

GRILLO, A. N., Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. **Revista de Administração**, v. 17, n.1, p. 24-38, 1982.

GUERRINI, Fábio Muller et al. **Modelagem da Organização: uma visão integrada**. Porto Alegre: Bookman, 2014. 128 p.

Harvey (2002, p.140) - HARVEY, David. **A Condição Pós-Moderna**. São Paulo: Ed. Loyola, 2002.

KREMER, Antonio; FARIA, José Henrique de. **Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação**. Ra Usp: Revista de Administração, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 266-279, set. 2005. Trimestral.

LIPIETZ, Alain. **Audácia: Uma Alternativa para o Século 21**. São Paulo: Nobel, 1991.
LUCHINI, R.L. et alii. As Mulheres Sofrem Mais. **Revista Proteção**. Porto Alegre: MPF, p. 52-55, outubro 2000.

LUIZ ARNALDO PEREIRA JR. (Distrito Federal) (ed.). **Indústria 4.0: recursos humanos e educação para o mundo 4.0**. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (Cgee), 2021. 104 p. Disponível em: https://www.cgee.org.br/serie-documentos-tecnicos/-/asset_publisher/LqcvUkzr5FI/document/id/9300717?inheritRedirect=false&redirect=https%3A%2F%2Fwww.cgee.org.br%2Fserie-documentos-tecnicos%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_LqcvUkzr5FI%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-1%26p_p_col_pos%3D2%26p_p_col_count%3D4. Acesso em: 09 fev. 2021.

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Avaliação e gestão de desempenho**. LTC, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARSDEN, David. **What a performance: performance related pay in the public services**. 1998. 187 f. Monografia (Especialização) - Curso de Economia, Centre Of Economic Performance, London, 1998. Disponível em: Stephen French & David Marsden, 1998. "Que desempenho: desempenho relacionado ao pagamento nos serviços públicos", CEP Especial Papers 10, Centro de Desempenho Econômico, LSE. Acesso em: 30 ago. 2021.

MIGUEZ, Santiago Diaz de Sarralde (ed.). Overview of tax administrations: structure; income, resources and personnel; operation and digitalization. Isora: Inter-American Center Of Tax Administrations (Ciat), 2019. 64 p. Disponível em: <https://biblioteca.ciat.org/opac/book/5686>. Acesso em: 24 jan. 2022

MINISTERIO DA ECONOMIA. Portaria nº 284, de 27 de julho de 2020. Aprova o Regimento Interno da Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil do Ministério da

Economia.

MOREIRA, Herivelto; CALEFFE, Luiz Gonzaga. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lamparina, 2008. 246 p.

MOTTA, Fernando C Prestes; VASCONCELOS, Isabella F Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. Sao Paulo: Cengage, 2018.

MUNZ, Gerhard; LI, Sa; CARLE, Georg. **Traffic anomaly detection using K-means clustering**. In GI/ITG-Worshop MMBnet 2007, Hamburg, Germany, September 2007.

NEVES, Helder Wanderley Cordeiro. **Análise da maturidade organizacional no processo de transição entre dois sistemas de avaliação do desempenho numa empresa pública brasileira**. 2018. 30 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Estratégica de Pessoas, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2018.

NOGUEIRA, O. **Pesquisa social: introdução as suas técnicas**. São Paulo: Ed. Nacional, 1968. p. 111-119.

ODELIUS.C.C.; SANTOS, A.R. **Percepção de Justiça Organizacional de Sistemas de Remuneração em Organizações Públicas**. Revista Alcance, v.15, n. °02, p.226-242, 2008.

ODELIUS.C.C.; SANTOS, P.R.G. **Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos intervenientes nos processos e resultados**. Revista Economia & Gestão, v.7, n. °15, p.10-30, 2007.

OLIVEIRA, B. **Comprometimento organizacional: os impactos das percepções de cultura e suporte organizacionais**. 2006. 132 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2006

PACHECO, Regina Silvia. **Mensuração de desempenho no setor público: os termos do debate**. In: TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza (org.). Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública. São Paulo: Fia/Usp, 2013. Cap. 8. p. 253-274. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002351287>. Acesso em: 14 fev. 2022.

PAGÈS, M. et al. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PAGNUSSAT, José Luiz. Arranjos, institucionais, carreiras públicas e a capacidade de planejamento do estado brasileiro. In: CARDOSO JUNIOR, José Celso (org.). **Planejamento Brasil século XXI: inovação institucional e refundação administrativa: elementos para o pensar e o agir**. Brasília: Ipea, 2015. p. 185-234.

PAULA, ANA PAULA PAES DE e PAES, KETLLE DUARTE. Fordismo, pós-fordismo e ciberfordismo: os (des)caminhos da Indústria 4.0. Cadernos EBAPE.BR [online]. 2021, v. 19, n. 4 [Acessado 9 fevereiro 2022], pp. 1047-1058. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395120210011>>. Epub 24 Jan 2022. ISSN 1679-3951. <https://doi.org/10.1590/1679-395120210011>.

PAULA, Ana Paula Paes de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a

gestão social. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 45, n. 1, p. 36-49, mar. 2005a. Fap UNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902005000100005>.

PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão pública. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005b. 201 p.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 47, n. 1, p. 07-40, 22 jan. 2015. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v47i1.702>.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 48, n. 1, p. 5-25, 24 fev. 2014. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v48i1.375>.

PERES KG. **Apresentação de dados epidemiológicos**. In: Antunes JLF, Peres MA, editores. Fundamentos de odontologia: epidemiologia da saúde bucal. São Paulo: Editora Santos; 2013

PINHEIRO, Armando Castelar. **Judiciário, reforma e economia: A visão dos magistrados**. São Paulo. <http://hdl.handle.net/10438/12313>

PINTO, Juliana de Fátima. **Abordagem crítica da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal do Espírito Santo**. 2013. 142 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas., Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2013.

PITELLI, Robinson Rosario. **Avaliação da Política de Gestão de Desempenho sob o Ponto de Vista das Áreas de Gestão de Pessoas (AGP) na Administração Pública Federal**. 2018. 34 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Pública, Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3446>. Acesso em: 18 fev. 2022.

PUBLIX INSTITUTO. (Brasília/DF). **Pesquisa de Boas Práticas em Gestão do Desempenho**. 2019. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/project/boas-praticas-em-gestao-de-desempenho-resumo-executivo/>. Acesso em: 24 jan. 2022.

PUBLIX INSTITUTO. **Como gerir o desempenho em um “novo mundo” de teletrabalho: um playbook para integrar pessoas, estratégia e indicadores**. Brasília: Publix Instituto, 2020. 34 p. Disponível em: <https://institutopublix.com.br/como-gerir-o-desempenho-em-um-novo-mundo-de-teletrabalho-um-playbook-para-integrar-pessoas-estrategia-e-indicadores/>. Acesso em: 18 fev. 2022.

R QUIVY, Raymond; VAN CAMPENHOUDT, Luc. **Manual de investigação em ciências sociais**. Lisboa: Gradiva, 1995.

RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Portaria nº 2383, de 13 de julho de 2017. Institui o Programa de Gestão de que trata o § 6º do art. 6º do Decreto nº 1.590, de 10 de agosto de 1995, na modalidade de Teletrabalho, no âmbito da Secretaria da Receita Federal do Brasil. **Relatório final da Conferência Nacional de Recursos Humanos da Administração Pública Federal – 2009**. A democratização das relações de trabalho: um novo olhar sobre a política de gestão de pessoas da Administração Pública Federal. Brasília: Secretaria de Recursos Humanos da Administração Pública Federal, Ministério do Planejamento,

Orçamento e Gestão, 2009.

RICHARDSON, et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2007.

ROGERS, W. M.; SCHIMITI, M.; MULLINS, M. E. **Correction for unreliability of multifactor measures: comparison of Alpha and parallel forms approaches**. *Organizational Research Methods*. v. 5, p. 184-199. 2002.

SANO, Hironobu; ABRUCIO, Fernando Luiz. Promessas e resultados da Nova Gestão Pública no Brasil: o caso das organizações sociais de saúde em São Paulo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 48, n. 3, p. 64-80, 2008

SANTOS, Angelino Rabelo dos. in CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. Brasília: Enap, 2010. 346 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>. Acesso em: 27 set. 2021.

SANTOS, Lorena de Oliveira. **Avaliação de desempenho individual: contribuições e limites no contexto da UFBA**. 2019. 107 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Núcleo de Pós-graduação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2019.

SANTOS, Marinaldo Oliveira. **Uma proposta de melhoria do instrumento de mensuração de desempenho funcional baseada em métodos multicritério de apoio a decisão** / por Marinaldo Oliveira Santos – 2016. 142 f.: il.; 30 cm. Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, São Leopoldo, RS, 2016.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy. **Avaliação de desempenho no contexto da administração pública federal direta: aspectos determinantes de sua efetividade**. 2005. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração).

SASSI, Cecília P.; PEREZ, Felipe G.; MYAZATO, Leticia; YE, Xiao; FERREIRA-SILVA, Paulo H.; LOUZADA, Francisco. **Modelos de regressão linear múltipla utilizando os softwares R E Statistica: uma aplicação a dados de conservação de frutas**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2011.

SEGEP Secretaria de Gestão Pública. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Brasília, 2013. 70 p. Disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/empresas-estatais/federais/publicacoes/arquivos/151124_manual_orient_desemp.pdf/view. Acesso em: 18 fev. 2022.

SEGES.MPOG. **Guia Referencial para Medição de Desempenho e Manual para Construção de Indicadores**. Brasília: Seges/Mpog, 2009. 113 p. Disponível em: <http://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/613>. Acesso em: 18 fev. 2022.

SILVA, Alan Rodrigues da. **Desempenho Individual, Percepção de Práticas de Recursos Humanos, Cidadania Organizacional, Comprometimento**. 2018. 313 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.unb.br/handle/10482/32376>. Acesso em: 04 out. 2021.

SOARES, Ana Cristina lima Gouveia. **Avaliação de desempenho no contexto da secretaria do planejamento e gestão do Estado do Ceará: aspectos que influenciam o resultado e comprometem a gestão de desempenho**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 07, Vol. 02, pp. 164-201. Julho de 2019.

SOARES, C; **Gestão de Recursos Humanos no setor público: Um estudo bibliométrico das publicações brasileiras de 2015 a 2019** In: Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 44., 2020, on-line. Anais eletrônicos [...]. Maringá: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020. Disponível em: <http://www.anpad.org.br>. Acesso em: 16 fev. 2022.

SOUZA, V. L., et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: Editora, FGV, 2009.
STACCIANI, Maria Raquel. In CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. Brasília: Enap, 2010. 346 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>. Acesso em: 27 set. 2021.

STREINER, D. L. **Being inconsistent about consistency: when coefficient alpha does and doesn't matter**. *Journal of Personality Assessment*. v. 80, p. 217-222. 2003.

TEIXEIRA, Hélio Janny; BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza (org.). **Contribuições para a gestão de pessoas na administração pública**. São Paulo: Fia/Usp, 2013. Cap. 8. p. 253-274. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002351287>. Acesso em: 14 fev. 2022.

TEIXEIRA, Nelson José. **A Especialização em Áreas Econômicas como Ferramenta de Excelência na Administração Tributária**. 2017. 43 f. Monografia (Especialização) - Curso de Pós-Graduação em Administração Pública, Programa Fgv In Company, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2017.

VELASCO, Simone Maria Vieira de. in CAMÕES, Marizaura Reis de Souza; PANTOJA, Maria Júlia; BERGUE, Sandro Trescastro (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público/organizado**. Brasília: Enap, 2010. 346 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>. Acesso em: 27 set. 2021.

VIEIRA, S. **Introdução à bioestatística**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. 345.

WALCZAK, Maciej. Changes to Requirements Towards Direct Production Employees in the 20th Century. In: MALINA, Anna; OCZKOWSKA, Renata; PLICHTA, Jarosław (ed.). **KNOWLEDGE ECONOMY SOCIETY: contemporary organizations in the process of institutional transformations**. Kraków: Foundation Of The Cracow University Of Economics, 2014. p. 285-295. Disponível em: https://cfm.uek.krakow.pl/media/files/54/53/CFM_2014_ksiazka_3.pdf. Acesso em: 21 set. 2021.

WODECKA-HYJEK, Angelika. Selected Conditions for Pro-Innovation Organizational Culture in the Public Sector Organizations. In: MALINA, Anna; OCZKOWSKA, Renata; PLICHTA, Jarosław (ed.). **KNOWLEDGE – ECONOMY – SOCIETY: contemporary organizations in the process of institutional transformations**. Cracow: Foundation Of The

Cracow University Of Economics, 2014. p. 333-344. Disponível em:
https://cfm.uek.krakow.pl/media/files/54/53/CFM_2014_ksiazka_3.pdf. Acesso em: 21 set.
2021.

ZANDONADE, Viviane; BIANCO, Mônica de Fatima. O trabalho abstrato e a noção de competências: discutindo essa inter-relação no contexto do trabalho industrial. **Organizações & Sociedade**, [S.L.], v. 21, n. 70, p. 443-465, set. 2014. Fap UNIFESP (SciELO).
<http://dx.doi.org/10.1590/s1984-92302014000300006>.

ZANELLA, LIANE C H. Metodologia de pesquisa – 2. ed. reimp. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.