

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB**

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Fábio Silveira Escobar

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA RECEITA
ESTADUAL DO RS: ESTÁGIO ATUAL E PROPOSTA DE RENOVAÇÃO**

Porto Alegre - RS

2015

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO – PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO – PNAP/UAB**

ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA

Fábio Silveira Escobar

**SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA RECEITA
ESTADUAL DO RS: ESTÁGIO ATUAL E PROPOSTA DE RENOVAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do
Certificado de Especialização em Gestão
Pública.

Orientador: Ivan Antônio Pinheiro

Porto Alegre - RS

2015

RESUMO

A Secretaria da Fazenda do RS utiliza a ferramenta *balanced scorecard* para definir objetivos e propósitos alinhados com sua estratégia organizacional. A Receita Estadual do RS, por ser órgão integrante de sua estrutura, deve visar ao atingimento desses objetivos. Assim, este trabalho visa identificar em que medida o atual sistema de avaliação de desempenho individual dos servidores da Receita Estadual do RS contribui para a eficácia da função controle da gestão administrativa da SEFAZ/RS. Para tanto, utilizou-se a revisão da literatura e buscou-se contextualizar a avaliação de merecimento dos Auditores-Fiscais da Receita Estadual e dos Técnicos Tributários da Receita Estadual. Também foi realizada pesquisa de campo, não probabilística, a fim de medir a percepção dos servidores quanto ao alinhamento do sistema de avaliação de merecimento com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS. Na coleta de dados, foi adotada a técnica de observação direta extensiva, na forma de questionários compostos por afirmativas com respostas em escala tipo Likert. Pesquisou-se, também, o grau de aceitação por parte dos servidores da modalidade de avaliação “de baixo para cima”. Foi possível constatar, dentro das limitações da pesquisa, que grande parte dos servidores da Receita Estadual do RS entende que sua avaliação de merecimento devesse estar alinhada com os objetivos estratégicos da SEFAZ/RS do RS. Foram recomendadas alterações nos atuais sistemas de avaliação de merecimento, em observação à revisão da literatura e aos resultados da pesquisa, visando à geração de informações relevantes para a função controle da gestão administrativa da organização.

Palavras-chave: Secretaria da Fazenda do RS. *Balanced scorecard*. Receita Estadual do RS. Avaliação de desempenho. Avaliação de merecimento. Avaliação “de baixo para cima”.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 5 |
| 2 | A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL | 8 |
| 2.1 | AS DIMENSÕES RELEVANTES PARA A FUNÇÃO CONTROLE DA GESTÃO ADMINISTRATIVA | 10 |
| 2.2 | A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL A PARTIR DO BSC | 13 |
| 2.3 | DAS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 16 |
| 2.4 | DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS | 18 |
| 3 | CONTEXTUALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DOS SERVIDORES DA RECEITA ESTADUAL DO RS | 22 |
| 3.1 | OS ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO DA RECEITA ESTADUAL DO RS | 22 |
| 3.2 | OS PROPÓSITOS E OBJETIVOS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO RS | 23 |
| 3.3 | A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA RECEITA ESTADUAL DO RS | 24 |
| 4 | PRESSUPOSTOS DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL RELEVANTE PARA A FUNÇÃO CONTROLE DA GESTÃO | 29 |
| 5 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 31 |
| 6 | RESULTADOS | 34 |
| 6.1 | DAS AFIRMATIVAS SOBRE A AVALIAÇÃO DE MERECIMENTO DO AFRE | 34 |
| 6.2 | DAS AFIRMATIVAS SOBRE A AVALIAÇÃO DE MERECIMENTO DO TTRE | 39 |
| 6.3 | DA AFIRMATIVA SOBRE NOVA MODALIDADE DE AVALIAÇÃO DE MERECIMENTO | 43 |
| 6.4 | DAS QUESTÕES ABERTAS DIRIGIDAS AOS REPRESENTANTES SINDICAIS | 44 |
| 7 | RECOMENDAÇÕES A PARTIR DOS RESULTADOS DA PESQUISA | 46 |
| 7.1 | RECOMENDAÇÕES PARA A AVALIAÇÃO DE MERECIMENTO DO AFRE | 47 |
| 7.2 | RECOMENDAÇÕES PARA A AVALIAÇÃO DE MERECIMENTO DO TTRE | 49 |
| 8 | CONCLUSÕES | 50 |
| | REFERÊNCIAS | 52 |
| | APÊNDICE A | 54 |
| | APÊNDICE B | 59 |
| | APÊNDICE C | 62 |
| | APÊNDICE D | 65 |
| | APÊNDICE E | 67 |
| | APÊNDICE F | 69 |

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, as regras que definem os mecanismos de avaliação de desempenho na Receita Estadual do RS estão estipuladas no Decreto n. 46063, de 12-12-2008, para os ocupantes do cargo de Técnico da Receita Estadual, e no Decreto n. 49558, de 6-9-2012, para aqueles que integram a carreira de Auditor-Fiscal da Receita Estadual.

Da análise dos textos dos referidos decretos, depreende-se que há características que são comuns a ambos os mecanismos de avaliação: foco na promoção por merecimento; ausência de previsão de *feedback* pelo avaliador ao avaliado; modalidade “de cima para baixo” de avaliação, ou seja, apenas a chefia avaliando o subordinado; e, preponderância dos traços de personalidade como critérios de avaliação.

Essas características identificam um modelo tradicional de avaliação de desempenho, já em utilização desde antes de a eficiência, através da Emenda Constitucional n. 19, tornar-se princípio a ser observado por toda a Administração Pública.

Todavia, cabe observar que, em seu planejamento estratégico, por meio da utilização do instrumento de gestão organizacional *balanced scorecard* (BSC), a direção da Secretaria da Fazenda do RS (SEFAZ/RS) definiu propósitos e objetivos que encontram eco na gestão administrativa contemporânea: buscar a melhoria contínua de processos, promover maior integração entre servidores, garantir um ambiente propício à inovação, primar pela excelência na prestação de serviços, dentre outros objetivos¹.

Dentre as quatro funções basilares da gestão administrativa, que são o planejamento, a organização, a direção e o controle, é para essa última que a avaliação de desempenho dos servidores destina a maior parte de seus resultados. No exercício da atividade de controle, as entregas da organização são comparadas com os objetivos previamente estabelecidos e endossados pela administração da instituição. Logo, é fortemente recomendável que os mecanismos de avaliação de desempenho dos servidores da Receita Estadual do RS contemplem critérios

¹ SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <www.sefaz.rs.gov.br>. Acesso em: 7 abr. 2015.

alinhados com esses objetivos, de modo que as avaliações de desempenho fomentem a atividade de controle com diagnósticos pertinentes e relevantes.

No entanto, as experiências pessoais do pesquisador, que ocupou o cargo de Técnico Tributário da Receita Estadual do RS por cinco anos, e que hoje ocupa o cargo de Auditor-Fiscal da Receita Estadual do RS, há também cinco anos, quando das avaliações de seu desempenho, fizeram-no suscitar dúvidas quanto ao grau de compatibilidade do processo de avaliação de desempenho com os objetivos e propósitos da instituição em qual trabalha, mesmo com a presença formal do BSC no planejamento estratégico da SEFAZ/RS. Tais avaliações foram marcadas por fraca interação entre avaliador e avaliado, invariavelmente resumindo-se ao conhecimento de um somatório de notas atribuídas pela chefia, a critérios um tanto singelos - situação que reflete o disposto nos textos legais. Anteriormente, quando atuava no Banco do Brasil, no período entre janeiro de 2003 e julho de 2005, o pesquisador já tivera a oportunidade de participar de um processo de avaliação supostamente mais efetivo, inclusive com a avaliação do subordinado pelo chefe coexistindo com avaliação deste por aquele.

Corroborando essa percepção, na consulta às melhores práticas de avaliação de desempenho individual e a trabalhos científicos que enfrentaram esta temática, foram notados alguns elementos essenciais que se repetem nos processos de avaliação de desempenho mais atualizados. Todavia, as avaliações de desempenho às quais se submeteu o pesquisador, ao longo de sua experiência profissional na Receita Estadual do RS, parecem estar distantes de possuírem tais requisitos.

Cabe ressaltar que, embora as experiências do pesquisador somadas a ferramentas de avaliação de desempenho, previstas na legislação pertinente, forneçam indícios de obsolescência do sistema de avaliação de desempenho individual, elas não são suficientes para descrever o processo utilizado na instituição; avaliadores e avaliados podem estipular objetivos crescentes de desenvolvimento tanto organizacionais quanto profissionais, aliás, é desejável que o façam, mesmo que as formalidades que devam observar indiquem o contrário.

Diante desse cenário, elaboram-se as seguintes perguntas: estariam em processos de avaliação de desempenho de outros colegas, outros avaliadores estabelecendo canais de *feedback* com seus avaliados, comentando o desempenho dos avaliados em cada critério à luz dos objetivos institucionais, sugerindo meios de desenvolvimento profissional aos avaliados, enfim, aprimorando a ferramenta de

avaliação de desempenho de que dispunham na Receita Estadual do RS? E, finalmente, o atual mecanismo de avaliação de desempenho dos servidores da Receita Estadual do RS fornece diagnósticos úteis para a atividade de controle da gestão administrativa da SEFAZ/RS? Tais reflexões instigaram o autor a elaborar a pesquisa ora introduzida.

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é identificar em que medida o atual sistema de avaliação de desempenho dos servidores da Receita Estadual do RS contribui para o controle eficaz da gestão administrativa da Secretaria da Fazenda do RS. Nesse sentido, tem-se como objetivos específicos: identificar os objetivos e propósitos da Secretaria da Fazenda do RS, órgão do qual faz parte a Receita Estadual do RS; apontar as principais características do sistema de avaliação de desempenho dos servidores da Receita Estadual do RS; verificar se há alinhamento entre os objetivos e propósitos da instituição e os critérios mensurados na avaliação de desempenho individual, consequência natural de uma efetiva utilização do *balanced scorecard*; verificar em que medida avaliados e avaliadores relacionam a avaliação de desempenho com seu desenvolvimento profissional; e conhecer as perspectivas dos representantes sindicais quanto a possibilidades de mudanças no sistema de avaliação de desempenho dos servidores da Receita Estadual do RS.

Assim, o presente trabalho estrutura-se em cinco partes, a saber: quadro teórico; contextualização; recomendações antes dos resultados; procedimentos metodológicos e análise dos resultados; e, recomendações após os resultados.

Os resultados da pesquisa, em conjunto com a revisão da literatura e com o que apontam as melhores práticas de avaliação de desempenho individual, permitiram ao pesquisador aduzir que grande parte dos servidores da Receita Estadual entende como importante o alinhamento do sistema de avaliação de seu merecimento com os objetivos estratégicos da SEFAZ/RS. A partir dessa constatação, foram recomendadas alterações nos sistemas de avaliação de merecimento do TTRE e do AFRE que promovam melhorias em seus resultados, apresentando maior relevância para a função controle da gestão administrativa da SEFAZ/RS.

2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

Em virtude de ser natural, e por isso antiga, a atividade de avaliar-se a si mesmo a ao outro, ação com origem no desenvolvimento da consciência humana, deixou rastros bastante remotos na história da humanidade.

Já a avaliação de desempenho do trabalhador, está presente no ambiente corporativo desde o século XIX, pelo menos, tendo em vista que o Congresso norte-americano aprovou, em 1842, uma lei que determinava a obrigatoriedade das revisões anuais de desempenho para os funcionários do governo federal.

Pode-se definir essa avaliação de desempenho, cujo processo não sofreu mudanças significativas até a década de 1950, como “a avaliação de um subordinado quanto à sua capacidade para o trabalho, tendo em vista suas aptidões e demais características pessoais” (BERGAMINI; BERALDO, 2013, p. 88).

As características que definem este primeiro tipo de avaliação de desempenho são: avaliação do desempenho do subordinado pela sua chefia, apenas, e foco na avaliação de traços de personalidade do avaliado, como iniciativa, lealdade, interesse pelo trabalho, cooperação e outras. Apontadas essas qualidades no trabalhador avaliado pela chefia, que atribui, dentro de uma escala de valores previamente definida, uma nota para cada uma delas, presume-se que suas atividades são realizadas eficientemente, em maior ou menor grau. Quanto maior o somatório das notas obtidas, mais próximo do perfil idealizado de um funcionário plenamente eficiente o avaliado está. (BERGAMINI; BERALDO, 2013; ROBBINS, 2005).

De acordo com Bergamini e Beraldo (2013), a partir da segunda metade do século XX, a gestão de avaliação de desempenho evoluiu constantemente ao lado da gestão administrativa, em resposta à ineficácia da gestão focada essencialmente no atingimento de metas de curtíssimo prazo, consequência da pressão por resultados imediatos, instaurada pela crise econômica após o fim da Segunda Guerra Mundial. Este enlace, ainda conforme alegam as referidas autoras, culminou no seguinte desdobramento:

A utilização dos objetivos atingidos como insumo para um Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos transcende à simples conclusão de os objetivos terem ou não serem cumpridos. **Requer um conhecimento de como a pessoa utiliza seus recursos pessoais para**

atingi-los. Isso desencadeia a necessidade de Avaliação de Potencial, determinando que a Avaliação de Desempenho retome um enfoque personalístico, inicialmente dispensado pela Avaliação por Objetivos (2013, p. 90) [grifo nosso].

Assim, de um enfoque primordialmente voltado para a medição do alcance de objetivos, a avaliação de desempenho veio a observar, também, outros critérios, oriundos das seguintes dimensões: comportamento do avaliado em suas atividades; desenvolvimento profissional do avaliado; potencial de progressão do avaliado na organização (BERGAMINI;BERALDO, 2013; DUTRA, 2014; MALHEIROS; ROCHA, 2014).

Espera-se, portanto, que um sistema de avaliação de desempenho individual que esteja em utilização atualmente contemple, ao menos, as expectativas quanto à atuação profissional do avaliado na organização. O enfoque no desempenho passado, obviamente, não pode ser descartado; porém, o resultado da avaliação de desempenho deve pautar os próximos passos do avaliado em sua carreira na organização, bem como as futuras decisões da administração sobre suas atribuições.

Nesse sentido, Dutra (2014) enfatiza a importância da avaliação de desempenho sob dois aspectos: o fato de oferecer bases concretas para a tomada de decisões gerenciais sobre pessoas e de constituir-se num ritual, elemento necessário para a transformação da cultura organizacional.

Chiavenato (2010, p. 241) também salienta a importância da avaliação de desempenho individual como ferramenta de desenvolvimento tanto do avaliado quanto da organização, ao afirmar que ela

é um processo dinâmico que envolve o avaliado e seu gerente e seus relacionamentos e representa uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de hoje. É um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência de integração de pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento de construção de competências e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano. [...] constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações.

Assim, vê-se que é possível estreitar a relação entre o desempenho individual dos avaliados e o desempenho pretendido pela direção para a organização como um todo, desde que sejam utilizadas ferramentas adequadas, em um sistema de avaliação em permanente desenvolvimento e focado nos objetivos da organização.

Também existem evidências de melhorias no desempenho e na satisfação dos trabalhadores quando a avaliação de seu desempenho considera aspectos comportamentais e de atingimento de resultados, as questões relativas ao desempenho e à carreira são abertamente discutidas e, novamente, quando é permitida a participação do avaliado no processo de avaliação (ROBBINS, 2005).

Acrescentando outro enfoque na avaliação de desempenho individual, para o qual também se aplicam todas as considerações acima, é oportuno lembrar que ela também pode ocorrer no sentido do subordinado para a chefia, quando, conforme Malheiros e Rocha (2014, p.148) esta “tem suas habilidades técnicas e comportamentais confrontadas com parâmetros preestabelecidos [...] e sujeitas à percepção do colaborador (que, nesse momento, cumpre o papel de avaliador)”. Os autores apontam como vantagens dessa modalidade de avaliação a promoção do sentimento de justiça, a mensuração da responsabilidade do líder avaliado sobre o desempenho de seus subordinados e o redimensionamento das exigências impostas à equipe sob a sua direção.

Uma vez relatados os benefícios que um sistema de avaliação de desempenho individual satisfatoriamente implantado pode trazer, tanto para os integrantes da organização quanto para ela própria, na próxima seção será abordada a sua relação com a função controle da gestão administrativa das organizações.

2.1 AS DIMENSÕES RELEVANTES PARA A FUNÇÃO CONTROLE DA GESTÃO ADMINISTRATIVA

Dentre as diferentes dimensões da avaliação de desempenho individual que surgiram – ou ressurgiram – durante sua evolução, escolheu-se examinar, em virtude de sua estreita relação com a atividade de controle da gestão administrativa, a avaliação de atingimento de resultados ou de *performance*.

Bergamini e Beraldo (2013) sugerem algumas recomendações visando à efetividade da revisão do atingimento dos resultados. Segundo as autoras, a direção da organização deve comprometer-se com o sistema de avaliação de desempenho individual, partindo dela a exposição da natureza e da filosofia do sistema aos avaliadores; também deverá disponibilizar, para esses, os instrumentos necessários para a execução da avaliação, tais como: um sistema consistente, uma

suficiente delegação de autoridade, premissas e indicadores previamente planejados, objetivos da empresa bem definidos e problemas e metas de superiores claramente identificados. Os avaliadores, por sua vez, devem: reconhecer as metas como partes de um todo que permeia toda a organização; primar pela mensurabilidade dos objetivos; estipular metas desafiadoras, porém passíveis de serem atingidas; divulgar os períodos de duração das metas; definir as metas em conjunto, a fim de incutir senso de responsabilidade tanto no avaliador quanto no avaliado; ser receptíveis à possibilidade de alteração das metas, evitando, contudo, mudanças frequentes que desviem a atenção ao conjunto das metas; formalizar razoavelmente um exame rigoroso da fixação de metas e de sua avaliação, realizando-o, preferencialmente, por meio da reunião de um pequeno grupo ou comissão; e, perceber a revisão de atingimento de metas como parte de um todo maior, que é a gestão administrativa da organização.

As recomendações acima remetem a um engajamento dos envolvidos no sistema de avaliação de desempenho individual adotado por sua organização. O pesquisador entende que comportamentos passivos ou indiferentes obstruem a efetividade da mensuração do atingimento das metas, prejudicando a utilidade de seus resultados para a função controle da gestão administrativa. Recomenda-se, portanto, nas instituições públicas, a previsão legal de revisão do instrumento de avaliação de desempenho, de entrevista de *feedback* entre avaliador e avaliado, de definição de metas em conjunto, dentre outras medidas que, mesmo que não garantam a efetividade da avaliação de desempenho individual, ao menos convidam os envolvidos a participarem ativamente do processo.

Sem olvidar que as autoras tratam a avaliação de desempenho humano como um sistema que compreende, além da *performance*, o comportamento e o potencial do avaliado, Dutra (2014) recomenda que a revisão de atingimento de resultados deve considerar não apenas o aspecto quantitativo da meta, mas também o qualitativo. Assim, o referido autor alega haver dois possíveis estímulos ao avaliado quando da avaliação de sua *performance*: seu esforço e seu desenvolvimento. Quando se enfatiza o esforço do avaliado, contempla-se um resultado que independe de melhorias no processo de trabalho ou nas ferramentas utilizadas em sua execução, bem como de revisão dos conceitos e abordagens das atividades do avaliado. Desse modo, o resultado é derivado de maior dedicação, reflexo de maior

quantidade de horas trabalhadas ou maior esforço físico, situação que se apresenta insustentável no tempo, ao depender de uma dedicação extraordinária do avaliado.

Já o enfoque no desenvolvimento remete à mensuração de resultados frente a metas desafiadoras, calcadas na disponibilização de conhecimento, orientação, equipamentos e condições de trabalho ao avaliado pela organização. A esta, segundo Dutra, é oferecida “uma mudança no patamar de *performance*, ou seja, é um resultado que se sustenta no tempo” (2014, p. 33). O desenvolvimento do avaliado, nesse contexto, se consolida “quando incorpora em seu trabalho ou em sua atuação atribuições e responsabilidade de maior complexidade” (2014, p. 9).

Reforçando os laços entre avaliação de atingimento de resultados e o desenvolvimento do avaliado, ressalta-se que

A pessoa é considerada para atuar em níveis de complexidade superiores aos atuais se tiver obtido os resultados a que se propôs. O fato de a pessoa ter obtido o resultado com o qual havia se comprometido, mesmo em situações de grande adversidade, é um indicador importante de que a organização e a liderança podem apostar na mesma para situações mais exigentes. Por isso, a *performance* é um componente importante na avaliação da pessoa em conjunto com os indicadores de desenvolvimento (2014, p. 41).

Considerando o ambiente organizacional em que se deu a pesquisa que integra esse trabalho, o desenvolvimento do avaliado é claramente mais importante que seu esforço, na medida em que ferramentas de trabalho da Receita Estadual do RS virtualizam-se rotineiramente e paradigmas de execução de tarefas são frequentemente postos à prova. Por isso, é salutar que seus servidores sejam instados a trocarem experiências profissionais entre si, e o sistema de avaliação de desempenho pode ser um ótimo canal para esse compartilhamento de informações.

De fato, por ser a função controle da gestão administrativa a etapa que deve subsidiar a função planejamento da organização de informações relevantes para o início de um novo ciclo administrativo, é razoável que essa seja nutrida por aquela com perspectivas sobre o desenvolvimento dos profissionais de que dispõe a organização. É contraproducente estabelecerem-se metas audaciosas para servidores dos quais não se espere desenvolvimento.

Diante do exposto, aduz-se que a avaliação da *performance* individual dos servidores da Receita Estadual do RS, aliada à perspectiva de desenvolvimento profissional do avaliado cujo atingimento de metas esteja sendo mensurado, pode gerar importantes informações para o controle da gestão administrativa da SEFAZ/RS, desde que referenciando os objetivos da organização. Um instrumento

de gestão organizacional que se presta a fazer a ligação entre a *performance* que se queira medir e os objetivos da organização é o *Balanced Scorecard* (BSC), cujos conceitos aplicáveis a sistemas de avaliação de desempenho individual serão analisados na seção a seguir.

2.2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL A PARTIR DO BSC

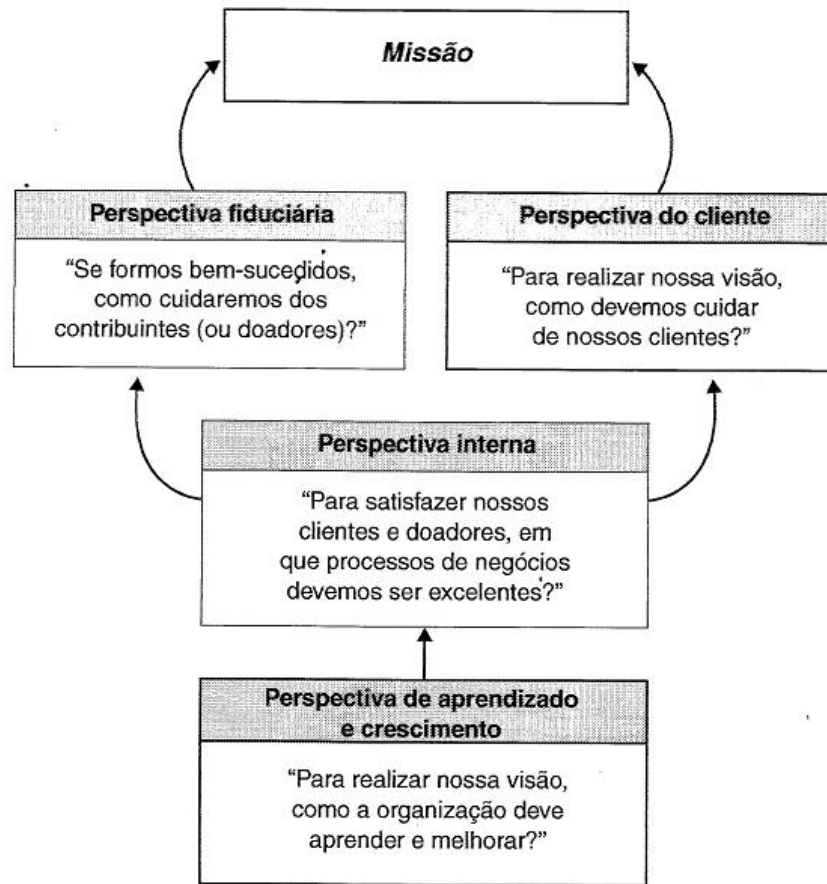
Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 7), o *Balanced Scorecard* (BSC), instrumento de gestão organizacional por eles proposto, oferece um “modelo para a descrição de estratégias que criam valor”. Nesse modelo, são apontados quatro elementos fundamentais para a gestão estratégica da organização, que são o desempenho financeiro, os clientes-alvo, os processos internos e os ativos intangíveis, relacionando-se entre si conforme segue:

O desempenho financeiro, indicador de resultado (*lag indicator*), é o critério definitivo do sucesso da organização. A estratégia descreve como a organização pretende promover o crescimento do valor sustentável para os acionistas [...] O sucesso com os clientes-alvo é o principal componente da melhora do desempenho financeiro [...] Os processos internos criam e suprem a proposição de valor para os clientes [...] Ativos intangíveis são a fonte definitiva de criação de valor sustentável. Os objetivos de aprendizado e crescimento descrevem como pessoas, tecnologia e clima organizacional se conjugam para sustentar a estratégia. [...] **Os objetivos das quatro perspectivas interligam-se uns com os outros numa cadeia de relações de causa e efeito. O desenvolvimento e o alinhamento dos ativos intangíveis induzem a melhorias no desempenho dos processos, que, por sua vez, impulsionam o sucesso para os clientes e os acionistas** (2004, p. 7) [grifo nosso].

Especificamente para as organizações do setor público, os autores acrescentam a perspectiva fiduciária, que compreende os contribuintes, financiadores das atividades da organização, grupo de interesse assim como os clientes-alvo. Nesse caso, o modelo de BSC é o proposto na Figura 1, a seguir.

Nesse contexto, visualiza-se a perspectiva de aprendizado e crescimento na base do modelo, e não é por acaso. Kaplan e Norton (2004) subdividem esse elemento em três ativos intangíveis, a saber: capital humano, capital da informação e capital organizacional. Segundo esses autores, se os três ativos intangíveis estiverem alinhados com a estratégia, a organização “desfruta de alto grau de prontidão: ela tem a capacidade de mobilizar e sustentar o processo de mudança necessário para executar sua estratégia” (2004, p. 14).

Figura 1 – modelo de *Balanced Scorecard* para organizações públicas.



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p.8)

Considerando que o sistema de avaliação de desempenho individual dos Servidores da Receita Estadual do RS pode ser útil para o alinhamento dos capitais humano e organizacional com a estratégia da SEFAZ/RS, o pesquisador entende que tal sistema não deve estar alheio aos objetivos definidos pela direção dessa instituição. Nesse sentido, o BSC, ao mesmo tempo em que sustenta a estratégia sobre os resultados proporcionados pelos ativos intangíveis, lhes empresta ferramentas para buscar seu alinhamento com os objetivos organizacionais.

Ainda nas organizações públicas, Bergue (2014, p. 58), sugere um elo entre o BSC e a gestão de desempenho individual:

O BSC pode facilitar a compreensão e o gerenciamento articulado das políticas públicas, explicitando, entre outros aspectos, os reflexos sobre a estrutura e necessidades de pessoas, os processos de trabalho, as lacunas de competências e as necessidades de capacitações a serem desenvolvidas e os parâmetros de avaliação de desempenho, entre outros aspectos.

Finalmente, abordando as correlações entre o BSC, a função controle da gestão administrativa e a avaliação de desempenho individual, especialmente nas organizações públicas, esse autor alega que:

O BSC caracteriza-se como modelo de gestão estratégica que opera, sob a perspectiva conceitual, com especial ênfase sobre as funções planejamento e controle que, operando em um ciclo virtuoso, alimentam a função direção (tomada de decisão e ação gerencial). No ciclo administrativo [...] o controle constitui fator crítico para o planejamento. Tomadas essas funções gerenciais como processo, tem-se que os produtos das ações de controle são insumos essenciais do processo de planejamento, pois as informações advindas das medidas e do acompanhamento de desempenho deverão indicar eventual necessidade de ação corretiva por parte da administração pública (2014, p. 60).

Portanto, para promover o alinhamento das atividades executadas na organização com sua estratégia, e em observação à natureza integradora dessa ferramenta de gestão organizacional, convém criticar cada processo de trabalho frente às dimensões identificadas através do BSC. Para cada atividade que esteja em análise, deve-se perguntar: seus objetivos estão conectados à missão da organização? Como ela corrobora para o atingimento de objetivos na perspectiva fiduciária ou de clientes? Ela está de acordo com os pressupostos estabelecidos na perspectiva dos processos internos? E, finalmente, a atividade é exercida agregando-se geração de aprendizado e desenvolvimento profissional?

Nesse sentido, o pesquisador percebe que avaliação de desempenho individual relaciona-se com o BSC de dois modos distintos. O primeiro, no papel de mais um processo como tantos outros na organização, que consomem recursos, demandam tempo e ocupam servidores, motivos mais que suficientes para que sua adequação aos objetivos organizacionais deva ser periodicamente conferida. O segundo, de uma posição privilegiada, e, ao mesmo tempo, de grande responsabilidade, como vetor que deve transmitir os objetivos da organização, previamente alinhados à missão da organização por meio do BSC, a todos os servidores cuja *performance* e desenvolvimento profissional devam ser avaliados.

Diante do exposto nesta seção, o pesquisador é levado a crer que o *balanced scorecard* pode ser uma importante fonte de indicadores diretamente relacionados com os objetivos da instituição; e que a avaliação de desempenho individual dos servidores da Receita Estadual do RS, para subsidiar positivamente a função controle administrativa da SEFAZ/RS, deveria adotar critérios baseados nos indicadores assim obtidos.

Reforçando essa interação entre avaliação de desempenho e o BSC, vislumbra-se nessa ferramenta, a partir do modelo proposto para organizações públicas, três perspectivas ligadas mais diretamente a *performance*, que são a “missão”, a “fiduciária” e a “do cliente” e duas atinentes ao desenvolvimento, que são a “interna” e a “de desenvolvimento e aprendizado”. No âmbito da Receita Estadual do RS, a avaliação de desempenho individual poderia mensurar, por exemplo, atributos da recuperação de créditos em “missão”, índices de autoatendimento na esfera “do cliente”, disseminação da educação fiscal na “fiduciária”, melhorias nas rotinas na “interna” e participação em projetos no aspecto “de desenvolvimento e aprendizado”, sem perder de vista o alinhamento com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS.

Essas são características desejáveis para sistemas de avaliação de desempenho que pretendam fazer da mensuração resultados e de desenvolvimento do avaliado uma fonte de informações úteis para a função controle da gestão administrativa. A seguir, explana-se sobre as ferramentas de avaliação utilizadas por esses sistemas.

2.3 DAS FERRAMENTAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Ainda que tenha explorado diferentes métodos de avaliação de *performance*, e no caso do BSC ter recorrido à ilustração de um modelo proposto para organizações públicas, o pesquisador não reservou mais espaço para a descrição detalhada de formulários utilizados em diferentes sistemas de avaliação de desempenho. Tal decisão encontra respaldo nas seguintes considerações de Bergamini e Beraldo (2013, p. 38):

O que se observou mais recentemente foi que, se a avaliação por traços e características de personalidade é subjetiva e pouco precisa, a avaliação por objetivos transformou-se num veículo de burocratização das organizações. [...] Caso se esteja verdadeiramente interessado em promover o desenvolvimento do ser humano, especificamente daquele que trabalha em organizações, devemos cultivar, além da técnica, a atenção e o afeto pelas pessoas. Isso reconduz e reorienta o processo de Avaliação de Desempenho a um ponto em que ele se torna muito mais uma atitude do que um complexo arsenal dentro das organizações.

Adicionalmente, convém lembrar que, se o conteúdo de um formulário em um determinado momento, em termos de critérios de atingimento dos resultados, é altamente recomendável para subsidiar o controle administrativo de uma

organização, tempos depois provavelmente não o seja; sujeito a incompatibilidade também está um sistema de avaliação de desempenho originalmente desenvolvido em uma organização quando transplantado para outra, ainda que tempestivamente.

Sobre a especificação desejável de cada formulário de diferentes empresas, reafirmam ainda Bergamini e Beraldo (2013, p. 132):

[...] a política de simplesmente adotar fichas de avaliação que estejam sendo utilizadas por outras empresas não somente constitui prática inescrupulosa, como fatalmente se transforma em fonte de sérios problemas para a organização que o faz. [...] O importante é lembrar que cada organização precisa promover estudos cuidadosos, a fim de poder elaborar o seu próprio instrumento de avaliação de desempenho, partindo sempre não somente das características próprias do gênero da empresa a que se destinam, como também dos objetivos peculiares que estão sendo buscados em cada caso particular.

Já a necessidade de revisões ao longo do tempo é enfatizada por Dutra (2014, p. 127):

Um fator crítico no sucesso de avaliação estruturada de pessoas é o processo. Como ele é construído, o quanto se torna um ritual efetivo, o quanto é apropriado por cada pessoa e cada gestor da organização e o quanto é objeto de melhoria permanente. [...] o processo, os critérios de avaliação e os instrumentos não podem ser construídos por um pequeno grupo de pessoas ou em uma mesa distante da realidade organizacional e das aspirações das pessoas. O acompanhamento sistemático do processo, sua revitalização contínua e o aprimoramento constante devem ser responsabilidade de toda a organização e não de uma área funcional específica.

Em atenção ao aspecto formal das ferramentas de gestão, cabe ressaltar que a ferramenta BSC já é adotada pela SEFAZ/RS em seu planejamento estratégico. No entanto, isso não é garantia de que os objetivos dali derivados, em tese em consonância com a missão da instituição, estarão refletidos nos atributos mensurados na avaliação de desempenho individual dos servidores da Receita Estadual. Para tanto, é necessário que o BSC desça do nível do mapa estratégico e se integre ao cotidiano da organização, contexto no qual está inserido o sistema de avaliação de desempenho individual.

Em face do exposto, conclui-se que um formulário de avaliação, preenchido ou não, não revela as características principais do processo de avaliação de desempenho que dele se utiliza. Assim, a análise do instrumento de avaliação, se necessária, com certeza não é suficiente para obter-se um retrato fiel do processo de avaliação de desempenho para o qual se destina. O pesquisador entende que a utilidade de um sistema de avaliação reside muito mais nas atitudes daqueles que

dele participam do que nos complexos formulários que porventura sejam preenchidos.

É com ênfase nas premissas de seu processo, portanto, que vamos cotejar o sistema de avaliação de desempenho dos servidores da Receita Estadual do RS com outros anteriormente desenvolvidos em diferentes instituições e com o que se observa nas melhores práticas, sem deixar de aludir a algum aspecto de suas ferramentas, quando necessário.

2.4 DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS

Antes de partir-se para a exposição de sistemas de avaliação adotados recentemente por instituições e órgãos públicos, analisaram-se, nessa seção, textos legais que regeram a evolução dos sistemas de avaliação de desempenho destinados aos servidores civis do Poder Executivo.

A Lei Federal n. 3780, de 12-7-1960, estabeleceu como critérios de merecimento, para a promoção de servidores, pontualidade e assiduidade, capacidade e eficiência, espírito de colaboração e ética profissional.

Por mais de vinte anos depois, inclusive durante a vigência do Decreto n. 84669, de 29-4-1980, que veio regulamentar o instituto da progressão funcional, não houve alterações significativas no sistema de avaliação de desempenho individual dos servidores.

Novos atributos a serem avaliados surgiram a partir publicação do Decreto n. 7133, de 19-3-2010, que, inspirado em alguns conceitos do Plano Diretor de Reforma do Aparelho de Estado construído nos anos 1990, trouxe em seu texto critérios de avaliação de desempenho tais como capacidade de autodesenvolvimento, capacidade de iniciativa e flexibilidade às mudanças.

Complementarmente, é possível encontrar trabalhos acadêmicos, sobre casos práticos, que revelam a relação entre a gestão de avaliação de desempenho e o controle da gestão administrativa, especialmente em instituições públicas no Brasil.

Guimarães, Nader e Ramagem (1998, p. 54-5), descrevem os objetivos do novo sistema de avaliação de desempenho de seus funcionários, com foco na

mensuração da *performance*, implantado na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), a partir de novembro 1995:

O objetivo geral da metodologia de avaliação de desempenho desenvolvida é aferir resultados do trabalho individual, visando a otimizar a contribuição de cada empregado para o alcance dos objetivos e metas da Embrapa, e fornecer informações para o gerenciamento de recursos humanos da empresa. Seus objetivos específicos são: planejar acompanhar e avaliar os resultados do trabalho dos empregados; subsidiar decisões sobre gerenciamento de recursos humanos; complementar informações gerenciais sobre aferição de resultados de sistemas de avaliação de projetos e unidades da empresa; auxiliar na definição de políticas e ações de desenvolvimento humano para a Embrapa.

Três anos mais tarde, foi a vez do Banco do Brasil aprimorar sua gestão de avaliação de desempenho, conforme ilustram Brandão *et al.* (2008, p. 884):

Embora o Banco do Brasil se utilize, desde a década de 1960, de instrumentos para avaliar o desempenho de seus funcionários, foi em 1998 que a empresa aperfeiçoou esse processo, implementando um modelo denominado internamente gestão do desempenho profissional (GDP). Esse instrumento objetivava alinhar os desempenhos individual, departamental e organizacional, a partir de parâmetros definidos pela estratégia corporativa. Intenção subjacente era minimizar distorções, subjetividades e vieses no processo de avaliação até então vigente, que era centrado na observação do comportamento dos funcionários, sem estabelecer metas ou avaliar os resultados correspondentes.

Sem desconsiderar que, na Embrapa, conforme a citação trazida, foi constatada a preocupação de relacionar os resultados do trabalho individual de seus servidores com os objetivos da organização, entende-se por oportuno ressaltar que foi no Banco do Brasil que se adotou formalmente o *balanced scorecard* como ferramenta de gestão organizacional, com forte influência na gestão do desempenho de seus funcionários (BRANDÃO *et al.*, 2008). Nessa instituição, após a adoção do BSC, a avaliação de desempenho individual passou a considerar as seguintes perspectivas: estratégia e operações, resultado econômico, satisfação do cliente, comportamento organizacional e processos internos. Porém, mesmo alinhado com os objetivos estratégicos da organização, foram necessários alguns ajustes no sistema de avaliação de desempenho para corrigirem-se algumas distorções. Faltou, num primeiro momento, interação entre as partes envolvidas no sistema de avaliação, o que é, conforme apontado na revisão de literatura, fator que contribui sobremaneira para o sucesso desse sistema, em qualquer organização.

No que concerne às administrações estaduais, mais diretamente relacionadas com a instituição cujo sistema de avaliação de desempenho é objeto desta pesquisa, Silveira, Pinheiro e Antunes (2012, p. 66), ao elaborarem uma análise dos critérios

de avaliação de desempenho dos servidores utilizados por seis estados brasileiros (MT, MS, MG, PI, RR e TO) concluem que

Quanto à consonância com metas estabelecidas, infere-se que a relação não é estreita, pois há critérios específicos ao comportamento e capacidades do servidor. Somente o PI institui o critério Consecução de metas e objetivos, relatando o estabelecimento de prazos, embora TO indique o critério Alcance de objetivos, porém referindo-se ao cumprimento de tarefas sob a responsabilidade do servidor. Minas Gerais refere-se a ADI [avaliação de desempenho individual] como instrumento de alinhamento de metas individuais com as institucionais, porém não institui critério específico.

Comparando-se as percepções sobre as propostas de avaliação de desempenho de servidores das empresas públicas de âmbito nacional com as existentes nas administrações estaduais acima listadas, é razoável reconhecer que o controle da gestão administrativa daquelas dispõe de melhores diagnósticos para exercer suas funções.

Tal diferença pode ser atribuída, dentre outros fatores, à influência da reforma do aparelho do Estado proposta pelo governo Fernando Henrique Cardoso, que reforçou, segundo Guimarães, Nader e Ramagem, “a necessidade de as empresas estatais (como é o caso da Embrapa) [e do Banco do Brasil] adotarem medidas para aumentar a eficiência e a produtividade” (1998, p. 47).

Finalmente, podem surgir, na tentativa de vincular a avaliação de desempenho da *performance* do servidor ao controle da gestão administrativa de instituições públicas, diversas dificuldades, conforme as seguintes ponderações de Marques, Albergaria e Lacerda:

[...] no setor público, a luta de forças entre o “novo e o velho” é uma constante. O mundo contemporâneo propicia uma dinâmica de transformações e inovações nas organizações, ao mesmo tempo em que os paradigmas burocráticos permanecem arraigados no setor público em geral. Por um lado tem-se a burocracia com suas forças centralizadoras, contrária às mudanças na forma de operar a máquina pública; e de outro, estão as forças inovadoras, que não raramente se deparam com dificuldades em implantar de modo efetivo os projetos de reforma (2008, p. 13-4).

Tendo em vista o panorama apresentado sobre a avaliação de desempenho individual nas instituições públicas, revela-se a necessidade de enfrentar-se o corporativismo que emperra sua evolução. O pesquisador entende que os sistemas de avaliação de desempenho dos servidores devam revigorar-se em sintonia com as transformações impostas tanto pela tecnologia da informação quanto pela observação, cada vez mais premente, ao interesse público. A busca pela eficiência no serviço público, princípio constitucional, e a efetividade que se espera presente

no “dever de prestar contas” (*accountability*), exigem uma avaliação de desempenho de servidores que mensure atributos condizentes com os objetivos organizacionais.

Adicionalmente, encontramos em Dutra (2014, p.131), uma previsão sobre severas modificações na gestão das empresas que atuam no Brasil e que, no entendimento do pesquisador, serão inescapáveis às instituições públicas:

Nos próximos anos, vamos assistir a grandes transformações na realidade brasileira e, por decorrência, na gestão das empresas que atuam no Brasil. A contribuição das pessoas será decisiva para o sucesso ou insucesso de um negócio, portanto, construir e sustentar uma relação positiva entre pessoas e organização será fundamental para sustentar e desenvolver a empresa contemporânea. [...] há uma relação íntima entre o processo de avaliação e o processo de gestão de pessoas. [...] Uma dessas transformações é a entrada de uma nova geração no mercado de trabalho, trazendo valores novos que estão influenciando e influenciarão as gerações anteriores. Outra transformação é o resultado dos avanços na tecnologia de comunicação e informação, alterando a organização do trabalho e a forma de associação entre empresas e negócios.

O pesquisador entende que o panorama acima descrito corrobora para a importância da adoção de critérios de avaliação de desempenho obtidos do *balanced scorecard*, especialmente aqueles oriundos de sua perspectiva que trata dos ativos intangíveis da organização, que são os capitais humano, da informação e organizacional, devidamente alinhados com os objetivos da SEFAZ/RS.

A seguir, e sem perder de vista o que foi recolhido na doutrina e em outros estudos sobre sistemas de avaliação de desempenho, chega-se ao nível da instituição cujo sistema de avaliação de desempenho individual foi objeto dessa pesquisa.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL DOS SERVIDORES DA RECEITA ESTADUAL DO RS

Antes de analisar o sistema de avaliação de desempenho dos servidores da Receita Estadual do RS frente à doutrina e a outros sistemas até aqui comentados, é salutar que leitor familiarize-se com alguns aspectos que demarcam o ambiente da pesquisa. Portanto, nesta seção, serão tecidas considerações sobre: a estrutura organizacional que comporta o público-alvo; os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, que devem ser observados pela avaliação de desempenho de seus servidores; e, finalmente, o arcabouço legal que define o sistema de avaliação de desempenho individual na Receita Estadual do RS.

3.1 OS ÓRGÃOS DE EXECUÇÃO DA RECEITA ESTADUAL DO RS

A estrutura da Secretaria da Fazenda do RS é definida pelo Decreto n. 47590, de 23-11-2010. O art. 14 do referido texto legal estabelece que, dentre os órgãos de execução da Receita Estadual do RS, estão suas delegacias. Ainda de acordo com o mesmo artigo, as delegacias da Receita Estadual do RS podem subdividir-se em agências e escritórios, de acordo com a necessidade de regionalização de seus serviços, que correspondem ao atendimento ao contribuinte, à fiscalização dos tributos estaduais e à cobrança administrativa dos créditos da fazenda pública.

Hoje, a Receita Estadual do RS dispõe de 17 delegacias, sendo quatro com sede em Porto Alegre e treze com sede nos seguintes municípios: Canoas, Caxias do Sul, Novo Hamburgo, Passo Fundo, Pelotas, Santa Cruz do Sul, Santa Maria, Santo Ângelo, Taquara, Uruguaiana, Bagé, Lajeado e Erechim. Cerca de 300 Auditores-Fiscais da Receita Estadual e de 500 Técnicos-Tributários da Receita Estadual exercem suas atribuições nessa estrutura, ao todo, conforme dados fornecidos pela Divisão Administrativa da instituição.

O pesquisador exerce suas atividades profissionais na agência de Camaquã, subordinada a delegacia da Receita Estadual de Pelotas.

Entende-se como relevante para a pesquisa, obter a percepção sobre o sistema de avaliação de desempenho individual desses servidores que estão na linha de frente da Receita Estadual do RS. Obviamente, não menos importantes são as funções administrativas da instituição; mas o aprimoramento profissional dos

servidores que emprestam um rosto à Receita Estadual é fundamental tanto para o atingimento dos objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, os quais serão abordados na seção seguinte, quanto para sua imagem perante a sociedade.

3.2 OS PROPÓSITOS E OBJETIVOS DA SECRETARIA DA FAZENDA DO RS

Em seu planejamento estratégico para os anos de 2013 e 2104, a SEFAZ/RS buscou, através da utilização do *balanced scorecard*, estabelecer objetivos e propósitos alinhados com a sua missão².

Tomando como referência o modelo de BSC proposto na Figura 1, tem-se que a missão da instituição é: gerir com justiça, transparência e efetividade as receitas e os gastos do Estado, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social, com sustentabilidade fiscal.

Já na perspectiva fiduciária, está a sociedade, em relação a qual se estabeleceu o seguinte propósito: ampliar e qualificar a interação coma sociedade e com os órgãos públicos, visando a aumentar a efetividade e a transparência da ação do Estado.

Na perspectiva do cliente, por sua vez, está o governo, para o qual o objetivo maior da SEFAZ/RS é: otimizar receitas e despesas, com justiça fiscal, controle e transparência.

No que diz respeito à perspectiva interna, seus processos deverão pautar-se pelo seguinte propósito: aperfeiçoar e inovar a gestão fazendária, buscando a excelência na prestação do serviço público.

Finalmente, ao abordar o aspecto de aprendizado e crescimento, referente a seus ativos intangíveis, a direção da SEFAZ/RS definiu o último grande objetivo: implementar medidas de capacitação continuada e de melhoria das relações humanas, buscando a satisfação e a efetividade no trabalho.

Os propósitos de cada perspectiva acima deram origem, dentre outros, aos seguintes objetivos, escolhidos pelo pesquisador por terem relação direta com a Receita Estadual: qualificar os serviços prestados à sociedade; maximizar as receitas próprias, com justiça fiscal; aprimorar os processos de gestão, com ênfase na qualidade; criar ambientes propícios à inovação; inovar, aperfeiçoar e integrar

² SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <www.sefaz.rs.gov.br>. Acesso em: 7 abr. 2015.

processos de trabalho; aprimorar a gestão de Tecnologia da Informação e Comunicação; aprimorar a comunicação interna; integrar e valorizar os servidores; aprimorar a política de pessoal; e promover a capacitação continuada dos servidores; desenvolver a gestão do conhecimento.

Até o estabelecimento dos objetivos, percebe-se o alinhamento com a missão da instituição. Todavia, os dizeres do mapa estratégico devem chegar até os executores dos planos, e o atingimento e a reavaliação dos objetivos, ser periodicamente mensurados e validados, a fim de promover a eficácia da função controle da gestão administrativa. Portanto, os objetivos alinhados com o planejamento estratégico da instituição, fruto da efetiva utilização do BSC, devem ser apresentados aos seus destinatários, e uma forma de entrega que pode ser bastante eficaz é um sistema de avaliação de desempenho individual em sintonia com esses objetivos.

Assim, considerando que a Receita Estadual do RS, como parte integrante da SEFAZ/RS, deva perseguir os objetivos e propósitos ora estabelecidos, bem como referenciando os conceitos obtidos na doutrina, apresentar-se-á, nas seções seguintes, uma análise das regras de avaliação de desempenho de seus servidores válidas neste momento.

3.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES DA RECEITA ESTADUAL DO RS

A Receita Estadual do RS avalia sistematicamente o desempenho de seus servidores sob a denominação de merecimento.

De pronto, verifica-se que, embora as avaliações de merecimento dos Técnicos Tributários da Receita Estadual³ e dos Auditores-Fiscais da Receita Estadual estejam definidas dentro dos textos dos Decretos n. 46063, de 12-12-2008, e n. 49558, de 6-9-2012, respectivamente, ambos os textos legais dão, em suas ementas, ênfase na promoção das carreiras.

No texto referente à carreira de Técnico Tributário da Receita Estadual, despontam os seguintes dispositivos: o art.11, que legitima decisiva interferência do critério de antiguidade sobre o merecimento; o art. 12 que determina a frequência

³ Houve recente alteração do nome dessa carreira; daí a razão de ainda constar no decreto a denominação Técnico do Tesouro do Estado.

anual para a avaliação, e seu § 1º, que empresta um caráter punitivo ao mecanismo de avaliação; o art. 14, que ao invés de estabelecer o mecanismo de *feedback*, prevê o direito a interposição de recurso pelo avaliado, somente; o art. 16, que reforça a prevalência do critério de antiguidade.

Especificamente sobre definição e apuração dos critérios de avaliação, destacam-se: o art. 17, que em seu parágrafo único elege como critérios de avaliação o conhecimento do trabalho, a qualidade e a quantidade do trabalho, a responsabilidade, a disposição para o trabalho, a versatilidade, a cooperação, a iniciativa, a urbanidade, a disciplina e, finalmente, o aperfeiçoamento profissional; o art. 18, que demanda do avaliador a atribuição de valores para cada critério.

Cabe ainda salientar que o art. 21 institui a Comissão de Promoções, em formato de colegiado, diversas autoridades de nível hierárquico equivalente. Infelizmente, o art.22 vem em seguida e lhe atribui diversas competências meramente burocráticas. Um pouco de dinamismo é sugerido pelo art. 24, quando atribui à Divisão de Recursos Humanos a competência de elaborar estudos e sugestões, visando ao aperfeiçoamento do próprio sistema de promoções.

Já no texto atinente à carreira de Auditor-Fiscal da Receita Estadual, ressaltam-se as seguintes partes: o art.4º, que remete a punições; o art. 7º, que em seu parágrafo único privilegia o critério de antiguidade frente ao de merecimento; o art. 8º, por criar obstáculos para os servidores mais novos na carreira concorrem por merecimento; o art. 15, ao estabelecer mais punições; o art. 16, que, encontrando correspondência em dispositivo da avaliação da outra carreira, resguarda o direito ao recurso, sem prever um mecanismo de *feedback*.

Em relação à definição e à apuração dos critérios de merecimento, distinguem-se: o art. 9º, que define duas espécies de critérios, essenciais e complementares; o art. 10, onde são eleitos como critérios essenciais o desempenho funcional, o par iniciativa e cooperação, a ética profissional, a eficiência, a disciplina, e finalmente, o par assiduidade e pontualidade; o art. 11, que estabelece a atribuição de pontos a cada critério essencial avaliado; o art. 14, onde são escolhidos como critérios complementares da avaliação de merecimento a qualificação profissional, as atividades docentes e de orientação, a produção intelectual, as atividades funcionais e o desempenho de funções relevantes, aos quais também devem ser atribuídos valores numéricos, conforme especificações contidas em anexo ao decreto.

Para a sucessão dos trâmites burocráticos, dessa vez, não foi prevista a constituição de um órgão colegiado. Através do art. 18, vislumbra-se alguma possibilidade de melhorias da avaliação de merecimento, quando nele está prevista a realização de reuniões periódicas, da Corregedoria-Geral com os avaliadores, com vistas à adequada aplicação das regras ora instituídas, especialmente em relação à conscientização do papel do avaliador e instrumentalização das etapas de avaliação.

Diante do exposto, identificam-se no sistema de avaliação de desempenho dos servidores da Receita Estadual do RS as seguintes características: dentre os objetivos principais do sistema, não estão nem o desenvolvimento profissional dos servidores, nem a aferição de sua *performance*; não há incentivo à retroalimentação do sistema, indicando o uso de mecanismos pouco adaptativos a mudanças organizacionais; avaliação de desempenho de cima para baixo, onde apenas a chefia avalia o subordinado; relevância do caráter punitivo no ritual de avaliação, reforçado pela atuação da Corregedoria-Geral no contexto da avaliação de desempenho.

É oportuno reconhecer que a SEFAZ/RS disponibiliza aos seus servidores uma ferramenta denominada SISPLAN⁴ que, através de registros periodicamente efetuados por seus usuários, mensura índices que servirão para o cálculo do Prêmio por Produtividade e Eficiência, a ser pago mensalmente aos servidores. A metodologia visa à vinculação de metas individuais aos objetivos propostos pela instituição, porém é fácil perceber que tem um caráter meramente remuneratório, passando ao largo do desenvolvimento profissional do servidor. Possivelmente, o SISPLAN ofusque, na visão de seus servidores e gestores, a importância da avaliação do merecimento realizada pela Receita Estadual do RS; dedicou-se espaço no questionário a esta proposição. Todavia, esta pesquisa não abordou maiores detalhes desta ferramenta de gestão, por não ser seu objeto de estudo.

Feita a ressalva, espera-se que avaliação do atingimento de metas seja resultado de um processo construído em conjunto, mediante interação entre avaliado e avaliador, com incentivo ao *feedback* construtivo. Ao lado da atribuição do grau de atingimento da meta, em prol da melhoria contínua da gestão organizacional da SEFAZ/RS, devem ser encontradas marcas indelévels da aferição do desenvolvimento profissional de cada servidor avaliado.

⁴ SECRETARIA DA FAZENDA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Disponível em: <www.sefaz.rs.gov.br>. Acesso em: 7 abr. 2015.

No entanto, o pesquisador, que ainda não teve a chance de exercer o papel de avaliador de um colega seu, mas que já foi avaliado tanto na condição de Técnico Tributário da Receita Estadual quanto na de Auditor-Fiscal da Receita Estadual, tem dúvidas quanto à relevância das informações geradas pelas avaliações de merecimento da qual participou. O processo de avaliação parecia meramente um cumprimento de mais uma obrigação legal, com fraca interatividade entre avaliador e avaliado, sem menção ao desenvolvimento profissional deste ou ao atingimento de metas face aos objetivos e propósitos da organização.

Até o final desta seção, introduziu-se o tema da avaliação de desempenho individual, procurando-se evidenciar sua estreita relação com a função de controle da gestão organizacional. Constatado esse vínculo, através da avaliação de atributos atinentes às dimensões de *performance* e de desenvolvimento profissional do avaliado, percebeu-se a adequação da ferramenta *balanced scorecard* como fonte de critérios de avaliação diretamente ligados a objetivos alinhados com estratégia da instituição. Relativizou-se a importância do aspecto formal dos instrumentos de avaliação de desempenho individual, ao mesmo tempo em que foi ressaltada a importância do comprometimento dos envolvidos com o processo. Reconheceu-se, na elaboração do planejamento estratégico da SEFAZ/RS, a adoção do BSC, por meio da identificação da missão da instituição e das perspectivas em que estão alinhados seus principais objetivos. A seguir, foram relatadas, brevemente, algumas experiências de avaliação de desempenho individual no setor público e contextualizou-se o ambiente em que a avaliação de desempenho individual dos servidores da Receita Estadual do RS, objeto desta pesquisa, está inserida. Partiu-se, então, para a análise do arcabouço legal do sistema de avaliação de desempenho individual utilizado na organização, destacando-se suas principais características.

Finalmente, em face do exposto nesta seção, e em atenção ao que se apontou na revisão da literatura, recomenda-se uma revisão nos fundamentos que regem a avaliação de desempenho dos servidores da Receita Estadual do RS, no intuito de estimular o envolvimento de avaliados e avaliadores no processo, além de fazer repercutir, em seus instrumentos, os objetivos da SEFAZ/RS, já alinhados com a missão da instituição por meio da utilização do BSC. Portanto, a seguir, serão apontadas as características que o pesquisador entende importante que estejam presentes, levando em conta a revisão da literatura e sua experiência pessoal, em

um sistema de avaliação de desempenho individual de grande utilidade para a função controle da gestão administrativa.

4 PRESSUPOSTOS DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL RELEVANTE PARA A FUNÇÃO CONTROLE DA GESTÃO

O pesquisador entende que um modelo de avaliação de desempenho individual que privilegie a interação entre avaliador e avaliado – podendo para isso, inclusive, adotar-se a avaliação da chefia por seus subordinados, em critérios adequados para tanto -, e que não perca o foco dos objetivos da instituição, pode contribuir decisivamente para um controle da gestão organizacional da SEFAZ/RS mais eficaz.

Em relação ao alinhamento dos capitais intangíveis da Receita Estadual do RS com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, entende-se por salutar que devesse haver previsão legal de revisão do sistema de avaliação de desempenho individual dos servidores da Receita Estadual a cada atualização do mapa estratégico da SEFAZ/RS. Ainda que o resultado da revisão possa ser sua alteração ou sua permanência, o importante, nesse caso, seria o reconhecimento, por avaliados e avaliadores, de que o sistema de avaliação de desempenho vigente tenha sido referendado pela administração, após ter sido cotejado com os objetivos estabelecidos através do *balanced scorecard*.

No intuito de suscitar efetivo interesse dos participantes no processo de avaliação de desempenho individual, sugere-se que se aproveite melhor o viés não remuneratório da avaliação de *performance* e de desenvolvimento individuais. Um meio de contemplar-se essa medida é considerar, nas decisões sobre remoções e preenchimento de cargos de chefia, o histórico de desempenho individual dos candidatos. Importante, nesse caso, também considerar seu potencial de desenvolvimento profissional, a ser aferido por instrumentos de avaliação adequadamente elaborados.

Outro mecanismo que corrobora para o envolvimento de avaliados e avaliadores com o processo avaliação de desempenho individual é o estabelecimento de metas em conjunto, para cada critério já estabelecido em sintonia com os objetivos da organização. A interação entre avaliador e avaliado na fase inicial do período avaliativo já prepara o terreno para um *feedback* mais produtivo, pois existirá um plano de atividades, com metas preestabelecidas, estipulado em comum acordo, cujo atingimento será mensurado ao final desse mesmo período. O *feedback*, por sua vez, é a etapa mais dinâmica do processo de

avaliação, onde deve haver uma troca de percepções e expectativas, convidando o avaliador a corrigir o rumo das tarefas sob a sua supervisão em direção aos objetivos organizacionais e oportunizando ao avaliado o aprimoramento de suas atividades. Portanto, o pesquisador considera importante que ferramentas de definição conjunta de metas e de realização de *feedback* sejam previstas na legislação.

Por fim, objetivando promover a melhoria contínua da qualidade da gestão de seus líderes, recomenda-se a previsão legal da avaliação das chefias da Receita Estadual por seus subordinados, em critérios atinentes à função controle da gestão administrativa.

Todavia, muitas dessas recomendações implicam mudanças na cultura organizacional da instituição, o que impõe que se averiguem as percepções dos envolvidos no sistema de avaliação que se pretenda alterar, tanto sobre a atual concepção do sistema, quanto sobre as mudanças pretendidas. Assim, na próxima seção, serão relatados os procedimentos adotados para conhecer como a atual avaliação de desempenho dos servidores da Receita Estadual do RS é percebida, tanto pelos avaliadores quanto pelos avaliados, em sua relação com a função controle da gestão administrativa da SEFAZ/RS.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado na presente pesquisa, para o atendimento de seu objetivo, foi o levantamento de campo (GIL, 2014). Para a coleta de dados, foi adotada a técnica de observação direta extensiva, na forma de questionários. (MARCONI;LAKATOS, 2013).

Adotou-se a amostra não probabilística, por conveniência, e em virtude do exíguo prazo para a realização da pesquisa. Assim, fez-se necessário escolher os servidores participantes cautelosamente, pois a pesquisa de campo não permitiu um grande número de entrevistas, motivo pelo qual foi evitada a coleta de opiniões sujeitas à influência do pesquisador ou de cuja fonte não se espere isenção.

Ainda assim, em atenção ao que ensinam Agresti e Finlay (2012), esta amostra, por ser não probabilística, correu o risco de apresentar alto grau de tendenciosidade, ou seja, um erro amostral de magnitude imprevisível. A tendenciosidade pode ser de três tipos: amostral, quando o método utilizado não possibilita a determinação das probabilidades das possíveis amostras; de respostas tendenciosas, quando as questões são mal colocadas ou confusas; e, da não resposta, quando alguns sujeitos que deveriam estar na amostra podem recusar a participação ou não pode ser possível acessá-los. O pesquisador reconhece que a pesquisa ora descrita está sujeita a algum grau de tendenciosidade amostral, identificada pela ocorrência da subcobertura, quando “alguns grupos populacionais não estão representados” (AGRESTI;FINLAY, 2012, p. 36), isto porque obteve-se 15 respostas sobre a avaliação de merecimento do AFRE e de 14 sobre a do TTRE, frente ao universo de cerca de 300 AFREs e de 500 TTREs em atividade nas Delegacias da Receita Estadual. Todavia, procurou-se elaborar as afirmativas com precisão e simplicidade, frente aos objetivos propostos, o que tende a mitigar os riscos de ocorrência de respostas tendenciosas.

Portanto, o pesquisador resolveu obter, ao longo do dia 29 de abril de 2015, as respostas de avaliados e avaliadores em duas delegacias da Receita Estadual que, além de não apresentarem nenhuma relação de hierarquia com a unidade na qual trabalha, ofereceram um razoável número de oportunidades de respostas. O Questionário Modelo 1, destinado aos delegados da Receita Estadual do RS que chefiam estas unidades foi elaborado com 7 afirmações sobre o sistema avaliação do merecimento do Auditor-Fiscal da Receita Estadual, repetindo-se as mesmas

afirmações para o cargo de Técnico Tributário da Receita Estadual; o Questionário Modelo 2, destinado aos Auditores-Fiscais da Receita Estadual, foi elaborado com 7 afirmações sobre o sistema avaliação do merecimento de seu cargo; o Questionário Modelo 3, destinado aos Técnicos Tributários da Receita Estadual, foi elaborado com 7 afirmações sobre o sistema avaliação do merecimento de seu cargo.

Uma afirmação adicional foi colocada em todos os questionários, no sentido de verificar o grau de aceitação de um mecanismo de avaliação não previsto no atual sistema de avaliação de merecimento dos servidores da Receita Estadual do RS.

O pesquisador adotou uma escala tipo Likert como alternativas das respostas, num total de 5 possibilidades: discordo totalmente; discordo parcialmente; não discordo nem concordo; concordo parcialmente; concordo totalmente.

As afirmações foram construídas com base no que recomendam as melhores práticas de avaliação de desempenho, sem perder de vista as principais características, assim entendidas pelo pesquisador, do sistema de avaliação de desempenho individual atualmente utilizado da Receita Estadual do RS, visando a atender aos objetivos da pesquisa.

De acordo com Gil (2014), a adoção da escala tipo Likert permite que se estime o quanto a população de uma amostra é favorável a alguma proposição. No caso da pesquisa em tela, em face do exposto na revisão da literatura e da experiência pessoal do pesquisador, entende-se que, por meio dos resultados obtidos nas sete primeiras afirmativas a respeito de cada sistema de avaliação de merecimento de servidores da Receita Estadual, possa ser mensurado o quanto os respondentes são favoráveis à percepção de alinhamento dos sistemas avaliação de merecimento com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS. A oitava afirmativa mede o quanto os respondentes são favoráveis à inclusão de uma nova modalidade de avaliação de merecimento, baseando-se no mesmo tipo de escala.

Já para as questões abertas, escolheram-se como respondentes os presidentes do SINDIFISCO-RS (representante da categoria dos Auditores-Fiscais da Receita Estadual) e o presidente do AFOCEFE Sindicato (representante da categoria dos Técnicos Tributários da Receita Estadual). As perguntas destinadas aos representantes sindicais, elencadas nos Questionários Modelo 4 e 5, buscaram desvelar a percepção das categorias quanto à adequação do atual sistema de avaliação de merecimento adotado pela Receita Estadual do RS. Também se

procurou descobrir quais seriam os principais óbices a um tipo específico de mudança no sistema de avaliação de merecimento vigente.

Uma vez descritos os procedimentos de pesquisa e tecidas considerações sobre suas possíveis limitações, na próxima seção serão demonstrados seus resultados.

6 RESULTADOS

Esta seção será subdividida conforme o cargo cujo sistema de avaliação de merecimento esteja sendo pesquisado. A afirmativa comum a ambos os sistemas de avaliação merecerá um espaço próprio, assim como a análise das respostas às questões abertas.

6.1 DAS AFIRMATIVAS SOBRE A AVALIAÇÃO DE MERECIMENTO DO AFRE

Considerando que as respostas foram graduadas conforme uma escala tipo Likert, admite-se que o grau de concordância dos respondentes com as afirmativas seja crescente a partir do valor 1 até o valor 5, conforme suas respostas variarem de “discordo plenamente” até “concordo plenamente”.

Para cada uma das sete primeiras afirmativas foram obtidas 15 respostas, fornecidas por avaliados e avaliadores.

A primeira afirmativa é: “os parâmetros de mensuração dos critérios da avaliação de merecimento do(a) AFRE são estabelecidos em conjunto, mediante negociação entre avaliador(a) e avaliado(a)”, para a qual obtiveram-se os resultados mostrados na tabela a seguir:

Tabela 1 – Respostas para a primeira afirmativa sobre a avaliação de merecimento do AFRE

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|-------------|----|---|---|---|---|-------|---------------|------|
| OCORRÊNCIAS | 10 | 3 | 0 | 2 | 0 | 1,60 | 1,06 | 1 |

Da análise dos resultados da Tabela 1, constata-se que 13 dos 15 respondentes são desfavoráveis à afirmativa de que existe negociação, entre avaliador e avaliado, no estabelecimento de parâmetros de mensuração de critérios de avaliação de merecimento. Assim, o sistema de avaliação de desempenho, nesses casos, está sendo subaproveitado, pois o estabelecimento negociado de parâmetros de avaliação de desempenho individual reforça a confiança entre chefia e subordinados, bem como reafirma o compromisso de todos os envolvidos com a busca pelo atingimento das metas (DUTRA, 2014; BERGAMINI; BERALDO, 2013).

A segunda afirmativa é: “na avaliação de merecimento do(a) AFRE, o avaliador mensura os critérios de avaliação cotejando-os com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico”, em relação à qual os resultados foram os seguintes:

Tabela 2 – Respostas para a segunda afirmativa sobre a avaliação de merecimento do AFRE

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|-------------|---|---|---|---|---|-------|---------------|-------|
| OCORRÊNCIAS | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 2,87 | 1,41 | 2 e 4 |

Assim, em relação à afirmativa sobre a realização da mensuração dos critérios de avaliação de merecimento mediante cotejo com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, houve um leve desequilíbrio, com 7 desfavoráveis frente a 6 favoráveis, dentre os 15 respondentes, conforme dados constantes na Tabela 2. Esses resultados fazem o pesquisador suspeitar que haja diferentes maneiras de conduzir o processo de avaliação de merecimento, a depender do lugar em que seja realizado.

A terceira afirmativa é: “o resultado da avaliação de merecimento do(a) AFRE fornece informações relevantes para o desenvolvimento profissional do(a) avaliado(a)”, e os resultados obtidos para ela foram os da Tabela 3:

Tabela 3 – Respostas para a terceira afirmativa sobre a avaliação de merecimento do AFRE

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|-------------|---|---|---|---|---|-------|---------------|------|
| OCORRÊNCIAS | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3,13 | 1,55 | 5 |

Portanto, os resultados constantes na Tabela 3 permitem identificar mais um pequeno desequilíbrio, dessa vez com as respostas favoráveis em maior número 7 a 6, em relação à afirmativa sobre a relevância do resultado da avaliação de merecimento do AFRE para seu desenvolvimento profissional. Apesar de configurada a maioria favorável, o pesquisador entende que seria importante para a função controle da gestão administrativa da SEFAZ/RS, que a totalidade dos respondentes visse na avaliação de merecimento uma oportunidade de

aperfeiçoamento profissional, tendo em vista o papel fundamental dos ativos intangíveis na estratégia da organização.

A quarta afirmativa é: “na avaliação de merecimento do(a) AFRE, existe *feedback* entre avaliador e avaliado”, cujas respostas estão resumidas a seguir:

Tabela 4 – Respostas para a quarta afirmativa sobre avaliação de merecimento do AFRE

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|-------------|---|---|---|---|---|-------|---------------|-------|
| OCORRÊNCIAS | 3 | 5 | 0 | 5 | 2 | 2,87 | 1,46 | 2 e 4 |

Embora a quantidade tanto dos respondentes que concordaram parcialmente quanto dos que discordaram parcialmente com a afirmativa sobre a existência de *feedback* na avaliação de merecimento seja a mesma, os respondentes que discordaram totalmente ajudaram a formar a maioria desfavorável a essa afirmativa, totalizando 8 respostas nesse sentido do total de 15. Mais uma vez, parece que há uma heterogeneidade de procedimentos de avaliação, devido a tênue diferença entre os totais de ocorrências, refletida, justamente, o que é preocupante, numa ferramenta de avaliação de desempenho individual fortemente recomendada pela doutrina e pelas melhores práticas, que é o *feedback* de desempenho.

A quinta afirmativa é: “os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico, estão mais presentes na avaliação de merecimento do(a) AFRE do que nas etapas registradas no SISPLAN”, que gerou os seguintes resultados:

Tabela 5 – Respostas para a quinta afirmativa sobre avaliação de merecimento do AFRE

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|-------------|---|---|---|---|---|-------|---------------|-------|
| OCORRÊNCIAS | 5 | 5 | 2 | 3 | 0 | 2,20 | 1,15 | 1 e 2 |

Em face do exposto na Tabela 5, sobre a afirmativa de que os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS se fazem mais presentes na avaliação de merecimento do AFRE do que nas etapas registradas no SISPLAN, se verifica ampla maioria de desfavoráveis, ou seja, 10 dentre 15 respondentes. Aqui se justifica a proposição de

que maior ênfase como meio de divulgação da estratégia tem sido dada ao SISPLAN do que ao de sistema avaliação de merecimento dos servidores da Receita Estadual do RS. No entanto, o pesquisador entende que há espaço, e até recomenda fortemente que seja assim, para ambos estarem plenamente identificados com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS.

A sexta afirmativa é: “a atual avaliação de merecimento do(a) AFRE leva os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico, até o ambiente de trabalho de avaliados e avaliadores”. Seus resultados aparecem na tabela abaixo:

Tabela 6 – Respostas para a sexta afirmativa sobre a avaliação de merecimento do AFRE

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|-------------|---|---|---|---|---|-------|---------------|------|
| OCORRÊNCIAS | 5 | 6 | 2 | 2 | 0 | 2,07 | 1,03 | 2 |

Assim, para a afirmativa sobre a existência de divulgação dos propósitos e objetivos da SEFAZ/RS no ambiente de trabalho dos servidores, por meio da avaliação de merecimento, as respostas demonstraram um viés fortemente desfavorável, totalizando 11 dentre as 15 que foram obtidas. Esse resultado se coaduna com aqueles que apontaram para a falta de negociação de parâmetros de avaliação dos critérios de merecimento e para a não disseminação da prática do *feedback* de desempenho.

A sétima afirmativa é: “a avaliação de merecimento do(a) AFRE deve fazer referência aos objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico”, e as respectivas respostas constam na Tabela 7, a seguir:

Tabela 7 – Respostas para a sétima afirmativa sobre a avaliação de merecimento do AFRE

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|-------------|---|---|---|---|---|-------|---------------|------|
| OCORRÊNCIAS | 1 | 0 | 1 | 9 | 4 | 4,00 | 1,00 | 4 |

Portanto, conforme os dados expostos na Tabela 7, a ampla maioria dos respondentes, 13 dentre 15, manifestou-se favoravelmente à afirmativa sobre a importância de a avaliação de merecimento fazer referência aos objetivos e propósitos da SEFAZ/RS. Isso permite acreditar que o objetivo geral desta pesquisa encontra respaldo nos anseios da maioria dos AFREs, pois os resultados revelaram que há o entendimento, pela quase totalidade dos respondentes, de que o sistema de avaliação de seu merecimento deve estar alinhado com a estratégia da SEFAZ/RS.

Finalmente, o pesquisador entende que seja importante apresentar os dados referentes ao conjunto das sete primeiras afirmativas, pois, na sua visão, tal panorama permite verificar a intensidade do alinhamento da avaliação de merecimento dos AFREs com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, na percepção dos respondentes. Considerando que as afirmativas foram baseadas na revisão da literatura e no que foi encontrado nas melhores práticas, quanto maior a quantidade de respostas favoráveis, supostamente maior seria esse alinhamento.

Nesse sentido, a Tabela 8 traz as respostas referentes às sete primeiras afirmativas, aglutinadas:

Tabela 8 – Respostas aglutinadas para as afirmativas sobre a avaliação de merecimento do AFRE

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|--------------------|----|----|---|----|----|-------|---------------|------|
| OCORRÊNCIAS | 30 | 26 | 9 | 28 | 12 | 2,68 | 1,42 | 1 |

Em observação aos dados trazidos pela Tabela 8, conclui-se que 56 respostas, dentre um total de 105 obtidas, 54% portanto, frente às sete primeiras afirmativas sobre a avaliação de merecimento do AFRE, lhes foram desfavoráveis. Desse resultado, o pesquisador aduz que, se o alinhamento do sistema de avaliação de merecimento do AFRE com os objetivos estratégicos da SEFAZ/RS não é inexistente, ele poderia ser bem mais efetivo.

Feita a demonstração dos resultados obtidos no que diz respeito às afirmativas sobre a avaliação de merecimento do AFRE, serão expostos, na próxima seção, os resultados atinentes à avaliação de merecimento do TTRE.

6.2 DAS AFIRMATIVAS SOBRE A AVALIAÇÃO DE MERECIMENTO DO TTRE

Considerando que as respostas foram graduadas conforme uma escala tipo Likert, admite-se que o grau de concordância dos respondentes com as afirmativas seja crescente a partir do valor 1 até o valor 5, conforme suas respostas variarem de “discordo plenamente” até “concordo plenamente”.

Para cada uma das sete primeiras afirmativas foram obtidas 14 respostas, fornecidas por avaliados e avaliadores.

A primeira afirmativa é: “os parâmetros de mensuração dos critérios da avaliação de merecimento do(a) TTRE são estabelecidos em conjunto, mediante negociação entre avaliador(a) e avaliado(a)”, para a qual obtiveram-se os resultados mostrados na tabela a seguir:

Tabela 9 – Respostas para a primeira afirmativa sobre a avaliação de merecimento do TTRE

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|-------------|---|---|---|---|---|-------|---------------|------|
| OCORRÊNCIAS | 7 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2,07 | 1,38 | 1 |

Da análise dos resultados da Tabela 9, constata-se que 10 dos 14 respondentes são desfavoráveis à afirmativa de que existe negociação, entre avaliador e avaliado, no estabelecimento de parâmetros de mensuração de critérios de avaliação de merecimento. Portanto, assim como no sistema avaliação de merecimento do AFRE, suspeita-se que no caso do TTRE o sistema também esteja sendo subaproveitado, pelos motivos já expostos anteriormente.

A segunda afirmativa é: “na avaliação de merecimento do(a) TTRE, o avaliador mensura os critérios de avaliação cotejando-os com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico”, em relação à qual os resultados foram os seguintes:

Tabela 10 – Respostas para a segunda afirmativa sobre a avaliação de merecimento do TTRE

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|-------------|---|---|---|---|----|-------|---------------|------|
| OCORRÊNCIAS | 1 | 4 | 0 | 6 | 10 | 3,43 | 1,34 | 4 |

Assim, em relação à afirmativa sobre a realização da mensuração dos critérios de avaliação de merecimento mediante cotejo com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, a maioria dos respondentes foi favorável, com suas respostas totalizando 10 dentre o total de 15 obtidas, conforme dados constantes na Tabela 10. Esses resultados apontam para um sistema de avaliação de merecimento do TTRE mais alinhado com a estratégia da SEFAZ/RS do que o sistema destinado ao merecimento do AFRE.

A terceira afirmativa é: “o resultado da avaliação de merecimento do(a) TTRE fornece informações relevantes para o desenvolvimento profissional do(a) avaliado(a)”, e os resultados obtidos para ela foram os da Tabela 11:

Tabela 11 – Respostas para a terceira afirmativa sobre a avaliação de merecimento do TTRE

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|-------------|---|---|---|---|---|-------|---------------|-------|
| OCORRÊNCIAS | 1 | 2 | 1 | 5 | 5 | 3,79 | 1,31 | 4 e 5 |

Portanto, os resultados constantes na Tabela 11 permitem que se identifique uma ampla maioria de respostas favoráveis, formada por 10 respondentes de um total de 14, frente à afirmativa sobre a relevância do resultado da avaliação de merecimento do TTRE para seu desenvolvimento profissional. Novamente, o sistema de avaliação de merecimento do TTRE parece levar vantagem em mais um atributo que promova seu alinhamento com os objetivos estratégicos da SEFAZ/RS, em relação ao sistema de avaliação de merecimento do AFRE. Importante ressaltar que esta maioria favorável ocorreu num aspecto crítico para o controle da gestão administrativa, que é o desenvolvimento dos ativos intangíveis da organização.

A quarta afirmativa é: “na avaliação de merecimento do(a) TTRE, existe *feedback* entre avaliador e avaliado”, cujas respostas estão resumidas abaixo:

Tabela 12 – Respostas para a quarta afirmativa sobre avaliação de merecimento do TTRE

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|-------------|---|---|---|---|---|-------|---------------|------|
| OCORRÊNCIAS | 2 | 3 | 0 | 6 | 3 | 3,36 | 1,45 | 4 |

Os dados da Tabela 12 também revelam uma maioria de respondentes favoráveis, desta vez à afirmativa sobre a existência de *feedback* na avaliação de merecimento, igual a 9 respondentes. Assim, os resultados parecem convergir para um razoável alinhamento do sistema de avaliação de merecimento do TTRE com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS.

A quinta afirmativa é: “os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico, estão mais presentes na avaliação de merecimento do(a) TTRE do que nas etapas registradas no SISPLAN”, que gerou os seguintes resultados:

Tabela 13 – Respostas para a quinta afirmativa sobre avaliação de merecimento do AFRE

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|-------------|---|---|---|---|---|-------|---------------|------|
| OCORRÊNCIAS | 3 | 2 | 3 | 6 | 0 | 2,86 | 1,23 | 4 |

Em face do exposto na Tabela 13, sobre a afirmativa de que os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS se fazem mais presentes na avaliação de merecimento do TTRE do que nas etapas registradas no SISPLAN, se verifica que, além de o número de respondentes que se declararam favoráveis à afirmativa superar por diferença mínima a de desfavoráveis, registrou-se uma quantidade considerável de respondentes indecisos, perfazendo 3 dentre 14. Por sua experiência pessoal, o pesquisador entende que o TTRE esteja menos familiarizado com o SISPLAN, suposição refletida no resultado das respostas em relação à afirmativa que abordou a ferramenta.

A sexta afirmativa é: “a atual avaliação de merecimento do(a) TTRE leva os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico, até o ambiente de trabalho de avaliados e avaliadores”. Seus resultados aparecem na tabela abaixo:

Tabela 14 – Respostas para a sexta afirmativa sobre a avaliação de merecimento do TTRE

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|-------------|---|---|---|---|---|-------|---------------|------|
| OCORRÊNCIAS | 1 | 5 | 0 | 7 | 1 | 3,14 | 1,23 | 4 |

Assim, para a afirmativa sobre a existência de divulgação dos propósitos e objetivos da SEFAZ/RS no ambiente de trabalho dos servidores, por meio da avaliação de merecimento, as repostas foram favoráveis em sua maioria, sendo informadas, nessa direção, por 8 dentre os 14 respondentes. Portanto, ainda que esta maioria seja composta por 7 respondentes parcialmente favoráveis, os resultados sugerem, na visão do pesquisador, um maior alinhamento do sistema de avaliação de merecimento do TTRE aos objetivos estratégicos da SEFAZ/RS que o da avaliação de merecimento do AFRE.

A sétima afirmativa é: “a avaliação de merecimento do(a) TTRE deve fazer referência aos objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico”, e as respectivas repostas constam na Tabela 7, a seguir:

Tabela 15 – Respostas para a sétima afirmativa sobre a avaliação de merecimento do TTRE

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|-------------|---|---|---|---|---|-------|---------------|------|
| OCORRÊNCIAS | 0 | 0 | 1 | 5 | 8 | 4,50 | 0,65 | 5 |

Portanto, conforme os dados expostos na Tabela 15, não houve manifestações desfavoráveis à afirmativa sobre a importância de a avaliação de merecimento fazer referência aos objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, resultando na importante quantidade de 13 respondentes favoráveis à afirmativa, e apenas 1 respondente indeciso. Assim como a maioria dos respondentes AFREs, a quase totalidade dos respondentes TTREs apontou para a conveniência de se fazer refletir a estratégia da SEFAZ/RS no sistema de avaliação de seu merecimento.

Finalmente, o pesquisador entende que seja importante apresentar os dados referentes ao conjunto das sete primeiras afirmativas, pois, na sua visão, assim como foi verificado para o sistema de avaliação de merecimento do AFRE, tal panorama permite dimensionar a intensidade do alinhamento da avaliação de merecimento do TTRE com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, na percepção dos respondentes.

Nesse sentido, a Tabela 16 traz as repostas referentes às sete primeiras afirmativas, aglutinadas:

Tabela 16 – Respostas aglutinadas para as afirmativas sobre a avaliação de merecimento do TTRE

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|--------------------|----|----|---|----|----|-------|---------------|------|
| OCORRÊNCIAS | 15 | 19 | 6 | 37 | 21 | 3,31 | 1,40 | 4 |

Em observação aos dados trazidos pela Tabela 16, verifica-se que 58 das 98 respostas, a maioria, portanto, frente às sete primeiras afirmativas sobre o sistema de avaliação de merecimento do TTRE, o que permite ao pesquisador estimar que, em linhas gerais, esse sistema esteja mais alinhado com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS do que o sistema de avaliação de merecimento do AFRE.

6.3 DA AFIRMATIVA SOBRE NOVA MODALIDADE DE AVALIAÇÃO DE MERECIMENTO

A afirmação comum a todos os respondentes é a seguinte: “incluir, no processo de avaliação de merecimento dos servidores da Receita Estadual do RS, a modalidade de avaliação de merecimento "de baixo para cima", na qual os subordinados, além de serem avaliados, também realizam a avaliação de merecimento de sua chefia imediata, representa uma melhoria no processo de avaliação”. Os 25 respondentes manifestaram-se conforme demonstrado na Tabela 17:

Tabela 17 – Respostas para a afirmativa comum a todos os respondentes

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|--------------------|---|---|---|---|----|-------|---------------|------|
| OCORRÊNCIAS | 2 | 0 | 1 | 5 | 17 | 4,40 | 1,15 | 5 |

Frente aos dados disponibilizados pela Tabela 17, constata-se que a maioria dos respondentes reportou-se favoravelmente à afirmativa sobre a adoção de modalidade de avaliação de merecimento “de baixo para cima”, num total de 22 dentre 25 respostas obtidas. Portanto, o pesquisador entende que deva ser revisado o sistema de avaliação de merecimento dos servidores da Receita Estadual, no

sentido de incluir a avaliação dos gerentes da instituição por seus liderados, tanto por parecer tratar-se de um anseio da maioria de seus servidores, quanto pela provável relevância de seus resultados para a gestão organizacional a SEFAZ/RS.

Na tabela a seguir, são demonstradas as respostas dadas pelos 15 AFREs e 10 TTREs em relação à mesma afirmação, discriminadas pelo cargo que os respondentes ocupam:

Tabela 18 – Respostas, por cargo, para a afirmativa comum a todos os respondentes.

| VALORES | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | MÉDIA | DESVIO-PADRÃO | MODA |
|-------------------------|---|---|---|---|----|-------|---------------|------|
| OCORRÊNCIAS AFRE | 2 | 0 | 1 | 1 | 11 | 4,27 | 1,44 | 5 |
| OCORRÊNCIAS TTE | 0 | 0 | 0 | 4 | 6 | 4,60 | 0,52 | 5 |

Da análise dos dados dispostos na Tabela 18, verifica-se que tanto entre os TTREs quanto entre os AFREs, a maioria dos respondentes manifestou-se favoravelmente à afirmativa, o que corrobora para a diminuição do viés corporativo do resultado, uma vez que até mesmo a maioria dos ocupantes do cargo com maiores chances de ocupar chefias, qual seja, o de AFRE, são favoráveis à avaliação de seu merecimento por seus subordinados. Essa situação, no entendimento do pesquisador, provavelmente explique a ocorrência de 2 respostas totalmente desfavoráveis emitidas por AFREs.

6.4 DAS QUESTÕES ABERTAS DIRIGIDAS AOS REPRESENTANTES SINDICAIS

No intuito de cumprir o objetivo de conhecer as perspectivas dos representantes sindicais quanto a possibilidades de mudanças no sistema de avaliação de desempenho dos servidores da Receita Estadual do RS, foram enviados, no dia 28 de abril de 2015, para o endereço de correio eletrônico particular dos presidentes dos sindicatos SINDIFISCO-RS e AFOCEFE, questionários compostos por perguntas abertas (Anexos D e E) sobre o tema.

Entretanto, nesse aspecto, a pesquisa sofreu um significativo revés, pois não houve resposta dos dirigentes sindicais provocados. Tal ocorrência pode ser classificada como uma fonte de erro amostral imprevisível, do tipo tendenciosidade

de não resposta, típica de amostras não probabilísticas. Assim, um dos objetivos desta pesquisa restou prejudicado.

Após serem feitas as devidas ponderações, na próxima seção serão sugeridos alguns elementos que devem compor um sistema de avaliação de desempenho individual que corresponda às expectativas dos respondentes.

7 RECOMENDAÇÕES A PARTIR DOS RESULTADOS DA PESQUISA

O pesquisador entende que a principal motivação para a elaboração dessa seção são os resultados obtidos por meio da sétima afirmativa, tanto em relação ao sistema de avaliação de merecimento dos Auditores-Fiscais da Receita Estadual quanto em relação ao sistema de avaliação dos Técnicos Tributários da Receita Estadual. Em ambos os casos, observa-se uma elevada proporção de respostas favoráveis, frente ao total de respostas obtidas, o que demonstra o reconhecimento, por parte da grande maioria dos respondentes, de que a avaliação de desempenho deve estar alinhada à estratégia da SEFAZ/RS, representada por seus objetivos e propósitos estabelecidos em seu mapa estratégico, fruto da utilização do *balanced scorecard*.

Diante do exposto, o pesquisador sugere que, além de buscar o aprimoramento do sistema de avaliação de desempenho individual através de pesquisa na literatura sobre o tema, da adoção de melhores práticas de outras instituições ou, ainda, da contratação de consultorias especializadas, a Receita Estadual do RS deve olhar com atenção para dentro e perceber que essa evolução está sendo aguardada por seus servidores. E que, adicionalmente, ela provavelmente já esteja em curso por iniciativa de algumas chefias empreendedoras, tendo em vista a razoável quantidade de respostas favoráveis obtidas na pesquisa deste trabalho. Transpor, para outros espaços da organização, bons resultados obtidos com pessoas que compartilhem da mesma cultura organizacional parece ser bem mais eficiente do que importar qualquer conteúdo.

Ademais, convém frisar que o instrumento por meio do qual se determinam os objetivos a serem observado pela função controle da gestão administrativa da SEFAZ/RS, já é o *balanced scorecard*, e que seu vocabulário, ainda que minimamente presente nos questionários utilizados nesta pesquisa, parece não ter causado estranheza nos respondentes, em face da reduzida quantidade de respostas indecisas, que foram 15 de um total de 203, ou seja, 7%. Ou seja, no entendimento do pesquisador, o esforço de fazer chegarem os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS até a prática da avaliação de merecimento dos servidores da Receita Estadual do RS tende a ser bem recompensado, provavelmente com reduzidos gastos de divulgação e treinamento, ainda que indispensáveis.

Finalmente, e antes de recomendar, objetivamente, modificações nos sistemas de avaliação de merecimento, o pesquisador permite-se incluir na seção a seguinte citação de Bergue (2014, p. 244): “se as pessoas estivessem mesmo dispostas a avaliar e ser avaliadas, uma simples conversa ou uma folha de papel seriam os meios suficientes para o relacionamento e o desenvolvimento interpessoal e institucional (estratégia da organização)”. Nessa linha de pensamento, em direção a sistemas simples e humanistas, que serão recomendados princípios gerais que devam nortear alterações nos atuais sistemas de avaliação de merecimento dos servidores da Receita Estadual do RS, em observação aos resultados da pesquisa, a fim de que sejam capazes de gerar informações relevantes para o controle da gestão organizacional da SEFAZ/RS.

7.1 RECOMENDAÇÕES PARA A AVALIAÇÃO DE MERECIMENTO DO AFRE

Em virtude da ampla maioria de respostas desfavoráveis à afirmação sobre a existência de negociação na definição de parâmetros de mensuração de critérios, o pesquisador sugere que a SEFAZ/RS deva prever, legalmente, uma rodada de negociação de parâmetros de mensuração, devidamente documentada, entre avaliadores e avaliados.

Frente ao equilíbrio entre a quantidade de respostas desfavoráveis e favoráveis à afirmação sobre haver a comparação dos critérios de avaliação de merecimento com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, o pesquisador recomenda que sejam realizados *workshops* de disseminação de boas práticas internas de avaliação de merecimento na Receita Estadual do RS.

Em relação à terceira afirmação, sobre o vínculo entre avaliação de merecimento e o desenvolvimento profissional do avaliado, o pesquisador recomenda que a SEFAZ/RS deva instituir uma política de seleção transparente para cargos ascendentes, na qual o histórico de avaliações de merecimento tenha um peso relevante. Convém lembrar que sobre o sistema de avaliação de merecimento do TTRE, por algum motivo, os respondentes se manifestaram favoravelmente a essa questão. Caberia, também, replicar as melhores práticas de avaliação de merecimento dessa categoria nas avaliações de merecimento do AFRE, no que couber.

Quanto a utilização de *feedback* na avaliação de merecimento do AFRE, frente aos resultados da pesquisa, o pesquisador sugere que a SEFAZ/RS deva prever, na legislação, a realização de *feedback* de desempenho periódico no sistema de avaliação de merecimento, de modo que o placar dos critérios de avaliação só sejam definidos após o reconhecimento formal, tanto pelo avaliador quanto pelo avaliado, da realização dessa etapa da avaliação.

Os resultados da quinta afirmativa, sobre o grau de alinhamento do sistema de avaliação de merecimento com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS comparado ao grau de alinhamento do SISPLAN, fazem o pesquisador recomendar que a SEFAZ/RS deva prever, legalmente, o estabelecimento de critérios de avaliação de merecimento em observação as metas do SISPLAN. Tal medida evitaria duplicidade de esforços, pois o pesquisador entende que este sistema já está estruturado pelas premissas do *balanced scorecard*, sendo recomendável que o sistema de avaliação de merecimento do AFRE observe as metas nele estipulados para negociar parâmetros de mensuração, definir critérios de avaliação e prestar *feedback* de desempenho individual.

Tendo em vista os resultados sobre a afirmativa de que a avaliação de merecimento esteja levando os objetivos estratégicos da SEFAZ/RS até o ambiente de trabalho dos envolvidos na avaliação, o pesquisador recomenda que a SEFAZ/RS, após adotar as medidas até aqui recomendadas, deva promover o treinamento dos avaliadores para uma utilização mais eficaz das ferramentas de avaliação, no sentido de gerar resultados relevantes para a função controle da gestão administrativa da organização.

Adicionalmente, considerando que as respostas sobre a afirmativa que classifica a adoção da avaliação de merecimento das chefias por seus subordinados, como uma melhoria no processo de avaliação, foram amplamente favoráveis, o pesquisador entende que esforços nesse sentido devam ser feitos, pela direção da Receita Estadual do RS, no sentido de implantar essa prática na instituição. As chefias cumprem um papel fundamental no ciclo de gestão administrativa, e, portanto, nos critérios que contribuam para a aferição do alinhamento do exercício de suas competências gerenciais com a estratégia da organização, sua avaliação por seus subordinados é altamente recomendável.

7.2 RECOMENDAÇÕES PARA A AVALIAÇÃO DE MERECIMENTO DO TTRE

Num primeiro momento, tendo em vista o caráter favorável da maioria das respostas obtidas para o conjunto de afirmativas, conforme dados apresentados na Tabela 16, o pesquisador poderia sugerir que a avaliação de merecimento do TTRE está, em linhas gerais, em sintonia com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS. Todavia, o pesquisador entende que, devido à necessária e interminável busca por eficiência, eficácia e efetividade na utilização de recursos públicos, as menores quantidades de respostas desfavoráveis devem ser observadas com atenção. Nesse sentido, permitindo-se aqui um exercício de reflexão, se fosse possível elaborar as afirmativas que perfeitamente representassem o alinhamento do sistema de avaliação dos servidores da Receita Estadual do RS com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, a proporção de respostas favoráveis, num sistema que atendesse plenamente ao interesse público, tenderia a 100%. Todavia, o conhecimento do pesquisador é limitado, e a pesquisa, não probabilística.

Assim, e no sentido de procurar restringir cada vez mais as situações desfavoráveis, objetivando que o sistema de avaliação de desempenho do TTRE forneça informações relevantes para a função controle da gestão administrativa da SEFAZ/RS, o pesquisador faz as mesmas recomendações, anteriormente indicadas para o sistema de avaliação de merecimento do AFRE, também para o sistema de avaliação de merecimento do TTRE.

Adicionalmente, é oportuno ressaltar que, considerando os resultados da pesquisa sobre esse sistema de avaliação de merecimento, o pesquisador suspeita que se já se pratiquem atitudes, nas avaliações do TTRE, que estariam alguns passos a frente do que determina a legislação atual, no sentido do alinhamento do sistema de avaliação de merecimento com os objetivos estratégicos da SEFAZ/RS. Portanto, sugere-se que a direção da Receita Estadual do RS aproveite o que há de melhor nessas práticas e as estenda à avaliação do AFRE, bem como as preveja formalmente por meio da alteração das legislações pertinentes, sem deixar de observar as atribuições de cada cargo.

8 CONCLUSÕES

As principais características dos sistemas de avaliação de merecimento dos servidores da Receita Estadual do RS foram comparadas com o que foi encontrado em revisão de literatura sobre o tema e indicado pelas melhores práticas, concluindo-se pela recomendação de algumas alterações nos diplomas legais que lhes conformam. Tais recomendações visam ao maior alinhamento dos sistemas de avaliação de merecimento do AFRE e do TTRE com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, atualmente definidos pela utilização da ferramenta de gestão organizacional *balanced scorecard*

Diante dos resultados da pesquisa de campo, o pesquisador entende que as recomendações após a revisão da literatura e em observação às melhores práticas reapareceram, cabendo observar que o sistema de avaliação de merecimento do TTRE parece estar um pouco menos distante do alinhamento desejável com os objetivos estratégicos da SEFAZ/RS do que o sistema dirigido à avaliação de merecimento do AFRE.

Em face das limitações da pesquisa, cuja natureza é não probabilística, cabe conjecturar sobre possíveis vieses de observação. As respostas menos favoráveis dos AFREs sobre sua avaliação de merecimento poderiam advir de uma postura mais crítica em relação a este instrumento, em virtude de ocuparem, em sua maioria, uma posição de nível tático, enquanto os TTREs, em sua maioria pertencem ao nível operacional da instituição. Nesse sentido, o AFRE avaliado pode ter maiores expectativas perante o processo de avaliação, as quais podem não estar se confirmando. De outro lado, podem ter sido escolhidas para a pesquisa, unidades da Receita Estadual do RS que destoem das demais, criando um cenário excessivamente favorável, que acarretaria, em realidade, num grande esforço para iniciar o processo de alinhamento do sistema de avaliação de merecimento praticado em toda a Receita Estadual do RS. Outra limitação da pesquisa foi imposta pela não resposta dos representantes sindicais, tanto dos AFREs quanto dos TTREs, o que impossibilitou conhecer sua percepção acerca de eventuais mudanças nos sistemas de avaliação de merecimento dos servidores da Receita Estadual do RS, especialmente no que concerne à inclusão da avaliação de merecimento de “baixo para cima”.

Dentro das limitações acima expostas, verificou-se que os sistemas de avaliação de merecimento dos servidores da Receita Estadual do RS ainda não fornecem, em sua plenitude, informações relevantes para a função controle da gestão administrativa da SEFAZ/RS, e que a maior parte dos participantes da pesquisa revelou ser favorável ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização e a avaliação de seu merecimento. A partir dessas constatações, e em observação aos demais resultados da pesquisa, recomendaram-se alterações nos atuais sistemas de avaliação de merecimento, que no entendimento do pesquisador, proporcionariam a geração de informações com suficiente relevância para a gestão estratégica da SEFAZ/RS.

Finalmente, e em que pese nessa pesquisa existirem as limitações anteriormente discutidas, o pesquisador entende que seus resultados possam subsidiar a direção da Receita Estadual na proposição de aprimoramento dos sistemas de avaliação dos Servidores da Receita Estadual do RS, no sentido de melhor repercutirem tanto os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS estabelecidos por meio da utilização do BSC, quanto os anseios de avaliados e avaliadores por mudanças no sistema, tais como a introdução da avaliação de merecimento das chefias por seus subordinados.

REFERÊNCIAS

AGRESTI, A.; FINLAY, B. **Métodos Estatísticos para as Ciências Sociais**. Porto Alegre: Penso, 2012.

BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. São Paulo: Atlas, 2013.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BRANDÃO, P. B.; ZIMMER, M.V.; PEREIRA, C. G.; MARQUES, Fernanda; COSTA, H.V.; CARBONE, P.P.; ALMADA, V.F. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. *In: RAP – Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro v.42, n.5, p. 875-98, set./out. 2008. Disponível em <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/issue/view/747>> Acesso em: 08 abril 2015.

BRASIL. **Decreto Federal nº 7133, de 19 de março de 2010**. Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=260973&tipoDocumento=DEC&tipoTexto=PUB>> Acesso em: 14 abr. 2015.

_____. **Lei Federal nº 3.780, de 12 de julho de 1960**. Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=112978&tipoDocumento=LEI&tipoTexto=PUB>> Acesso em: 14 abr. 2015.

_____. **Decreto Federal nº 84.669, de 29 de abril de 1980**. Disponível em: <<http://legis.senado.leg.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=125901&tipoDocumento=DEC&tipoTexto=PUB>> Acesso em: 14 abr. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Avaliação de Pessoas na Empresa Contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

GUIMARÃES, Tomás de A.; NADER, Rosa Maria; RAMAGEM, Sérgio P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *In: RAP – Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, nov./dez. 1998. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/15968>> Acesso em: 08 abril 2015.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: Convertendo Ativos Intangíveis em Resultados Tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MALHEIROS, Bruno T.; ROCHA, Ana R. C. **Avaliação e Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2013.

MARQUES, Antônio Luiz; ALBERGARIA, Ariane Rocha; LACERDA, Mariana Soares. Inovações em Gestão de Pessoas no Setor Público: a visão dos servidores sobre implantação da Avaliação de Desempenho Individual pelo Governo de Minas Gerais. *In: XXXII Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-B1593.pdf> Acesso em: 08 abril 2015.

RIO GRANDE DO SUL. **Decreto nº 46.063, de 12 de dezembro de 2008**. Disponível em: <<http://www.legislacao.sefaz.rs.gov.br/Site/Document.aspx?inpKey=158030&inpCodDispositive=&inpDsKeywords=>>> Acesso em: 15 abr. 2015.

_____. **Decreto nº 47.590, de 23 de novembro de 2010**. Disponível em: <<http://www.legislacao.sefaz.rs.gov.br/Site/Document.aspx?inpKey=179031&inpDtTimeTunnel=>>> Acesso em: 15 abr. 2015.

_____. **Decreto nº 49.558, de 6 de setembro de 2012**. Disponível em: <<http://www.legislacao.sefaz.rs.gov.br/Site/Document.aspx?inpKey=210304&inpCodDispositive=&inpDsKeywords=>>> Acesso em: 15 abr. 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SILVEIRA, J. I.; PINHEIRO, I. A.; ANTUNES, E. D. Critérios de avaliação no setor público: um comparativo entre união x seis estados. *In: RPCA - Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, jul./set. 2012, p. 53-58. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/182/145>> Acesso em: 08 abril 2015.

APÊNDICE A – Questionário Modelo 1**SOBRE A AVALIAÇÃO DE MERECIMENTO DOS AUDITORES FISCAIS DA RECEITA ESTADUAL DO RS (Dec. Est. nº 49558/12)**

- 1 Os parâmetros de mensuração dos critérios da avaliação de merecimento do(a) AFRE são estabelecidos em conjunto, mediante negociação entre avaliador(a) e avaliado(a).
- () Discordo plenamente.
 - () Discordo parcialmente.
 - () Não discordo nem concordo.
 - () Concordo parcialmente.
 - () Concordo plenamente.
- 2 Na avaliação de desempenho do(a) AFRE, o avaliador mensura os critérios de avaliação cotejando-os com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico.
- () Discordo plenamente.
 - () Discordo parcialmente.
 - () Não discordo nem concordo.
 - () Concordo parcialmente.
 - () Concordo plenamente.
- 3 O resultado da avaliação de merecimento do(a) AFRE fornece informações relevantes para o desenvolvimento profissional do(a) avaliado(a).
- () Discordo plenamente.
 - () Discordo parcialmente.
 - () Não discordo nem concordo.
 - () Concordo parcialmente.
 - () Concordo plenamente.

4 Na avaliação de merecimento do(a) AFRE, existe *feedback* entre avaliador e avaliado.

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

5 Os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico, estão mais presentes na avaliação de merecimento do(a) AFRE do que nas etapas registradas no SISPLAN.

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

6 A atual avaliação de merecimento do(a) AFRE leva os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico, até o ambiente de trabalho de avaliados e avaliadores.

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

7 A avaliação de merecimento do(a) AFRE deve fazer referência aos objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico.

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

SOBRE A AVALIAÇÃO DE MERECIMENTO DOS TÉCNICOS TRIBUTÁRIOS
DA RECEITA ESTADUAL DO RS (Dec. Est. nº 46063/08)

8 Os parâmetros de mensuração dos critérios da avaliação de merecimento do(a) TTRE são estabelecidos em conjunto, mediante negociação entre avaliador(a) e avaliado(a).

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

9 Na avaliação de desempenho do(a) TTRE, o avaliador mensura os critérios de avaliação cotejando-os com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico.

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

10 O resultado da avaliação de merecimento do(a) TTRE fornece informações relevantes para o desenvolvimento profissional do(a) avaliado(a).

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

11 Na avaliação de merecimento do(a) TTRE, existe feedback entre avaliador e avaliado.

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

12 Os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico, estão mais presentes na avaliação de merecimento do(a) TTRE do que nas etapas registradas no SISPLAN.

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

13 A atual avaliação de merecimento do(a) TTRE leva os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico, até o ambiente de trabalho de avaliados e avaliadores.

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

14 A avaliação de merecimento do(a) TTRE deve fazer referência aos objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico.

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

SOBRE NOVA MODALIDADE DE AVALIAÇÃO DE MERECEMENTO

15 Incluir, no processo de avaliação de merecimento dos servidores da Receita Estadual do RS, a modalidade de avaliação de merecimento "de baixo para cima", na qual os subordinados, além de serem avaliados, também realizam a avaliação de merecimento de sua chefia imediata, representa uma melhoria no processo de avaliação.

() Discordo plenamente.

() Discordo parcialmente.

() Não discordo nem concordo.

() Concordo parcialmente.

() Concordo plenamente.

APÊNDICE B – Questionário Modelo 2

SOBRE A AVALIAÇÃO DE MERECIMENTO DOS AUDITORES FISCAIS DA RECEITA ESTADUAL DO RS (Dec. Est. nº 49558/12)

1 Os parâmetros de mensuração dos critérios da avaliação de merecimento do(a) AFRE são estabelecidos em conjunto, mediante negociação entre avaliador(a) e avaliado(a).

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

2 Na avaliação de desempenho do(a) AFRE, o avaliador mensura os critérios de avaliação cotejando-os com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico.

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

3 O resultado da avaliação de merecimento do(a) AFRE fornece informações relevantes para o desenvolvimento profissional do(a) avaliado(a).

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

4 Na avaliação de merecimento do(a) AFRE, existe *feedback* entre avaliador e avaliado.

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

5 Os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico, estão mais presentes na avaliação de merecimento do(a) AFRE do que nas etapas registradas no SISPLAN.

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

6 A atual avaliação de merecimento do(a) AFRE leva os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico, até o ambiente de trabalho de avaliados e avaliadores.

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

7 A avaliação de merecimento do(a) AFRE deve fazer referência aos objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico.

- () Discordo plenamente.
- () Discordo parcialmente.
- () Não discordo nem concordo.
- () Concordo parcialmente.
- () Concordo plenamente.

SOBRE NOVA MODALIDADE DE AVALIAÇÃO DE MERECEMENTO

8 Incluir, no processo de avaliação de merecimento dos servidores da Receita Estadual do RS, a modalidade de avaliação de merecimento "de baixo para cima", na qual os subordinados, além de serem avaliados, também realizam a avaliação de merecimento de sua chefia imediata, representa uma melhoria no processo de avaliação.

- Discordo plenamente.
- Discordo parcialmente.
- Não discordo nem concordo.
- Concordo parcialmente.
- Concordo plenamente.

APÊNDICE C – Questionário Modelo 3

SOBRE A AVALIAÇÃO DE MERECEMENTO DOS TÉCNICOS TRIBUTÁRIOS DA RECEITA ESTADUAL DO RS (Dec. Est. nº 46063/08)

1 Os parâmetros de mensuração dos critérios da avaliação de merecimento do(a) TTRE são estabelecidos em conjunto, mediante negociação entre avaliador(a) e avaliado(a).

- Discordo plenamente.
- Discordo parcialmente.
- Não discordo nem concordo.
- Concordo parcialmente.
- Concordo plenamente.

2 Na avaliação de desempenho do(a) TTRE, o avaliador mensura os critérios de avaliação cotejando-os com os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico.

- Discordo plenamente.
- Discordo parcialmente.
- Não discordo nem concordo.
- Concordo parcialmente.
- Concordo plenamente.

3 O resultado da avaliação de merecimento do(a) TTRE fornece informações relevantes para o desenvolvimento profissional do(a) avaliado(a).

- Discordo plenamente.
- Discordo parcialmente.
- Não discordo nem concordo.
- Concordo parcialmente.
- Concordo plenamente.

4 Na avaliação de merecimento do(a) TTRE, existe feedback entre avaliador e avaliado.

- Discordo plenamente.
- Discordo parcialmente.
- Não discordo nem concordo.
- Concordo parcialmente.
- Concordo plenamente.

5 Os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico, estão mais presentes na avaliação de merecimento do(a) TTRE do que nas etapas registradas no SISPLAN.

- Discordo plenamente.
- Discordo parcialmente.
- Não discordo nem concordo.
- Concordo parcialmente.
- Concordo plenamente.

6 A atual avaliação de merecimento do(a) TTRE leva os objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico, até o ambiente de trabalho de avaliados e avaliadores.

- Discordo plenamente.
- Discordo parcialmente.
- Não discordo nem concordo.
- Concordo parcialmente.
- Concordo plenamente.

7 A avaliação de merecimento do(a) TTRE deve fazer referência aos objetivos e propósitos da SEFAZ/RS, constantes em seu planejamento estratégico.

- Discordo plenamente.
- Discordo parcialmente.
- Não discordo nem concordo.
- Concordo parcialmente.
- Concordo plenamente.

SOBRE NOVA MODALIDADE DE AVALIAÇÃO DE MERECEMENTO

8 Incluir, no processo de avaliação de merecimento dos servidores da Receita Estadual do RS, a modalidade de avaliação de merecimento "de baixo para cima", na qual os subordinados, além de serem avaliados, também realizam a avaliação de merecimento de sua chefia imediata, representa uma melhoria no processo de avaliação.

- Discordo plenamente.
- Discordo parcialmente.
- Não discordo nem concordo.
- Concordo parcialmente.
- Concordo plenamente.

APÊNDICE F – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante,

Sou aluno do Curso de Especialização em Gestão Pública, da Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e estou realizando uma pesquisa para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob a orientação do Professor Ivan Antônio Pinheiro, cujo objetivo é a Avaliação de Desempenho do Servidor da Receita Estadual do RS como Fonte de Informações Relevantes para o Controle da Gestão Administrativa da SEFAZ/RS.

A sua participação envolve o preenchimento de um questionário e também o consentimento de observar seu ambiente de trabalho, a Receita Estadual do RS e a SEFAZ/RS. Essa participação neste estudo é voluntária. O tempo médio necessário para responder todas as questões é em torno de 15 minutos.

Os resultados deste estudo serão publicados, mas seu nome não aparecerá e será mantido o mais rigoroso sigilo através da omissão total de quaisquer informações que permitam identificá-lo, e sua participação terá contribuído para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Se você tiver qualquer pergunta em relação à pesquisa, por favor, telefone para (51) 9184.5424. Desde já agradecemos sua contribuição no estudo proposto.

Nº do tel. para contato com a coordenação do curso: (51) 3308.3843

Atenciosamente,

Fábio Silveira Escobar,

Local e data

ASSINADO DIGITALMENTE

Consinto em participar deste estudo.

_____entrevistado_____

Assinatura

Local e Data.