

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARIANA PAULA ALVES NOGUEIRA

**A PROMOÇÃO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA À
EFICIÊNCIA A PARTIR DE UM INDICADOR DE DESEMPENHO BASEADO NO
MODELO DE ANÁLISE TOTAL DO DESPERDÍCIO DE OHNO**

CURITIBA

2019

MARIANA PAULA ALVES NOGUEIRA

**A PROMOÇÃO DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA À
EFICIÊNCIA A PARTIR DE UM INDICADOR DE DESEMPENHO BASEADO NO
MODELO DE ANÁLISE TOTAL DO DESPERDÍCIO DE OHNO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Afonso Ricardo Paloma
Vicente

CURITIBA

2019

RESUMO

Em tempos de crise econômica e queda nas receitas públicas, aumentou-se a necessidade da redução da ineficiência das instituições públicas, dentre elas, o IBGE. Para se compreender o problema foi realizada revisão bibliográfica de temas relacionados ao comportamento organizacional e ao sistema de produção enxuta, a leitura de relatório do Governo destinado a apresentar uma fotografia dos desafios e soluções para o governo seguinte, e uma análise do sistema de avaliação de desempenho atual do IBGE, comparando-o ao que seria ideal segundo os estudiosos. Constatando-se que uma das principais fontes de ineficiência do setor público é a baixa produtividade de seus servidores, e a produtividade é resultado principalmente da motivação e atitude do trabalhador, este trabalho propõe como solução a adoção de um Programa de Promoção de Cultura de Eficiência, elaborado a partir do Método Ob Mod. Considerando-se que duas das principais causas de insatisfação com o trabalho segundo as Teorias Contemporâneas de Motivação são a falta de relação entre desempenho-recompensa dos sistemas atuais de avaliação de desempenho e a falta de indicadores objetivos para subsidiar as tomadas de decisão do setor de gestão de pessoas, a principal estratégia de ação do programa é a utilização de um indicador de desempenho objetivo, que permita a conexão subjetiva do desempenho do servidor com o objetivo institucional, e indique o comportamento desejado, no caso, a de redução dos desperdícios. O Indicador de Contribuição do Servidor ao Serviço público (ICSS) foi então elaborado baseado na Análise Total de Desperdícios de Taiichi Ohno, que considera desperdício todo movimento/tempo do trabalhador gasto em atividades que não agregam valor, e validado a partir de sua aplicação aos dados frequência e afastamentos do 1º semestre de 2018 de 77 servidores da sede da Unidade Estadual do IBGE do Paraná. O teste adaptado aos dados disponíveis demonstrou a existência de uma taxa de desperdício de 14,20% na amostra analisada, constatou uma baixa correlação entre as notas de avaliação e o desempenho efetivo e identificou 16 servidores com baixa produtividade. As demais estratégias de ação foram baseadas no ICSS e constituem-se na divulgação dos resultados setoriais como forma de garantia da transparência do processo; no estabelecimento de um plano de recompensas financeiras e simbólicas dos servidores produtivos; e no monitoramento das causas de improdutividade e dos servidores com baixo desempenho por meio de uma ficha de diagnóstico. Por fim, foram levantados e descritos todos os recursos necessários, os prazos de implantação e os riscos ao sucesso do programa.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Mudança da cultura organizacional. Produtividade. Comportamento organizacional.

ABSTRACT

In times of economic crisis and falling public revenues, the need to reduce the inefficiency of public institutions, including IBGE, it has increased. In order to understand the problem, it was carried out a bibliographical review of topics related to organizational behavior and the lean production system and analysed a Government report presenting a photograph of the challenges and solutions for the next government, and the current performance IBGE's evaluation system, comparing it to what would be ideal according to experts. As one of the main sources of inefficiency in the public sector is the low productivity of its employees, and whereas productivity is mainly a result of worker motivation and attitude, this paper proposes as a solution the adoption of an Efficiency Culture Promotion Program, elaborated from the Ob Mod Method. Considering that two of the main causes of work dissatisfaction according to the Contemporary Theories of Motivation are the lack of relation between performance-reward of the current systems of performance evaluation and the lack of objective indicators to support the decision-making of the personnel management sector, the program's main strategy of action is the use of an objective performance indicator that allows the subjective connection of government employee performance with the institutional objective and indicates the desired behavior, in this case, the reduction of waste. The Server Social Contribution Indicator (ICSS) was then elaborated based on the Taiichi Ohno Total Waste Analysis, which considers wasted all movement / time spent by the worker in activities that do not add value, and validated from their application to the frequency and retirements data of the first semester of 2018 of 77 servers of the IBGE's local unit headquarter in Paraná. The test adapted to the available data showed the existence of a wastage rate of 14.20% in the analyzed sample, and it has found a low correlation between the evaluation scores and the effective performance of government employees and it has identified 16 servers with low productivity. The others strategies of action were based on the ICSS and were constituted by the dissemination of sectoral results as a way of guaranteeing the transparency of the process; the establishment a plan of financial and symbolic rewards for productive servers; and the monitoring of the causes of unproductivity and of the servers with low performance by means of a diagnosis card. Finally, all the necessary resources, the deadlines for implementation and the risks to the success of the program were drawn up and described.

Keywords: Performance evaluation. Organizational culture change. Productivity. Organizational behavior.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	APRESENTAÇÃO	6
1.2	OBJETIVO GERAL	7
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.4	JUSTIFICATIVA	7
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	8
2.1	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: MODELO DE ANÁLISE.....	8
2.2	TEORIAS DA APRENDIZAGEM: MODELAGEM DE COMPORTAMENTO..	9
2.3	TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	10
2.4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO.....	12
2.5	ANÁLISE TOTAL DE DESPERDÍCIOS: UMA TÉCNICA DO STP	15
2.6	INFLUÊNCIA DOS TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA SOBRE VALIDADE DE TEORIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO.....	16
3	DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	18
3.1	IBGE e Unidade Estadual do IBGE no Paraná	18
3.2	DIAGNÓSTICO	18
4.3.1	Método.....	18
4.3.2	Resultados.....	22
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	28
4.1	PROPOSTA TÉCNICA	28
4.2	PLANO DE IMPLANTAÇÃO	30
4.3	RECURSOS.....	31
4.4	RESULTADOS ESPERADOS	32
4.5	RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO- CORRETIVAS.....	33
5	CONCLUSÃO.....	34
	REFERÊNCIAS	37
	APÊNDICE 1 - CLASSIFICAÇÃO DOS EVENTOS DE AFASTAMENTOS - SECAF.....	39
	APÊNDICE 2 – RESULTADOS DO ICSS A SERVIDORES DASEDE DA UE/PR40	
	APÊNDICE 3 – FICHA DE DIAGNÓSTICO DAS CAUSAS DE ICSS INFERIORES A 4 E SUGESTÃO DE SOLUÇÕES	41

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO

Robbins (2005) afirma que a efetividade de um sistema de avaliação de desempenho depende dos critérios de avaliação escolhidos e da adequação do modelo à cultura organizacional e aos traços culturais locais.

Segundo Bergue (2014), organizações do setor público brasileiras são marcadas por alguns traços gerais como o personalismo, o patrimonialismo, o formalismo, o corporativismo, dentre outros, que dificultam a implantação de mudanças e ferramentas de gestão desenvolvidas em outros países e/ou para o setor privado. Tais características, contudo, podem ser transformadas por meio de ações orientadas para a minimização de traços negativos e para o reforço de traços identificados como capazes de potencializar o alcance dos objetivos institucionais.

Como um dos objetivos de toda instituição pública deve ser a eficiência (BRASIL, 1988) e considerando que a escolha do critérios de avaliação são direcionadores do resultado pretendido (ROBBINS, 2005, p. 405), o setor público deveria utilizar um modelo de avaliação que buscasse mensurar a eficiência individual do servidor público como forma de valorizar e incentivar o comportamento eficiente. Para tal, seria apropriado escolher critérios de avaliação com base em uma filosofia de gestão com este foco, como é o caso, por exemplo, do *Lean Office*, adaptação do *Lean Manufacturing* para setores administrativos.

Logo, tendo em conta que segundo o documento “Transição de Governo 2018-2019: informações estratégicas” (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2018) parte da ineficiência e da desmotivação dos servidores públicos federais está ligada à ineficácia do sistema de avaliação de desempenho e à desconexão desse com um sistema de recompensas meritocrático, este trabalho propõe uma reformulação do modelo atual utilizado pelo IBGE, órgão da administração pública federal brasileira que padece dos mesmos problemas, a partir do desenvolvimento de um indicador de desempenho baseado em uma ferramenta do *Lean*, a análise de Desperdícios de Ohno, e de ações de promoção de uma nova cultura voltada para a eficiência.

1.2 OBJETIVO GERAL

Propor um programa de desenvolvimento de uma cultura de eficiência no IBGE a partir de um modelo de avaliação de desempenho baseado no modelo de Análise Total do Desperdício de Ohno.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Formular indicador de desempenho à luz da Análise Total do Desperdício de Ohno com base em dados de frequência, afastamento e atividades;
- Mapear as variáveis que interferem no indicador proposto;
- Identificar quais variáveis mais contribuem para o baixo desempenho de servidores do IBGE;
- Propor estratégias e ações para a promoção de uma cultura de eficiência e alto desempenho a partir do indicador desenvolvido.

1.4 JUSTIFICATIVA

Uma análise das notas das três últimas avaliações de desempenho da Unidade Estadual do IBGE no Paraná confirma diagnóstico do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão do emprego meramente formal e sem bases meritocráticas do método de avaliação, resultando na atribuição de notas máximas a quase todos os servidores, e comprova a necessidade da aprimoração desse para um modelo impessoal e efetivo (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2018).

Nesse contexto, tendo em vista os objetivos do governo central de “Promover o engajamento dos servidores com os objetivos institucionais governamentais, por meio de estímulos à produtividade e motivação” e de “Melhorar os painéis de informações gerenciais dos temas afetos a gestão de pessoas para qualificar a tomada de decisão no âmbito da APF” , o presente trabalho justifica-se por propor uma solução para um problema relevante, prático e real, com efeitos sobre a qualidade dos serviços ofertados a toda a sociedade, e por contribuir para o estudo da adequação de ferramentas de gestão às especificidades da cultura brasileira e do setor público.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: MODELO DE ANÁLISE

O “Comportamento Organizacional” é um campo de estudos que recebe contribuições de várias disciplinas como psicologia, sociologia, psicologia social, antropologia e ciência política e objetiva compreender como os indivíduos, grupos e estrutura se comportam e como impactam os resultados das organizações (ROBBINS, 2005, p. 6).

Em seu livro *best-seller* mundial, intitulado com o mesmo do nome do campo de estudo, Stephen P. Robbins (2005) apresenta o modelo genérico de análise do comportamento organizacional e discute seus parâmetros, variáveis dependentes e independentes nos três níveis da organização. Segundo o autor, as variáveis dependentes, que são os fatores-chave a serem explicados, são a produtividade, o absenteísmo, a rotatividade, a satisfação no trabalho e a cidadania organizacional. Já as variáveis independentes a nível individual são as características biográficas (sexo e idade), as habilidades (intelectuais e físicas), a personalidade, as emoções, os valores e as atitudes; e como resultante das primeiras: a percepção, a motivação, a aprendizagem individual e a tomada de decisão individual.

A produtividade, variável que mais interessa ao presente trabalho, é a capacidade do indivíduo e/ou da organização como um todo de atingir seus objetivos ao menor custo possível (ROBBINS, 2005, p. 21), ou seja, de forma eficaz e eficiente. De acordo com Gillen (2000), a produtividade do trabalhador depende 20% da tecnologia empregada e 80% do desempenho humano, que, por sua vez, é resultante da sua motivação (70%) e do conhecimento (30%). A teoria da Expectativa, adiciona ainda a oportunidade como fator determinante do desempenho do indivíduo (ROBBINS, 2005, p. 148).

As variáveis dependentes ainda se relacionam de uma forma complexa entre si. Por exemplo, estudos indicam que trabalhadores produtivos tendem a ser mais satisfeitos por se sentirem mais realizados interiormente (ROBBINS, 2005, p. 68). Contudo, estudos também demonstram que os trabalhadores insatisfeitos tendem a ter uma taxa de absenteísmo e a rotatividade maiores, que impactam negativamente a produtividade. Logo, a produtividade pode ser considerada tanto causa indireta como efeito direto da satisfação com o trabalho, sendo esta variável compreendida como a “atitudes positivas em relação ao trabalho” (ROBBINS, 2005, p. 61-70).

Verifica-se então que a produtividade está profundamente relacionada com a motivação e a satisfação com o trabalho, e que essas duas variáveis embora parecidas, não são

a mesma coisa. Uma pessoa insatisfeita com a organização, pode se sentir motivada em relação a um projeto que executa ou atividade que realiza, ou vice-versa. Para se motivar alguém é preciso responder “**o que** faz com que ela se esforce ao máximo para alcançar determinado objetivo?”, enquanto que para manter um trabalhador satisfeito deve-se responder, “**como** fazê-lo ter um sentimento e comportamento positivos em relação as atividades que realiza e a organização?”. É nesse contexto, que se deve compreender e analisar tanto as Teorias de Aprendizagem quanto as de Teorias da motivação.

2.2 TEORIAS DA APRENDIZAGEM: MODELAGEM DE COMPORTAMENTO

São três as teorias da aprendizagem segundo Robbins (2005, p. 38): o condicionamento clássico, o condicionamento operante e a aprendizagem social.

A primeira é mais usada para explicar comportamentos reflexivos simples, enquanto as duas outras são mais adequadas para se compreender comportamentos manifestados e complexos como aqueles que ocorrem em ambientes organizacionais, sendo a última considerada uma ampliação da segunda (ROBBINS, 2005, p. 38-39).

Segundo a teoria do condicionamento clássico, o comportamento é explicado como uma resposta passiva a algum evento específico e identificável, já na teoria do condicionamento operante, ele é uma resposta ativa resultante de uma consequência que se deseja ou se quer evitar. Como nessa última, a teoria de aprendizagem social também pressupõe que o comportamento é uma função das suas consequências, só que considera que o importante é a percepção da consequência e não ela em si e que o comportamento pode ser aprendido também por meio da observação, não só pela experiência (ROBBINS, 2005, p. 38-39).

As teorias da aprendizagem buscam explicar o processo de aquisição de um comportamento e baseiam-se no pressuposto de que todo comportamento é sempre aprendido, logo modificável através de métodos de modelagem de comportamento. Eles são quatro: o reforço positivo, o reforço negativo, a punição e a extinção (ROBBINS, 2005, p. 40-41).

No método de reforço positivo, o indivíduo recebe uma recompensa (reforço) sempre que realiza o comportamento desejado e assim, ao passar do tempo, este comportamento vai se tornando permanente. O método de reforço negativo é parecido com o positivo, só que a mudança de comportamento se dá pela retirada de algo desagradável. Já nos métodos de punição e extinção, a mudança ocorre em razão da imposição de algo desagradável ou eliminação de qualquer reforço, respectivamente. Estudos demonstraram que os dois primeiros

métodos são preferíveis aos dois últimos por se mostrarem mais eficientes (ROBBINS, 2005, p. 40-41).

Como pode-se verificar, o princípio dos métodos de modelagem é relativamente simples e por isso utilizados nos mais diversos contextos, inclusive para modelar as variáveis dependentes do comportamento organizacional vistas no item 2.1.

Para exemplificar, analisa-se sua aplicação sobre a satisfação com o trabalho, que é uma atitude. As atitudes são compostas por três componentes: o cognitivo (a opinião baseada em valores), o afetivo (a manifestação emocional em relação a um fato) e o comportamental (a ação ocasionada em razão do sentimento gerado) (ROBBINS, 2005, p. 60-61). No caso da insatisfação com o trabalho, essa resposta comportamental pode se dar de quatro maneiras: a comunicação (atitude propositiva e proativa), a lealdade (conformismo), a negligência (absenteísmo, redução de empenho, atrasos crônicos e aumento de índices de erros) e a saída (busca por novo emprego e demissão). Sendo as duas primeiras reações construtivas e as duas últimas, destrutivas (ROBBINS, 2005, p. 70). Logo, nesses casos, os métodos de modelagem poderiam ser utilizados para reforçar as reações positivas e/ou desincentivar as destrutivas por meio de um programa de modificação de comportamento, chamado de OB Mod.

Segundo Robbins (2005, p. 44), um programa típico de modificação de comportamento segue o modelo de 5 etapas de resolução de problemas: (1) identificação dos componentes críticos; (2) desenvolvimento de dados básicos; (3) identificação das consequências de cada comportamento; (4) desenvolvimento e implementação de uma estratégia de intervenção; e (5) a avaliação da melhoria do comportamento.

2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Robbins (2005, p. 132) defini a motivação como “o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Existem várias teorias que tentam explicar esse processo, essas podendo ser divididas entre teorias antigas e contemporâneas.

As teorias antigas nasceram na década de 50 e fundamentam as teorias contemporâneas, mas carecerem de validade, apesar de serem mais conhecidas. Elas são: a Teoria da hierarquia das necessidades, a Teoria X e Y e a Teoria dos dois fatores.

Em resumo, a Teoria da hierarquia das necessidades, diz que as necessidades dos indivíduos podem ser classificadas em cinco categorias (fisiológica, segurança, social, estima e autorrealização) que podem ser hierarquizadas. Uma vez que uma necessidade de nível mais

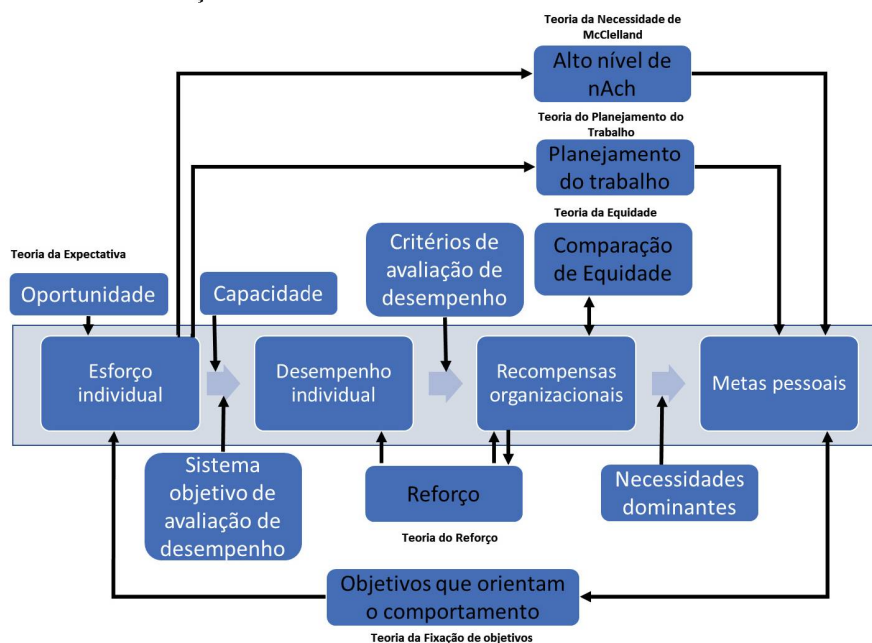
baixo é satisfeita, a pessoa buscará satisfazer as de nível mais alto. Já a Teoria X e Y, desenvolvida por Douglas McGregor, considera que não necessariamente as necessidades precisam satisfeitas segundo uma ordem e que existem duas visões da natureza do ser humano, uma positiva e outra negativa, que moldam a forma como os chefes lidam com seus funcionários. Enfim, a Teoria dos dois fatores parte do pressuposto de que existem fatores que contribuem para a insatisfação no trabalho, os fatores higiênicos, e fatores que contribuem para a satisfação, os fatores motivacionais (ROBBINS, 2005, p. 132-135).

As teorias contemporâneas são uma evolução das antigas. As principais são: a Teoria ERG, a Teoria das necessidades de McClelland, Teoria da fixação de objetivos, Teoria do reforço, Teoria do planejamento do trabalho, Teoria da Equidade e Teoria da Expectativa.

No capítulo “Conceitos básicos de motivação” do seu livro sobre comportamento organizacional, Robbins (2005, p. 150-151) demonstra que essas teorias são complementares, e não excludentes, e as relaciona através de um diagrama replicado na FIGURA 1. O diagrama é construído sobre o modelo básico da Teoria da Expectativa (esforço individual -> desempenho individual -> recompensas organizacionais -> metas pessoais) e incorpora suas dimensões do desempenho (oportunidade, capacidade e motivação). Essa teoria é uma das mais aceitas e embasadas dentre todas e enfoca no grau de relação existente entre cada item do modelo para explicar o grau de motivação das pessoas. Assim, quanto mais alta a probabilidade percebida pelo indivíduo de que o esforço leve a um determinado desempenho, de que esse desempenho seja capaz de gerar um resultado desejado que será recompensado, e que essas recompensas atendam às suas metas pessoais, maior será sua motivação segundo a teoria.

As outras teorias são incorporadas ao modelo para explicar cada uma das relações do modelo da Teoria da Expectativa, como a Teoria do Reforço, para esclarecer a relação entre tipos de recompensa e desempenho; para explicar exceções, como é o caso dos chamados realizadores, na Teoria das necessidades de McClelland, e daqueles que executam atividades com uma alta pontuação no modelo de características do trabalho, na Teoria do planejamento do trabalho; ou para detalhar o funcionamento de um dos itens, caso da Teoria da equidade, que demonstra que além da atratividade da recompensa, a justiça de distribuição e a justiça de processo também são relevantes para a motivação das pessoas (ROBBINS, 2005, p. 150-151).

FIGURA 1 – INTEGRAÇÃO DAS TEORIAS CONTEMPORÂNEAS SOBRE MOTIVAÇÃO



FONTE: Adaptada pelo autor de Robbins (2005).

As teorias da motivação e as teorias de aprendizagem descritas na subseção anterior estão intimamente relacionadas, pois as primeiras são importantes para a compreensão de que tipos de recompensa usar e de porque alguns reforços funcionam para uma pessoa e para outras, não. Estas teorias também são importantes para formulação e escolha do melhor modelo de avaliação de desempenho e de programas de reconhecimento, de envolvimento e de flexibilização.

2.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO

Como visto nas subseções anteriores, o desempenho do trabalhador possui um forte impacto sobre sua produtividade, em geral, contudo, o trabalhador só sentirá motivado para ter uma alta performance se julgar haver uma relação custo-benefício positiva considerando-se a quantidade de esforço que terá de fazer, a probabilidade desse esforço se converter em um alto desempenho e a atratividade da respectiva recompensa. É nesse contexto que surge a necessidade de se discutir os modelos possíveis de avaliação de desempenho, seus objetivos, suas vantagens e desvantagens.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão com múltiplos objetivos como recompensar desempenhos acima da expectativa, identificar servidores que devem ser desligados por baixo desempenho, identificar e desenvolver talentos, auxiliar no planejamento

de carreiras e sucessões e estabelecer objetivos individuais às estratégias de negócio (MARRAS e TOSE, 2012, p. 5).

Segundo Marras e Tose (2012, p. 1-5), um dos primeiros registros da utilização sistemática de avaliação de desempenho surgiu no séc. IV na Companhia de Jesus e implantada por Santo Inácio de Loyola. Posteriormente, uma lei do Congresso americano instituindo a revisões anuais de desempenho dos funcionários marcou uma ampla difusão de programa de avaliação de desempenho em grandes e pequenas empresas e nos setores público e privado. De lá pra cá, as avaliações de desempenho sofreram grandes mudanças, evoluindo de sistemas baseados na realização puramente mecanicista das atividades, para sistemas baseados em objetivos negociados e relacionados às estratégias da empresa, e enfim, para sistemas baseados em competências.

Hoje em dia, existem vários modelos de avaliação que combinam, de diferentes formas, os seguintes componentes tornando-os mais qualitativos ou quantitativos: critérios de avaliação, método de avaliação e avaliador.

Segundo Robbins (2005, p. 405-406), os critérios basicamente são de 3 tipos: resultados individuais da tarefa, comportamento e traços, sendo que esse último é considerado o mais fraco entre eles. A utilização de critérios baseado em resultados geralmente são quantificáveis e estão relacionados a teorias como a Teoria de Fixação de objetivos e ao JIT, que enfatiza a produção e o acompanhamento de indicadores de processo. Contudo, sistemas baseados em métricas são objeto de alguns críticos como Jerry Z. Muller, professor de história da Universidade Católica da América e autor do livro “*The Tyranny of Metrics*”, que “...argumenta que medir desempenho com base em números não funciona, entre outras razões, por incentivar a manipulação de indicadores e inibir iniciativa, inovação e aceitação de riscos.” (MULLER, 2018). Já o critério de comportamento embasa modelos mais qualitativos, dentre eles, a avaliação por competências, que também possui críticas, como a complexidade e subjetividade na avaliação e a necessidade de um alinhamento da avaliação, com outras funções da área de Gestão de Pessoas como a seleção de pessoas, treinamento, desenvolvimento e remuneração.

Quanto aos métodos de avaliação destacam-se os seguintes (LESSA, CRAVO, *et al.*, 2017):

- **Métodos de escalas gráficas:** simples, fácil e confiável em que o avaliador classifica o critério de avaliação (comportamentos ou traços) com base em conceitos;

- **Método da escolha forçada:** avalia somente trabalho e resultado por meio de um formulário em que o avaliador é forçado a escolher uma ou duas frases positivas ou negativas que descreva o comportamento do avaliado. Não possibilita *feedback*;
- **Método dos incidentes críticos:** tem por objetivo foca nos pontos fortes a serem valorizados e fracos, a serem aperfeiçoados;
- **Métodos de avaliação de resultados:** considerado melhor método de verificação de resultados, baseia-se no cumprimento de metas previamente estabelecidas com verificação após passado um tempo determinado;
- **Métodos de autoavaliação:** realizada pelo próprio colaborador é criticado pela subjetividade e dificuldade na verificação da sua acuidade.
- **Métodos de pesquisa de campo:** custo elevado e demorado, consiste na realização de entrevistas com os líderes de cada setor para identificar a necessidade dos subordinados.
- **Método de ranking compulsório:** método que força o avaliador a distribuir avaliação entre todos os avaliados evitando que atribua notas muito baixas, altas ou média a todos (MARRAS e TOSE, 2012, p. 50-70) .
- **Método de avaliação 180 graus:** método em que o desempenho do avaliado é realizada somente por seus superiores;
- **Método de avaliação 360 graus:** método considerado mais eficiente e mais completo em que o desempenho do avaliado é realizada por todos com quem interage como fornecedores, subordinados, clientes, superiores, etc.
- **Método *Balanced Scorecard* (BSC):** considerado o mais moderno atual, mensura o desempenho dos colaboradores de acordo com a respectiva contribuição aos objetivos estratégicos da empresa.

Enfim, geralmente a avaliação tem como avaliador o superior imediato, mas ela também pode ser realizada pelo próprio colaborador (autoavaliação), pelos colegas, pelos subordinados imediatos, ou por todos em conjunto (avaliação 360°) (ROBBINS, 2005, p. 406).

A escolha do melhor modelo de avaliação, contudo, dependerá do porte, setor e outras características de cada empresa, e o sucesso da sua aplicação, da capacidade da empresa de implantá-lo, de comunicar seus objetivos, de treinar seus atores e de desenvolver estratégias efetivas para lidar com erros de avaliação como o efeito halo, leniência, similaridade, tendência central, parcialidade e padrões obscuros (LESSA, CRAVO, *et al.*, 2017). De acordo com Marras e Tose (2012, p. 72-76) para ser bem sucedido o processo de implantação deve passar

por 3 fases: a do conhecimento, composta pelas etapas de sensibilização, conscientização e entendimento; a da implementação, constituída pelas etapas de implantação e aceitação; e a do comprometimento, formada pela institucionalização e interiorização.

Por fim, apesar não haver um modelo ideal, Robbins sugere com boas práticas que a avaliação de desempenho (1) seja um processo legal, (2) em que o método adotado enfatize mais o comportamento do que os traços, (3) incentive a utilização da documentação dos comportamentos em um diário (4) e seja aplicado por múltiplos avaliadores, (5) bem treinados e (6) com conhecimento na área.

2.5 ANÁLISE TOTAL DE DESPERDÍCIOS: UMA TÉCNICA DO STP

O Sistema Toyota de Produção, conhecido também por Produção Enxuta (*Lean manufacturing*) ou Just-in-Time (JIT), é um modelo de produção, constituído de um conjunto de políticas e práticas, formulado por Taiichi Ohno com base na absoluta eliminação de desperdícios. Segundo seu criador, em tempos de crescimento econômico lento, o sistema representa um conceito de administração aplicável a qualquer tipo de negócio (OHNO, 1997).

Segundo Ohno (1997, p. 38-39), uma das fases preliminares da aplicação do JIT é a aplicação da Análise Total de Desperdícios que compreende a identificação e eliminação completa de todos os tipos de desperdício com base em dois princípios:

- a) deve-se produzir somente o necessário com o mínimo de mão-de-obra possível;
- b) a eficiência deve ser melhorada em cada estágio e na organização como um todo.

Para o criador do JIT, a capacidade atual da organização é composta pelo trabalho real (trabalho necessário) e pelo desperdício (trabalho totalmente desnecessário).

O trabalho real, também chamado de “trabalhos com valor adicionado” é composto pelo “trabalho líquido” e o “trabalho sem valor adicionado” (trabalhos de suporte que não agregam valor, mas são essenciais nas condições atuais) (OHNO, 1997, p. 73-74).

Já os desperdícios originam-se de uma das seguintes sete fontes (OHNO, 1997, p. 39): superprodução; tempo disponível (espera); transporte; processamento em si; estoque disponível (estoque); movimento; e a produção de produtos defeituosos.

O ideal é que o desperdício seja zero, sendo então a capacidade atual constituída exclusivamente pelo trabalho necessário. Contudo, Ohno também admite que para determinados setores é inevitável a necessidade de algum desperdício derivado da manutenção de excesso de capacidade (OHNO, 1997, p. 72-73). Nesses casos, ele destaca a importância de que se saiba qual o tamanho desse excesso, para se evitar desperdícios desnecessários como,

por exemplo, a manutenção de um número maior de funcionários do que o preciso para atender possíveis variações de demanda.

A *Lean Manufacturing* (produção enxuta) foi elaborada, a princípio, para ambientes de manufatura, ela, no entanto, após alcançar grande sucesso em vários setores, foi adaptada também para setores administrativos, recebendo o nome de *Lean Office* (escritório enxuta). As principais adaptações necessárias, nesse caso, são a substituição do fluxo de valor de materiais pelo fluxo de informações/conhecimentos e a compreensão da informação como um produto.

Em artigo publicado na Revista *Produção & Engenharia*, Evangelista, Grossi e Bagno (2013) aplicaram os conceitos do *Lean* em um processo do setor administrativo de uma empresa de transportes e constataram que a identificação de desperdícios em processos administrativos tem maior complexidade que numa linha de produção, mas que “...são potencialmente extensíveis a diferentes setores e empresas...”, após adaptações. Em sua revisão bibliográfica citam ainda estudos que afirmam que a aplicação do pensamento enxuto em áreas administrativas é de vital importância devido ao seu peso nos custos no atendimento às demandas dos clientes e que sua efetividade já foi comprovada em setores típicos administrativos como RH, financeiro, compras e contratos jurídicos de uma grande empresa americana e também em ambiente administrativo público.

2.6 INFLUÊNCIA DOS TRAÇOS DA CULTURA BRASILEIRA SOBRE VALIDADE DE TEORIAS E FERRAMENTAS DE GESTÃO

Bergue (2014), na apostila “Cultura e Mudança Organizacional”, discute como os traços preponderantes da cultura brasileira influenciam a condução da gestão das empresas e instituições públicas brasileiras e os resultados da aplicação de ferramentas e técnicas originados em outros países. A lista de traços brasileiros varia de um autor para outro, mas existe um consenso em torno dos seguintes: o personalismo, o paternalismo, o patrimonialismo, a flexibilidade e o formalismo.

Alguns traços, como os descritos no QUADRO 1, tem mais influência no âmbito organizacional (MOTTA e CALDAS, 1997). A hierarquia, por exemplo, explica a dificuldade da descentralização da tomada de decisão nas organizações e a dificuldade de concessão de autonomia ao trabalhador, o que impacta na motivação deste. Já o personalismo e o paternalismo são características que colaboram para o fracasso de implantação de sistemas de avaliação subjetivos, dado que o brasileiro tem dificuldade de separar o pessoal do profissional

e os chefes normalmente possuem uma atitude condescendente e corporativista em relação a seus subordinados.

QUADRO 1 – TRAÇOS BRASILEIROS E CARACTERÍSTICAS-CHAVE

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

FONTE: adaptado de Motta e Caldas (1997, p. 44) .

No artigo “O estilo brasileiro de administrar” do livro de Motta e Caldas na (1997, p. 59), é apresentado um modelo do sistema de ação cultural brasileiro (FIGURA 2). É interessante notar como os diversos traços se relacionam entre si e unem as esferas formal e pessoal de relações, tendo como resultado principal a **impunidade**, que por sua vez colabora para um sistema ineficiente, se consideradas teorias da motivação como a Teoria da Expectativa e a Teoria da Equidade.

FIGURA 2 – SISTEMA DE AÇÃO CULTURAL BRASILEIRO



FONTE: adaptado Motta e Caldas (1997, p. 59) .

Por fim, um estudo conduzido por Chu (2008, p. 982-983) buscou avaliar mudanças na percepção de traços centrais e periféricos da cultura brasileira pré e pós-globalização e verificou a existência de uma ressignificação do “jeitinho” e do “formalismo” no ambiente organizacional, o que é positivo como primeiro passo no caminho da maior competitividade.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

3.1 IBGE e Unidade Estadual do IBGE no Paraná

A Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, mais conhecida por IBGE, é uma entidade da administração pública federal criada em 1936, cuja missão é “Retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento de sua realidade e ao exercício da cidadania.” (IBGE, 2019).

O IBGE possui como principais atividades a produção, a consolidação, a análise e a disseminação de dados estatísticos e geográficos que são coletados por meio de censos, contagens populacionais, levantamentos de preços e dados administrativos e incursões em todo território nacional (IBGE, 2019). Para realizar tais atividades, a instituição conta com uma estrutura composta por 27 Unidades Estaduais, 583 agências de coleta de dados distribuídas por centenas de municípios, 5031 servidores efetivos e mais de 5268 temporários.

A Unidade Estadual do IBGE no Paraná (UE/PR) é sediada na capital do estado, Curitiba, e é um braço administrativo e operacional da instituição que coordena e dá suporte às 44 agências de coleta distribuídas em 42 cidades paranaenses e a todos os seus 205 servidores efetivos, 2 servidores cedidos, 203 temporários, 2 estagiários, além de aposentados e pensionistas. Além de duas agências, o prédio da sede administrativa abriga também 6 setores administrativos - a Gerência de Recursos Humanos (GRH), a Gerência de Recursos Materiais (GRM), a Supervisão de Informática (SSI), a Supervisão de Orçamento e Finanças (SOF), a Gerência de Planejamento e Gestão (GPS) e o Gabinete do Chefe da EU - e outros 3 de suporte à pesquisa (SBT, SLP e SDI).

3.2 DIAGNÓSTICO

4.3.1 Método

O presente trabalho foi realizado em cinco etapas:

1. revisão bibliográfica;
2. caracterização e análise do modelo atual de avaliação de desempenho e de acompanhamento da jornada de trabalho, por meio de análise documental e observação direta pela autora;

3. desenvolvimento de indicador de desempenho do servidor público baseado na classificação dos movimentos dos trabalhadores de Taiichi Ohno (1997) e sua aplicação adaptada aos dados disponíveis;
4. análise dos resultados do indicador considerando suas causas e consequências à luz das teorias relacionadas ao estudo do comportamento organizacional;
5. proposição de solução para os problemas encontrados.

Na primeira etapa, buscou-se levantar as principais teorias e conceitos que relacionam a produtividade, a mensuração do desempenho individual do trabalhador, a influência dos traços culturais brasileiros nas organizações e a redução de desperdícios nos setores administrativos das empresas. Para tal, a revisão contempla tanto autores de referência como Stephen P. Robbins, na área de comportamento organizacional, e Taiichi Ohno, criador do Sistema de Produção Enxuta, quanto artigos acadêmicos mais recentes.

Na segunda etapa, utilizou-se as características ideais de uma avaliação de desempenho (GILLEN, 2000) e do ciclo de implementação do processo de avaliação de desempenho (MARRAS e TOSE, 2012) listadas na etapa anterior, uma análise da Resolução do Conselho Diretor Nº14/2014 (IBGE, 2014), regulamentação interna sobre avaliação de desempenho, e opiniões de colegas e fatos do dia-a-dia observados e colhidos pela autora, para descrever o processo e o modelo de implantação da avaliação de desempenho no IBGE, compará-lo ao modelo “ideal” sugerido pela literatura e identificar suas possíveis falhas e possibilidades de melhoria.

Na etapa seguinte, desenvolveu-se um indicador de desempenho com o objetivo de mensurar o aproveitamento do tempo da jornada de trabalho do servidor público, partindo do pressuposto que quanto mais tempo o servidor gastar com atividades que contribuirão para a cadeia de valor da instituição ou com atividades de suporte, maior será a sua eficiência e a sua contribuição para o bem-estar social, fim último do serviço público. Tendo em vista enfatizar essa conexão entre desempenho do servidor e o caráter público do seu trabalho, optou-se por denominar o indicador de “Indicador de Contribuição do Servidor ao Serviço público (ICSS)”.

O ICSS foi elaborado com base nos conceitos de desperdícios/perdas e trabalho descritos por Ohno (1997) em o “Sistema Toyota de Produção: Além da produção em larga escala”, que classifica os movimentos em “trabalho líquido” (soma do trabalho efetivo e o adicional) ou “desperdícios/perdas”. Utilizando-se do “tempo” como unidade básica de análise, foi proposto que todas as atividades da instituição sejam mapeadas, cronometradas e classificadas em trabalho efetivo (tempo dedicado a atividades que adicionam valor), trabalho adicional (tempo dispendido em atividades de suporte ou com afastamentos inevitáveis),

desperdícios (tempo de trabalho gasto com atividades evitáveis ou além da jornada de trabalho) e perdas (tempo não trabalhado com atividades ou afastamentos evitáveis). Após essa classificação o cálculo do ICSS é dado pela fórmula a seguir, cujo resultado é posteriormente convertido em uma escala de 1 a 5.

$$ICSS = 1 - \left(\frac{h_{desp} + h_{perd}}{\sum du \times Jt_{serv}} \right)$$

Onde:

h_{desp} = horas de desperdício

h_{perd} = horas de perdas

du = nº de dias úteis

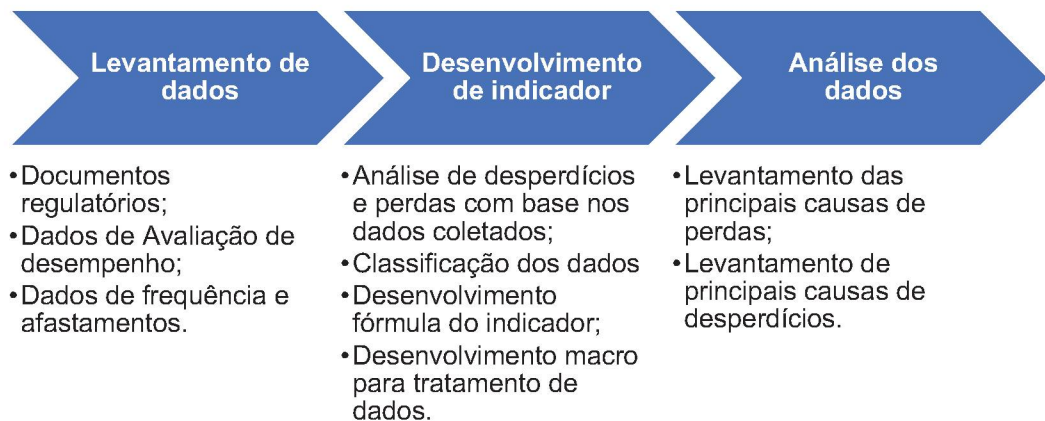
Jt_{serv} = horas de desperdício

Em resumo, o indicador é a porcentagem da jornada de trabalho do servidor, dada pelo nº de dias úteis no período vezes o nº de horas da jornada de trabalho do servidor, não desperdiçada ou perdida.

Contudo, tendo em vista que os processos do IBGE não foram ainda mapeados, validou-se o modelo por meio de sua aplicação adaptada aos 77 servidores efetivos da sede da Unidade Estadual do IBGE do Paraná, utilizando-se dos dados de frequência e afastamentos do 1º semestre de 2018. Ao todo, foram analisados 462 relatórios mensais de frequência e mais de 1848 registros de entrada/saída com a ajuda de uma macro em linguagem *BASIC* e do programa Libre Office Calc. A FIGURA 3 traz as subetapas do processo.

Nesse caso prático, foram considerados desperdícios, todas as horas extras não compensadas dentro do mesmo mês e a utilização de “créditos extraordinários”, que é a utilização do banco de horas; e perdas, todas as horas de ausência do servidor que resultaram em saldo negativo diário e que não foram compensadas no mesmo mês e os afastamentos evitáveis ou aqueles que a instituição tem interesse que sejam reduzidos, como afastamentos para licença saúde, realização de exames e consultas, etc. A lista dos códigos de afastamento utilizados no sistema de registro de frequência do IBGE, SECAF, e respectivas classificações encontram-se no APÊNDICE 1.

FIGURA 3 – ETAPAS E SUBETAPAS DA VALIDAÇÃO DO ICSS



FONTE: o autor (219).

Após o tratamento dos dados e do cálculo do ICSS de cada servidor, o resultado foi convertido em uma nota de 1 a 5 segundo a TABELA 1, visando não só tornar o resultado comparável a escala de notas utilizadas no IBGE, mas também dissociá-lo das escalas-padrão decimal e centesimal utilizadas na maioria das escolas brasileiras em que uma nota 7,5 ou 75% caracterizam um “bom” desempenho.

TABELA 1 – CONVERSÃO ESCALA ICSS DE CENTESIMAL PARA CONCEITO

Nota	ICSS	Conceito
5	$\geq 0,95 - 1$	Excelente
4	$\geq 0,85 - < 0,95$	Bom
3	$\geq 0,75 - < 0,85$	Regular
2	$\geq 0,65 - < 0,75$	Ruim
1	$0 - < 0,65$	Muito ruim

FONTE: O autor (2019).

Na penúltima etapa, os resultados gerados pelo indicador foram comparados às notas de avaliação de desempenho atribuídas aos 77 servidores referente ao 1º sem. de 2018 e foram analisadas as causas de afastamento e uso da jornada de trabalho que resultaram em pontuações iguais ou inferiores a “3”.

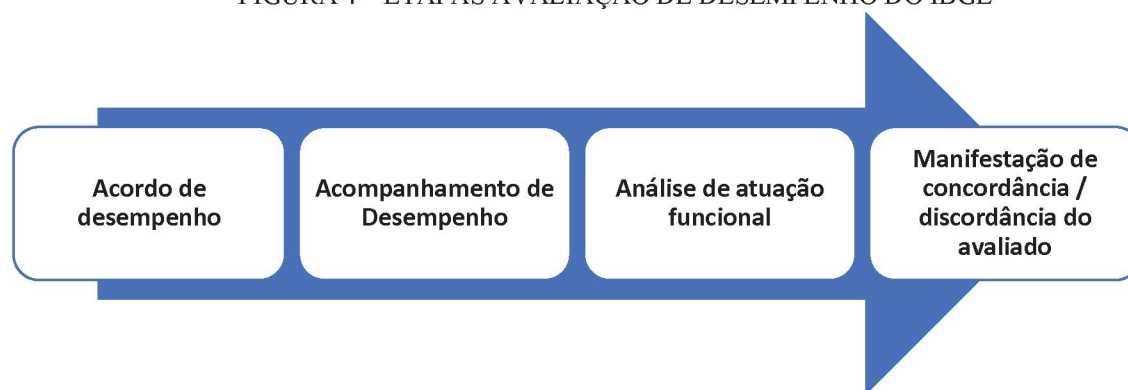
Enfim, com base nas etapas anteriores, foi elaborada e apresentada no Cap. 4 deste trabalho uma proposta técnica para os problemas identificados contemplando a descrição do programa sugerido, o plano de implantação, a previsão dos recursos necessários, os resultados previstos e os riscos a serem mitigados.

4.3.2 Resultados

a) Análise do modelo de avaliação de desempenho do IBGE

Como resultante da etapa 1, onde levantou-se as características ideais de uma avaliação de desempenho e das etapas essenciais para a implantação de um processo de avaliação de desempenho, e da etapa 2, onde levantou-se as características da avaliação de desempenho do IBGE e de como ela foi implantada, foi verificado que o modelo atual adotado pelo IBGE (FIGURA 4) apresenta três grandes falhas: a falta de objetividade dos critérios de avaliação, a incapacidade de avaliar do avaliador e ausência de aceitação e interiorização do modelo.

FIGURA 4 – ETAPAS AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO IBGE



FONTE: Adaptada de (IBGE, 2014).

Uma comparação entre as características ideais de um modelo de avaliação de desempenho, as características do modelo de avaliação de desempenho do IBGE e as características da avaliação real, são resumidas no QUADRO 2.

A falta de objetividade dos critérios está ligada à escala de pontuação escolhida, que é genérica e estipula que o avaliador identifique em que grau o avaliado está de acordo com o padrão; e com a escolha e descrição do critério/padrão, que é subjetiva e não quantificável, na maior parte das vezes. Como exemplo, veja o caso do critério “Criatividade”, descrito como competência daquele que “...apresenta soluções inovadoras nas situações de trabalho.”. Qual seria o “padrão” para se julgar se o avaliado é criativo? Como o avaliador diferencia em que medida um avaliado é BOM (supera às vezes o padrão) ou é EXCELENTE (supera sempre o padrão)? Como justificar a atribuição de nota caso haja contestação?

Já a falha de capacidade de avaliar do avaliador está relacionada à falta de treinamento, que não é regular; à escolha do nº de avaliadores, que é a de um único avaliador;

e a fatores relacionados aos traços culturais brasileiros absorvidos pela cultura organizacional, enquanto instituição pública, como o personalismo e o formalismo.

QUADRO 2 – COMPATARIVO DAS CARACTERÍSTICAS IDEAIS X REAIS DA AVALIAÇÃO DESEMPENHO

IDEAL (Bibliografia)	IDEAL (IBGE)	REAL (IBGE)
Enfatiza mais comportamentos do que traços?	SIM Possui fatores de desempenho descritos por meio do comportamento ideal.	SIM Nem os avaliadores, nem os avaliados conhecem a descrição de cada fator.
Tem critérios orientados para resultados?	NÃO Os critérios que descrevem os comportamentos desejados são muito generalistas.	NÃO Como os critérios são qualitativos e a escala de pontuações não é específica para cada critério, a pontuação depende do julgamento subjetivo do avaliador.
Os avaliados são informados do que se espera delas?	SIM Previsto na Etapa de Acordo de Desempenho.	DEPENDENTE Depende do avaliador, mas em geral não há uma conversa sobre as atribuições, projetos, metas, etc.
As metas são SMART?	NÃO Não existem metas, nem indicadores.	NÃO Não existem metas, nem indicadores.
Os comportamentos críticos de desempenho são registrados em um diário?	SIM Previsto na Etapa de Acompanhamento de desempenho.	NÃO Em geral, não é realizado.
Tem múltiplos avaliadores?	NÃO Chefia imediata.	NÃO Chefia imediata.
Avaliadores devem ter conhecimento da área que julgam?	SIM	DEPENDENTE Teoricamente, a chefia imediata deveria ter conhecimento da área, mas em alguns casos, como o dos Chefes de Agência e outros casos de Função Gratificada, quem avalia é o Chefe da UE, que está muito distante para fazer avaliações baseadas em comportamento.
Avaliadores devem ser próximos ao funcionário?	SIM Chefia imediata.	DEPENDENTE Em alguns casos, o avaliador é o Chefe da UE, que fica na sede.
Avaliadores devem ser treinados?	DEPENDENTE	NÃO
Há possibilidade de questionamento da avaliação?	SIM Previsto na Etapa de “Manifestação de concordância/discordância do avaliado”.	SIM Previsto na Etapa de “Manifestação de concordância/discordância do avaliado”.
Decisão final é baseada em evidências?	SIM	- Sem informação.

FONTE: adaptada de Gillen (2000), Robbins (2005) e IBGE (2014).

Enfim, a ausência de aceitação e interiorização do modelo expressa uma falha no processo de implantação da avaliação de modelo que não considerou a influência dos traços

culturais e dos valores da cultura organizacional na escolha do modelo de avaliação, nem previu estratégias para mitigar seus efeitos. Conversando com servidores e ex-servidores, constatou-se que não há um plano de comunicação esclarecendo os objetivos da avaliação e como seus resultados se conectam aos objetivos e metas da instituição, nem treinamentos contínuos para novos avaliadores. Foi observado também que muitos chefes não se sentem confortáveis para avaliar seus colegas, tanto pela possibilidade de um dia se encontrarem novamente na posição de avaliado (em razão da posição de chefia ser uma função comissionada), tanto, e principalmente, por ter a possibilidade de ser mal visto pelo grupo, sendo essa uma expressão de um traço brasileiro, a dificuldade em separar o profissional e pessoal.

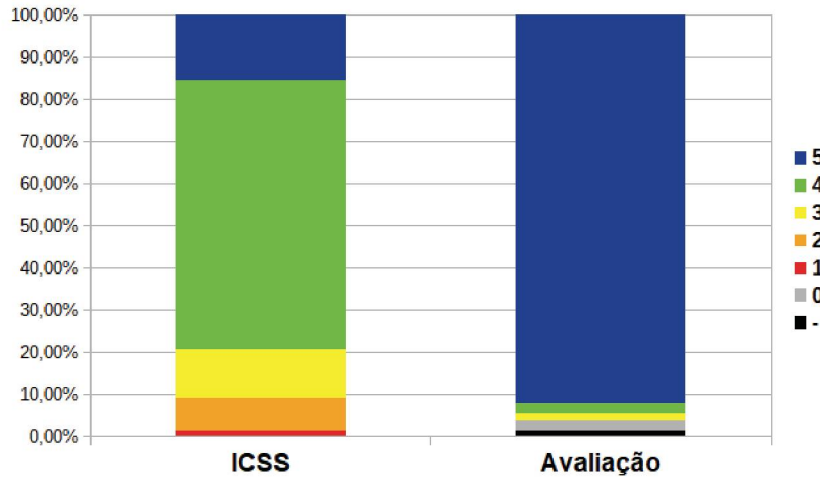
b) Análise das ineficiências e perdas dos servidores do IBGE em Curitiba

A análise da aplicação do indicador desenvolvido para mensuração da contribuição do servidor ao serviço público, sintetizada no APÊNDICE 2, mesmo que de forma adaptada aos dados disponíveis, demonstrou sua efetividade para identificar diferenças de desempenho entre os servidores e para indicar pontos de ineficiência que deverão ser melhor investigados e alvo de ações corretivas do setor de Gestão de Pessoas. Nela, encontram-se o ICSS mensal do 1º sem. de 2018 calculado para cada um dos 77 servidores que trabalham ou trabalhavam lotados em Curitiba, a média semestral desse indicador, a nota de avaliação de desempenho para o mesmo período e o nº de horas classificadas como ineficiência, perda e ganho acumuladas no semestre.

No APÊNDICE 2, os servidores foram ordenados seguindo os seguintes critérios: maior nota média, maior nº de notas 5 no período analisado e menor nº de horas perdidas. Os dados demonstram que de todos os servidores analisados, somente 12 (15,58%) alcançaram a nota máxima do ICSS, considerada “EXCELENTE”. Esses servidores conseguiram manter regularidade no cumprimento de sua jornada de trabalho, se ausentando pouco do trabalho e também não realizando horas extras em excesso.

Uma comparação dessas notas as da avaliação de desempenho do IBGE referente ao mesmo período demonstra uma grande discrepância de resultados e a inefetividade do modelo atual em que mais de 90% dos servidores obtiveram nota máxima (FIGURA 5). É claro que uma pessoa que cumpra regularmente sua jornada de trabalho não é necessariamente a mais produtiva, contudo, como levantado pela revisão da bibliografia, os critérios de avaliação devem servir como orientação do comportamento desejável e a premissa é que o desejável é que o servidor só faça horas extras quando muito necessário e só se ausente, quando inevitável.

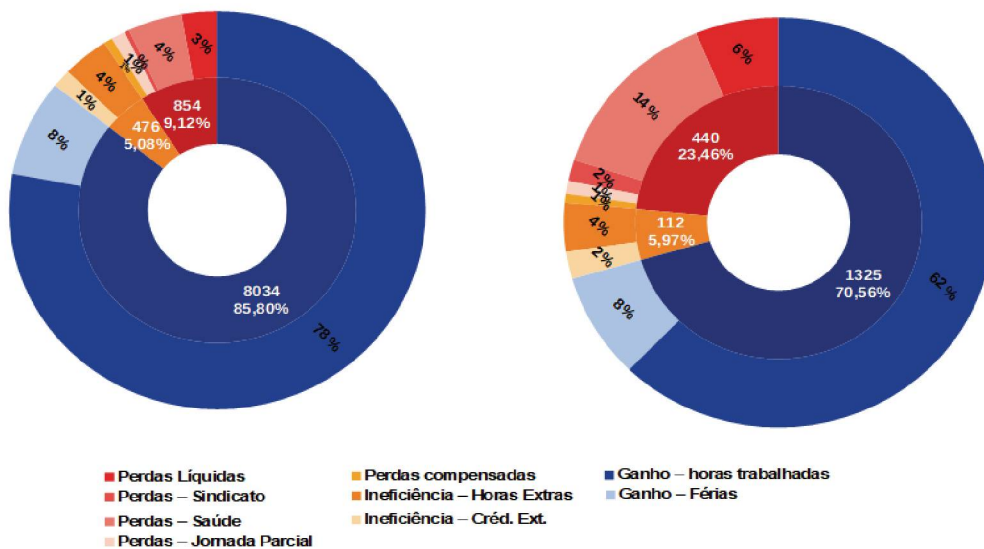
FIGURA 5 – RESULTADO ICSS X RESULTADO AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 1º SEM2018



FONTE: O autor (2019.)

A FIGURA 5 ainda revela que, segundo o ICSS, 16 servidores (20,78%) obtiveram nota igual ou inferior a “3”, nota correspondente a um desempenho “REGULAR”. Juntos, esse grupo de servidores, totalizou mais de 897 horas de ineficiência e 3524 horas de perdas, equivalentes a 112 e 440 dias de trabalho (8h/dia), respectivamente, o que em conjunto representa 29,43% da soma de suas jornadas de trabalho e 41,50% da soma das perdas e ineficiências de todos os servidores. Logo, isso indica que o ICSS demonstrou ser capaz de identificar o grupo de servidores em que o setor de Gestão de Pessoas deve focar para conseguir aumentar a eficiência da unidade como um todo (FIGURA 6).

FIGURA 6 - COMPARAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DA JORNADA DE TRABALHO ENTRE TODOS OS SERVIDORES E SERVIDORES COM ICSS INFERIOR OU IGUAL A 3



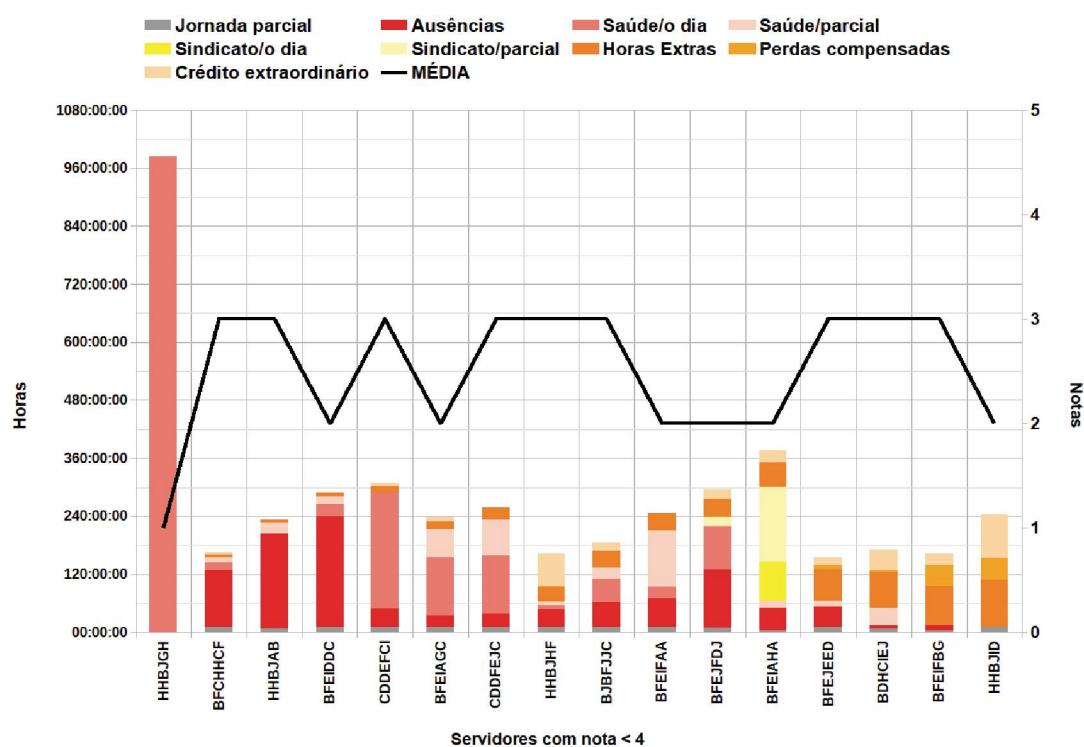
FONTE: O autor (2019).

Num exame das causas das perdas/ineficiências e das divergências de desempenho desse grupo específico com a população analisada, verifica-se que, no caso da UE/PR, o setor

de RH deveria desenvolver estratégias para reduzir as perdas causadas principalmente pelos afastamentos em razão de saúde e ausências não compensadas, cujos valores são aproximadamente o triplo e o dobro dos valores encontrados no conjunto de servidores, respectivamente. Contudo, isso não exclui uma análise individual dos servidores, para aprofundamento do diagnóstico do problema.

A investigação do comportamento individual dos 16 servidores com ICSS menor ou igual a 3, demonstra que existem subgrupos, cujas causas de afastamento são diferentes e que deverão receber abordagens diversas (FIGURA 7).

FIGURA 7 – ICSS E CAUSAS DE AFASTAMENTO DE SERVIDORES COM NOTA INFERIOR A “4”



FONTE: O autor (2019).

Por exemplo, existem 6 servidores cujo principal motivo de afastamento foi a “saúde”, sendo que um deles trata-se de um afastamento por longo período em razão de uma licença saúde. No caso desse servidor, a principal estratégia do RH seria providenciar uma redistribuição temporária de tarefas ou servidores, para que a falta de um funcionário não sobrecarregue outro servidor ou a equipe como um todo. Nos demais casos, nota-se dois subgrupos, um com 3 servidores com nota 3, o que demonstra problemas de saúde pontuais em determinados meses; e outro, com 2 servidores com nota 2, em que provavelmente o problema de saúde é crônico ou existem outros fatores, como desmotivação e insatisfação do trabalho que levam o servidor a utilizar com mais recorrência o direito de se afastar para realizar consultas

médicas para se ausentar do trabalho. Nesses casos, o RH deveria investigar se não existiriam meios de mitigar essas causas de doença ou desmotivação, como, por exemplo, verificando se as doenças não estão relacionadas ao trabalho ou se seria interessante para o servidor ter redução da jornada de trabalho, mudança de setor ou tarefas.

Outros dois subgrupos que devem receber atenção, é o daqueles que fazem muitas horas extra e aqueles que somam um grande número de ausências não compensadas

No primeiro caso, deve-se investigar se estas horas de trabalho além da jornada regular são resultado de uma sobrecarga de atribuições no servidor (o que é um problema de gestão na alocação de tarefas), da má gestão do tempo do servidor (o que é um questão de competência a ser desenvolvida) ou do mau uso do banco de horas em que o servidor faz mais horas só para acumulá-las para uso posterior (o que é um problema ético).

No segundo caso, considerando que o absenteísmo tem como uma das suas principais causas a desmotivação, o gestor de RH da instituição deve primeiramente analisar se existe algum fator modificável impactando a qualidade de vida no trabalho como inadequação de perfil do servidor às tarefas desenvolvidas, problemas com o clima organizacional ou equipe, assédio moral, ou ambiente físico inadequado.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

Considerando que os resultados da etapa de diagnóstico comprovaram problemas de produtividade na sede Unidade Estadual do IBGE do Paraná relacionados a existência de comportamentos negligentes (ROBBINS, 2005, p. 70), ocasionados, segundo a bibliografia, pela insatisfação com o trabalho e baixa motivação, verificou-se a necessidade de uma solução que permitisse tratar aspectos qualitativos das variáveis independentes mutáveis do comportamento organizacional a nível do indivíduo, de forma subjetiva, e os quantificáveis, de forma objetiva. Para tal, propõe-se que seja implementado, num primeiro momento, um Programa de Promoção de uma Cultura de Eficiência focado em ações de incentivo a produtividade - objeto dessa proposta técnica em razão de sua menor complexidade e rapidez de aplicação - e, posteriormente, um Programa de Desenvolvimento Pessoal e Profissional focado na promoção da satisfação com trabalho por meio de uma maior adequação entre valores, capacidades e competências humanas. Cada um com métricas, formas de avaliação e plano de recompensas diferenciados e próprios.

O Programa de Promoção de uma Cultura de Eficiência proposto foi concebido com base na abordagem do “Modelo de mudança organizacional de três etapas de Lewin” (ROBBINS, 2005, p. 427-428), que prevê o estímulo a forças propulsoras de comportamento contrários ao *status quo* como uma das formas de promoção da mudança, e no “Método OB Mod” de mudança do comportamento organizacional (ROBBINS, 2005, p. 44), cujas etapas aplicadas ao caso concreto são descritas no QUADRO 3.

Tanto a etapa 3, que identifica as consequências dos comportamentos críticos, quanto a etapa 4, que descreve as estratégias de intervenção, foram elaboradas considerando a Teoria de Aprendizagem Social (ROBBINS, 2005, p. 38) - considerada a mais completa e adequada para aplicação em casos de comportamentos complexos - e nas Teorias de Motivação (ROBBINS, 2005, p. 131 - 158). Nessa última etapa, por exemplo, as estratégias foram construídas buscando-se o desenvolvimento de um plano composto por ações complementares que, no seu conjunto, satisfizessem as seguintes características e princípios:

- **Justiça:** como as pessoas comparam a sua relação desempenho-recompensa com a dos outros, deve-se garantir que o sistema tenha uma “justiça de distribuição”, recompensando os servidores segundo seu desempenho (Teoria da Equidade).

- **Objetividade:** como os objetivos orientam o comportamento, eles devem ser claros e mensuráveis (Teoria da fixação de objetivos);
- **Proporcionalidade:** deve-se haver forte relação entre esforço e desempenho e a recompensa deve ser interessante para o servidor (Teoria da expectativa);
- **Transparência:** deve-se haver “justiça de processo” garantindo a divulgação do método de avaliação e de seus resultados (Teoria da Equidade).
- **Valorização do comportamento desejado:** como o reforço é uma ferramenta de aprendizagem mais eficiente que a punição (Teoria da Aprendizagem Social) e as recompensas organizacionais reforçam o desempenho individual (Teoria do reforço), deve-se preferir reconhecer e premiar os servidores que apresentam o comportamento desejado ao invés de puni-los.

QUADRO 3 – APLICAÇÃO DO MÉTODO OB MOD AO CASO ANALISADO

Etapas do Método de Modificação de Comportamento OB MOD	
1. Identificação dos comportamentos críticos;	a. Absenteísmo; b. Ausências durante jornada de trabalho; c. Horas extras injustificáveis; d. Redução do empenho (baixa eficiência ou falta de iniciativa na realização de suas atividades laborais).
2. Desenvolvimento dos dados básicos;	a. Indicador ICSS; b. Dados agregados de afastamentos.
3. Identificação das consequências dos comportamentos;	a. Desmotivação e baixa produtividade de outros servidores; b. Superdimensionamento da mão-de-obra;
4. Desenvolvimento e implementação de uma estratégia de intervenção	1) Cálculo do indicador ICSS; 2) Comunicação resultado indicador por e-mail/servidor; 3) Acompanhamento servidores com nota baixa/RH e Gestores; 4) Divulgação Indicadores/setores e servidores com ICSS 5; 5) Programa de recompensas.
5. Avaliação da melhoria do comportamento	a. Acompanhamento indicadores gerais: b. Nº de dias de perdas; c. Nº de dias de ineficiência; d. Nº de servidores com ICSS menor ou inferior a 3.

FONTE: O autor (2019).

O plano de intervenções inicia-se com o cálculo mensal automático do ICSS pelo SECAF de todos os servidores do IBGE. Em seguida, o próprio sistema informará, por meio de um e-mail (que hoje em dia já é enviado avisando sobre o nº de horas a serem compensadas), a nota e o conceito recebidos por cada servidor. Semestralmente e de forma concomitante, o

gestor de RH da unidade local receberá uma lista com os servidores sob sua responsabilidade que obtiveram um ICSS médio semestral inferior ou igual a 3 e deverá, com a ajuda de uma ficha de diagnóstico (APÊNDICE 3), preencher um relatório no SDA identificando as causas individuais da nota baixa de cada servidor e as ações de mitigação planejadas para o semestre seguinte; e a CRH divulgará na intranet o ICSS das Unidades Estaduais e dos setores administrativos. Enfim, anualmente, todos os servidores deverão ser ranqueados segundo os critérios média ICSS anual, maior nº de notas iguais a “5” e menor nº de horas de perda acumuladas, e premiar-se-á os primeiros três lugares com prêmios nos valores de R\$500,00, R\$300,00 e R\$200,00, respectivamente; e os dez primeiros lugares, com 3 dias de folga cada.

4.2 PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para cada uma das etapas do Programa de Promoção de uma Cultura de Eficiência elencadas no QUADRO 3, são detalhas as suas respectivas estratégias de implantação no QUADRO 4. Nesse último, é possível verificar as subetapas de cada etapa de implantação, e seus responsáveis, prazos e forma de monitoramento correspondentes.

QUADRO 4 – ESTRATÉGIAS DE IMPLANTAÇÃO DA PROPOSTA TÉCNICA

ESTRATÉGIAS	ETAPAS	RESPONSÁVEIS	PRAZOS	MONITORAMENTO
1. Cálculo do indicador	1.1 Escopo projeto;	SECAF/CRH	10 dias	Indicadores de resultado: <ul style="list-style-type: none"> • Nº dias de perdas por UE/mês; • Nº dias de ineficiência por UE/mês; • Nº de servidores com notas iguais a 1, 2 e 3.
	1.2 Desenvolvimento código;	SECAF/SSI	20 dias	
	1.3 Validação;		15 dias	
	1.4 Implantação.		15 dias	
2. Comunicação resultado indicador por e-mail/servidor	2.1 Desenvolvimento texto padrão;	SECAF/CRH	5 dias	
	2.2 Validação;	SECAF/SSI	15 dias	
	2.3 Implantação.		10 dias	
3. Acompanhamento servidores com nota baixa/RH e Gestores	3.1 Desenvolvimento modelo relatório e ficha de diagnóstico;	SDA/CRH	15 dias	
		SDA/SSI	30 dias	
	3.2 Desenvolvimento código;	CRH	15 dias	
	3.3 Validação;	GRH/UE-PR	15 dias	
	3.4 Implantação;		30 dias	
3.5 Treinamento servidor RH/EU.		30 dias		
4. Divulgação Indicadores/setores	4.1 Desenvolvimento gráficos com dados por setor;	GRH/UE-PR	15 dias	
	4.2 Elaboração de texto de publicação dos indicadores na intranet.	SSI/UE-PR	15 dias	
5. Programa de recompensas	5.1 Elaboração programa de recompensas;	Diretoria Executiva	30 dias	
	5.2 Avaliação e aprovação conselho diretor / diretoria;	CRH	60 dias	
		GRH/UE-PR	10 dias	

ESTRATÉGIAS	ETAPAS	RESPONSÁVEIS	PRAZOS	MONITORAMENTO
	5.3	Publicação regulamento;	30 dias	
	5.4	Elaboração Plano comunicação;	30 dias	
	5.5	Execução Plano Comunicação;	5 dias	
	5.6	Divulgação mensal ranking servidores com nota 5;	5 dias	
	5.7	Consolidação resultados anuais;	5 dias	
	5.8	Distribuição recompensas.		
FONTE: O autor (2019).				
4.3 RECURSOS				

A seguir, o QUADRO 5 apresenta as estimativas de recursos necessários à implantação da proposta técnica e sua manutenção.

QUADRO 5 – RECURSOS PROPOSTA TÉCNICA

TIPOS DE RECURSOS	QUANTIDADE (IMPLANTAÇÃO)	QUANTIDADE (MANUTENÇÃO)
Humanos	1 Programador SDA/SSI 1 Programador SECAF/SSI 1 Servidor SDA/CRH 1 Servidor SECAF/CRH 1 Servidor de Comunicação 1 Servidor RH/Unidade Estadual 1 Servidor SSI/ Unidade Estadual	1 Servidor/Acompanhamento indicadores/CRH 1 Servidor SSI/Unidade Estadual 1 Servidor GRH/Unidade Estadual
Instalações	1 sala treinamento com equipamento de videoconferência em cada Unidade Estadual	1 Auditório para confraternização (1 vez/ano) /Unidade Estadual
Financeiros		RS1000,00/Unidade Estadual/Ano
Não financeiros		30 dias (3 dias/servidor premiado)

FONTE: O autor (2019).

Para a implantação serão necessários: a mobilização dos servidores da Coordenação de Recursos Humanos e da Supervisão de Informática responsáveis, respectivamente, pelos sistemas SDA e SECAF, para o desenvolvimento das rotinas e adaptações necessárias nos sistemas; um servidor com conhecimento de comunicação para elaboração do plano de comunicação; dos Gerentes de RH e Supervisores de Informática das Unidades Estaduais, para a elaboração e divulgação dos indicadores setoriais; e de uma sala de treinamento com videoconferência, para treinamento dos Gerentes de RH sobre o Programa.

Para a manutenção do Programa deverão ser designados um responsável do CRH para a avaliação e acompanhamento dos resultados do Programa; um responsável dos setores de RH em cada Unidade Estadual, para acompanhamento e implementação de medidas mitigadoras

em relação àqueles servidores com notas inferiores ou iguais a 3 e o planejamento do evento de premiação anual daqueles com melhor desempenho; e um responsável da SSI, para divulgação dos indicadores setoriais e evento de premiação na intranet local. Também serão necessários a disponibilização de 1 sala de reunião ou auditório em cada unidade estadual uma vez ao ano para realização do evento de premiação e R\$1000,00/Unidade Estadual para os prêmios.

4.4 RESULTADOS ESPERADOS

O principal resultado esperado a partir do plano de ação proposto é o de aumento da produtividade e qualidade do uso do tempo dos servidores do IBGE de forma geral e do reconhecimento efetivo e individualizado daqueles que se destacarem. Para mensurá-los, propõe-se o acompanhamento de 4 indicadores principais:

- nº de dias de ineficiência/UE;
- nº de dias de perdas/UE;
- nº de servidores com ICSS menores ou iguais a 3;
- a correlação entre avaliação de desempenho e o ICSS.

Com base na análise dos dados de afastamento e frequência coletados e analisados no item 3.2.2, sugere-se as seguintes metas ao fim dos 1º e 2º semestres, respectivamente, a partir do programa sugerido:

QUADRO 6 – RESULTADOS ESPERADOS

INDICADORES	1º Sem. 2018	1º Sem. Aval.	2º Sem. Aval.
Nº de dias de ineficiência/UE;	476	307	238
Nº de dias de perdas/UE;	854	665	500
Nº de servidores com ICSS <= 3	16	12	8
Correlação avaliação de desempenho /ICSS	0,0972	>0,80	>0,85

FONTE: O autor (2019).

As metas acima são consideradas viáveis e pressupõem as seguintes mudanças nas variáveis relacionadas:

- uma redução de 50% nas horas extras no 1º semestre e uma redução de 50% tanto nas horas extras quanto na utilização de créditos extraordinários no 2º semestre;
- uma redução de 50% nas perdas líquidas e nas perdas por saúde/parcial (consultas/exames) no 1º sem. e uma redução igual ao 1º sem. adicionada de uma redução de 50% nas horas dedicadas a atividades relacionadas ao sindicato e de 25% nos afastamentos por saúde no 2º sem.;

- redução do ICSS de 4 servidores no 1º sem., e de 8 servidores, no 2º sem., cujas notas baixas estão relacionadas ao não cumprimento da jornada de trabalho de 8h, (atrasos/saídas antecipadas ou realização de muitas horas extras.)
- atribuição de notas entre 70 e 89 para todos aqueles servidores cujo ICSS forem menores que 4 e iguais a 3 no 1º sem., e notas entre 50 e 69 a todas aqueles cujas notas forem inferiores a 3.

4.5 RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

A presente proposta foi elaborada como um sistema de avaliação, diagnóstico e acompanhamento do desempenho do servidor, em que cada parte/fase possui um objetivo e incorpora ações preventivas e mitigadoras de possíveis problemas que poderiam levar ao fracasso do programa

Alguns exemplos são: em relação à primeira estratégia, a criação de um indicador objetivo que sintetizasse vários fatores mensuráveis dos comportamentos desejados e indesejados relacionados a produtividade do servidor com o intuito de evitar que aspectos culturais, como personalismo, ou como problemas de percepção, como o efeito halo e o efeito de tendência central, acabassem por enviesar os resultados da avaliação, como ocorre hoje em dia no IBGE e em várias instituições públicas; e em relação a estratégia de divulgação dos indicadores por setor, a criação de um ambiente de competição entre áreas que incentivasse os gestores a tomarem ações corretivas para melhorarem sua posição em relação aos demais, e assim desestimulá-los a um comportamento corporativista e omissivo.

Contudo, persistem como riscos à efetividade da proposta técnica o risco da não implantação de todas as ações propostas ou sua implantação de maneira meramente formal e o risco de descontinuidade do programa no longo prazo.

Como medidas preventivo-corretivas sugerimos a **transparência** por meio da divulgação anual de um relatório com a média do ICSS, o nº de servidores com o ICSS abaixo de 4, a correlação ICSS/avaliação de desempenho e a lista de medidas corretivas tomadas por setor, Unidades Estaduais e do IBGE como um todo, na Intranet e na página “IBGE Transparência”. Espera-se que com essa medida, uma eventual interrupção dos relatórios e/ou constatação de indicadores ruins possa gerar questionamentos da sociedade ou outros órgãos.

5 CONCLUSÃO

A produtividade do trabalhador e os métodos de avaliação de seu desempenho tem sido objeto de estudo há décadas por diversas áreas de conhecimento devido à sua importância para o setor privado, principalmente. Contudo, em tempos de crise econômica e necessidade de cortes nos custos governamentais, este tem sido também um tema relevante para o setor público, não sendo sem motivo, por isso, que o Governo entende como estratégico a promoção do engajamento dos servidores públicos com os objetivos institucionais, a revisão do método de avaliação de desempenho dos servidores nas instituições públicas e a elaboração de um painel de informações que melhore a tomada de decisão na área de gestão de pessoas (MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO, 2018).

Conforme demonstrado pela revisão da literatura, a motivação, a produtividade e a satisfação com o trabalho possuem estreita relação entre si, podendo compor um ciclo virtuoso ou vicioso. Segundo Robbins (2005, p. 67-70), estudos tem demonstrado que a produtividade é mais uma causa da satisfação com o trabalho do que sua consequência. Um trabalhador produtivo tende a se sentir mais satisfeito com o trabalho em razão do sentimento de autorrealização. Por outro lado, um trabalhador subutilizado ou cujas habilidades e competências não são bem aproveitadas ou reconhecidas, além de improdutivo, tenderá a se sentir insatisfeito; se sentindo insatisfeito, ele optará por tentar comunicar sua insatisfação, se conformar, sair da instituição ou agir de forma negligente. Considerando que a penúltima opção é pouco provável devido à atratividade dos salários e a estabilidade do setor público, aqueles servidores que optarem pela última opção, alimentarão o ciclo da improdatividade da organização ao desencadear uma série de consequências que levarão outros servidores a desmotivação e a queda da produtividade individual e organizacional.

As principais formas de comportamento-negligente são o absenteísmo (atrasos e ausências), a redução do empenho e aumento do índice de erros (ROBBINS, 2005, p. 70). A consequência direta desse tipo de comportamento é ou a sobrecarga de outros servidores ou a queda na qualidade das entregas. Já as indiretas são muitas. Do ponto de vista organizacional, observa-se no setor público a tendência ao superdimensionamento da mão-de-obra para compensar os servidores improdutivos. Do ponto de vista individual, caso o sistema de avaliação de desempenho e recompensas seja falho e/ou injusto, haverá também uma difusão do comportamento negligente gerado pela baixa relação esforço individual-desempenho individual-recompensas organizacionais-metas pessoais ou pelo sentimento de injustiça gerado

por servidores de baixa produtividade receberem a mesma avaliação e recompensas daqueles com alta produtividade (ROBBINS, 2005, p. 150-151).

O ciclo vicioso acima descrito é compartilhado e observado em várias instituições públicas, dentre elas, o IBGE. Contudo, refletindo a famosa frase de William E. Deming (1990) “não se gerencia o que não se mede”, a falta de indicadores adequados para a mensuração dos diferentes aspectos desse problema, impede que ele seja “visto” com clareza e, por isso, acaba por ser constantemente negligenciado pelos gestores.

Alinhando-se às demandas do antigo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, hoje Ministério da Economia, o presente trabalho buscou solucionar o problema a partir da proposição de um Programa de Promoção de uma Cultura de Eficiência que inclui: a elaboração e divulgação de um indicador que sintetiza as perdas de produtividade causadas por comportamentos considerados negligentes (faltas, ausências, atrasos e horas extras) e que deverá ser utilizado como um dos fatores da avaliação de desempenho e fonte de dados para tomada de decisão e acompanhamento de ações do setor de gestão de pessoas; um plano de recompensas por frequência; e um plano de acompanhamento de servidores com baixa produtividade.

Para validar o diagnóstico e a metodologia da solução proposta, a autora calculou o ICSS (Indicador de Contribuição do Servidor ao Serviço público) de forma adaptada utilizando-se dos dados do 1º semestre de 2018 do Sistema de Frequência (SECAF) dos 77 servidores lotados na sede da Unidade Estadual do IBGE no Paraná e constatou o equivalente a 854 (9,12%) e 476 (5,08%) dias de trabalho em perdas e ineficiência, respectivamente, e uma baixa correlação entre as notas do indicador e notas de desempenho atribuídas pelo método atual de avaliação. Uma análise mais detalhada dos dados de afastamento dos 16 servidores com ICSS inferior ou igual a 3 demonstrou que as notas baixas estão relacionadas principalmente a um número alto de ausências (faltas, atrasos na entrada ou saídas antecipadas), de afastamentos por licença saúde, de afastamentos para realização de consultas/exames, de afastamentos para realização/participação em atividades sindicais ou de um alto número de horas extras ou utilização de créditos extraordinários.

Diante do contexto atual de redução dos custos do serviço público e dos resultados do teste acima, espera-se que por meio da solução proposta, tanto o IBGE, quanto outras instituições públicas brasileiras, consigam aumentar a produtividade do servidor por meio de um sistema de avaliação objetivo e justo, que reconheça e recompense de forma proporcional e transparente, a contribuição individual efetiva do servidor aos objetivos organizacionais e sociais da organização em que trabalha, e assim também dimensionar de forma mais eficaz a

sua necessidade de mão-de-obra e identificar, monitorar e corrigir comportamentos indesejáveis, fornecendo aos cidadãos brasileiros o melhor serviço público possível a um custo razoável.

Por fim, considerando que não foi possível validar o Indicador de Contribuição do Servidor ao Servidor público (ICSS) na sua forma mais completa baseada na divisão das atividades de trabalho em trabalho efetivo, trabalho adicional, perdas e ineficiências, já que os processos no IBGE ainda não foram totalmente mapeados, sugere-se que essa validação seja realizada em trabalhos futuros e os resultados comparados com os resultados obtidos pelo método de avaliação de desempenho atual.

REFERÊNCIAS

BERGUE, S. T. **Comportamento Organizacional**. 3º. ed. Florianópolis: [s.n.], 2014.

BERGUE, S. T. **Cultura e mudança organizacional**. 3ª. ed. Florianópolis: [s.n.], 2014.

BRASIL. **Constituição (1988)**. **Constituição**: República Federativa do Brasil. DF: Senado Federal, 1988.

CHU, R. A.; JR., T. W. Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, Set/Out 2008. 969-991.

DEMING, W. E. **Qualidade**: A revolução da administração. Rio de Janeiro: Saraiva, 1990.

EVANGILISTA, C. D. S.; GROSSI, F. M.; BAGNO, R. B. Lean Office – escritório enxuto: estudo da aplicabilidade do conceito em uma empresa de transportes. **Revista Eletrônica Produção & Engenharia**, v. 5, p. 462-471, Jan/Jun 2013.

GILLEN, T. **Avaliação de desempenho**. Tradução de André M. Andrade. São Paulo: Nobel, 2000.

IBGE. Resolução R. CD Nº14, de 03 de setembro de 2014. Estabelece Critérios e Procedimentos Específicos sobre a Avaliação de Desempenho Individual e Institucional., 2014. Disponível em:
<http://www.consultaesic.cgu.gov.br/busca/dados/Lists/Pedido/Attachments/447249/RESPOSTA_PEDIDO_R.CD%2014-2014.pdf>. Acesso em: 25 fev. 2019.

IBGE. **Institucional**: O IBGE, 2019. Disponível em:
<<https://www.ibge.gov.br/institucional/o-ibge.html>>. Acesso em: 19 jan. 2019.

LESSA, A. et al. Avaliação de desempenho: uma proposta para o desenvolvimento pessoal. **Revista Maiêutica**, Indaial, v. 5, p. 185-192, 2017.

MARRAS, P. J.; TOSE, M. D. G. L. E. S. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO. **Transição de governo 2018-2019**: informações estratégicas. Brasília: [s.n.], 2018.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MULLER, J. Z. Against metrics: how measuring performance by numbers backfires. **Aeon**, 5 ago. 2018. Disponível em: <<https://aeon.co/ideas/against-metrics-how-measuring-performance-by-numbers-backfires>>.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção: Além da Produção em Larga Escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

APÊNDICE 1 - CLASSIFICAÇÃO DOS EVENTOS DE AFASTAMENTOS - SECAF

CÓD. EVENTO	EVENTOS	REGRA	FÓRMULA	CLASSIFICAÇÃO
0221	Férias	Soma das horas relativas aos dias de férias, exceto finais de semana e feriados.	Nº dias úteis de férias X 8h	GANHO Perdas irremediáveis
0082	Sindicato (o dia todo)	Soma das horas relativas aos dias de afastamento para realização de atividades relativas ao sindicato. Se o lançamento no SECAF for “00:00:00” ou “09:00:00”, considera-se a quantidade de horas correspondente à jornada de trabalho do servidor, caso contrário, soma-se as horas que aparecem no SECAF.	Nº horas afastamento	PERDA Afastamentos improdutivos
09-805	Sindicato (parcial)	Soma das horas relativas a afastamentos parciais para realização de atividades relativas ao sindicato. Se o lançamento no SECAF for “00:00:00” considera-se a quantidade de horas correspondentes à jornada de trabalho do servidor; caso o lançamento seja superior à “08:59:59”, desconta-se 1h de almoço do período; caso contrário, soma-se as horas que aparecem no SECAF.	Nº horas afastamento	PERDA Afastamentos improdutivos
09-002 09-014	Serviços Externos	Soma das horas relativas a afastamentos parciais para realização de serviço externo.	Nº horas afastamento	GANHO Ganho Líquido
0084 0087 0090 0270	Saúde (o dia todo)	Soma das horas relativas aos dias úteis de afastamento em razão de problemas de saúde. Se o lançamento no SECAF for “00:00:00”, considera-se a quantidade de horas correspondente à jornada de trabalho do servidor, caso contrário, soma-se as horas que aparecem no SECAF.		PERDA Afastamentos improdutivos
09-005 09-499 09-500 09-501 09-502 09-503 09-504 09-505 09-506 09-507	Saúde (parcial)	Soma das horas relativas a afastamentos parciais para a realização de atividades relacionadas à saúde do servidor como consultas e exames.	Nº horas afastamento	PERDA - Afastamentos improdutivos
09-001 09-012 09-112	Utilização Créd. Extraordinário	Soma das horas relativas à utilização dos créditos extraordinários. Considera-se a quantidade de horas correspondente à jornada de trabalho do servidor se o lançamento no SECAF for “09:00:00”, caso contrário, soma-se as horas que aparecem no SECAF.	Nº horas afastamento	INEFICIÊNCIA
09-011	Decisão Administrativa	Soma das horas relativas à utilização dos créditos extraordinários. Considera-se a quantidade de horas correspondente à jornada de trabalho do servidor se o lançamento no SECAF for “09:00:00”, caso contrário, soma-se as horas que aparecem no SECAF.	Nº horas afastamento	PERDA Afastamentos improdutivos
09-020 09-021	Pesquisas de campo	Soma das horas relativas a afastamentos parciais para realização de atividades de pesquisa de campo.	Nº horas afastamento	GANHO Ganho Líquido
09-100	Viagem a serviço (o dia todo)	Soma das horas relativas aos dias úteis de afastamento em razão de problemas de saúde. Se o lançamento no SECAF for “00:00:00”, considera-se a quantidade de horas correspondente à jornada de trabalho do servidor, caso contrário, soma-se as horas que aparecem no SECAF.	Nº horas afastamento	GANHO Ganho Líquido
09-306 09-307 09-308 09-312 09-807	Cursos/Treinamentos/ Eventos	Soma das horas relativas a afastamentos para realização de cursos e participação em eventos e treinamentos.	Nº horas afastamento	GANHO Trabalho Suporte
0073 0074	Licença Gestante	Soma das horas relativas aos dias úteis de afastamento em razão de problemas de saúde. Se o lançamento no SECAF for “00:00:00”, considera-se a quantidade de horas correspondente à jornada de trabalho do servidor, caso contrário, soma-se as horas que aparecem no SECAF.	Nº horas afastamento	GANHO Perdas irremediáveis

APÊNDICE 2 – RESULTADOS DO ICSS A SERVIDORES DASEDE DA UE/PR

Setor	Servidor	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	ME DIA	AV AL.	INEF.	PERDA	GANHO	Nº 5
6	CEBICEH									19:53:40	25:52:41	938.13:39	5
5	CDJGJGG									27:57:08	26:57:11	929.05:41	5
8	GHHBJHB									57:16:13	04:59:25	921.44:22	4
5	HHBGBB									44:21:08	16:58:42	922.40:10	4
6	HHBIFB									44:18:12	16:59:44	922.42:04	4
7	CDDFEIE									30:02:14	24:31:18	929.26:28	4
5	BFEIDFJ									28:32:55	32:59:03	922.28:02	4
8	CDDFAJC									17:17:03	35:40:59	931.01:58	4
6	BDEDFJH									52:50:52	05:03:33	926.05:35	3
2	BAIIGGD									36:27:33	29:10:20	918.22:07	3
6	CDDFIIC									23:52:48	53:36:26	906.30:46	3
5	HHBJHI									29:45:12	58:46:02	895.28:46	3
3	HHBJAF									72:36:42	03:49:48	907.33:30	2
3	BDJBGJB									51:41:06	12:09:16	920.09:38	2
10	BHIDHD									69:28:40	22:31:07	892.00:13	2
4	BDGCFIE									47:05:04	30:11:44	906.43:12	2
6	CDDDJFD									19:51:47	47:45:22	916.22:51	2
10	CBFJIHF									55:00:21	48:29:04	880.30:35	2
1	CDJHABH									19:39:37	63:04:46	901.15:37	2
3	CDDFCDA									27:38:44	65:46:41	890.34:35	2
9	CBCGGGE									32:01:57	81:16:25	870.41:38	2
6	CDJGJJJ									30:29:18	91:07:16	862.23:26	2
7	BDEEGFA									54:48:08	92:14:14	836.57:38	2
6	HHBICH									153.33:01	00:00:00	830.26:59	1
9	DJCGAF									113.04:34	30:30:57	840.24:29	1
5	BGDCCEBA									73:10:48	36:09:22	874.39:50	1
5	HHBIBA									38:33:50	40:49:43	904.36:27	1
7	BDGABAB									30:57:27	41:25:10	911.37:23	1
1	HHBIGC									74:34:26	46:48:05	862.37:29	1
1	BFHBIGB									27:17:54	47:42:58	908.59:08	1
5	BGDCBEF									33:55:48	57:08:11	892.56:01	1
10	HHBJHA									20:25:49	60:26:04	903.08:07	1
10	BDGABAH									29:47:42	61:59:28	892.12:50	1
4	BFEIFAF									42:03:07	65:20:20	876.36:33	1
1	CDHJIAF									40:09:05	71:17:58	872.32:57	1
7	BFEIAEJ									43:48:11	74:44:16	865.27:33	1
6	CDDFEIG									21:32:00	75:14:56	761.13:04	1
5	BFEIAAB									57:33:41	83:17:00	843.09:19	1
2	CDJGJIH									44:43:49	85:42:44	853.33:27	1
11	BEJHGDG									51:55:45	87:33:09	844.31:06	1
1	BFEIFBA									36:45:43	90:33:13	856.41:04	1
6	BFEIAFI									74:17:21	97:06:42	812.35:57	1
5	HHBIBG									94:08:41	00:00:00	889.51:19	0
1	BFEIAEC									118.58:51	22:29:58	842.31:11	0
5	HHBIDF									76:43:35	22:53:30	884.22:55	0
5	HHBJHD									70:06:35	26:28:00	887.25:25	0
11	HHBJFI									111.18:23	32:05:13	840.36:24	0
5	BJBGACD									67:03:26	32:19:10	884.37:24	0
4	CDDFEIA									70:43:28	40:32:11	872.44:21	0
5	BDGABAE									59:10:29	49:05:38	875.43:53	0
5	CDCFDEH									12:11:28	59:33:03	912.15:29	0
8	BJBIEFA									24:40:04	60:38:59	898.40:57	0
1	HHBJAH									56:45:21	63:29:31	863.45:08	0
11	BIHHBJ									30:35:55	70:42:57	882.41:08	0
7	BFIFCCI									31:41:54	75:46:13	876.31:53	0
6	CDDEBJA									52:54:29	76:43:59	854.21:32	0
5	BFEIEBD									18:39:48	96:32:21	868.47:51	0
10	BHIFJAJ									40:02:15	113:11:43	830.46:02	0
5	BFEHJJE									38:19:06	118:21:38	827.19:16	0
9	BDGFJFG									19:27:46	134:29:38	830.02:36	0
7	CJDGGIE									19:24:28	170:23:45	794.11:47	0
6	CDDEFICI									18:56:20	288:43:40	676.20:00	2
8	BFEIFBG									104.58:59	58:18:59	820.42:02	1
11	BFCHHCF									10:52:41	154:47:43	818.19:36	1
9	CDDFEJC									25:26:53	233.05:43	725.27:24	1
11	BDHCIEJ									114.49:45	56.43:18	812.26:57	0
5	HHBJHF									96:04:15	66.26:21	821.29:24	0
6	BFEJEED									79:27:29	76.30:22	828.02:09	0
6	BJBFJJC									51:16:31	134.19:31	798.23:58	0
5	HHBJAB									06:00:25	226.42:34	751.17:01	0
1	HHBJID									187.03:31	00.00:00	312.56:29	0
5	BFEIFAA									36.02:45	210.59:59	736.57:16	0
1	BFEIAGC									25.29:20	212.36:09	503.54:31	0
6	BFEJFDJ									57.25:27	237.52:01	688.42:32	0
5	BFEIDDC									07.38:31	281.02:16	695.19:13	0
1	BFEIAHA									75.29:14	301.49:32	606.41:14	0
9	HHBJGH									00.00:00	984.00:00	00.00:00	0

APÊNDICE 3 – FICHA DE DIAGNÓSTICO DAS CAUSAS DE ICSS INFERIORES A 4 E SUGESTÃO DE SOLUÇÕES

Afastamentos saúde	Existe doença ou suspeita de doença crônica grave do servidor ou familiar que não seja de origem psiquiátrica e que exija afastamentos recorrentes para tratamento?	SIM	Licenças/ consultas	A pessoa possui Função Gratificada (FG) ou é Substituto interino?	SIM	Indicar outro servidor para a FG (caso exista outro servidor).
				Pessoa realiza atendimento ao público, tarefas com prazos curtos ou de impacto financeiro?	SIM	Verificar a possibilidade de mudanças para atividades sem atendimento ao público e sem pressão de prazos.
				A pessoa possui Jornada de Trabalho (JT) reduzida?	NÃO	Verificar o interesse e a possibilidade da concessão de redução da JT ou home office. Em caso de concessão, consultas e exames médicos deverão ser realizados fora do horário de expediente.
		NÃO	Licenças	Natureza psiquiátrica ou relacionada?	Incompatibilidade competências/perfil X atribuições	Fazer uma análise do perfil e competências do servidor e verificar a possibilidade de alteração de atribuições, realocação e/ou inserção em projetos multisetoriais mais compatíveis as habilidades e conhecimentos do servidor.
				Deve-se verificar se existe algum fator de insatisfação ou desmotivação que possa causar ou agravar problemas psiquiátricos como:	Sobrecarga de trabalho	Solicitar ao chefe redistribuição de atividades; dispobiliar materiais e oportunidades para desenvolvimento da competência de gestão efetiva do tempo; realocar servidor.
					Falta de trabalho	Solicitar ao chefe redistribuição de atividades; propor que o servidor realize projeto individual ou participe de projetos multisetoriais que melhor aproveite suas habilidades e conhecimento.
					Conflitos com chefes ou colegas	Mediar os conflitos; em última caso, realocar servidor.
					Natureza física motora?	Físicas
				Deve-se verificar se existe necessidade de adequações:	De atribuições	Fazer uma análise do perfil , competências e limitações do servidor e verificar a necessidade de alteração de atribuições ou realocação.
				Natureza física metabólica?		Promover ações de conscientização e apoio.
Consultas médicas/ Exames	Reincidente?	NÃO	Orientar servidor a marcar suas consultas no início ou final da Jornada de Trabalho e a usar as 8h de crédito mensal.			
		SIM	Exigir solicitação prévia de afastamento para consulta com 2 dias de antecedência, justificando necessidade e impossibilidade de marcar em outro horário/local.			
Perdas não compensadas	Faltas/ Ausências durante o trabalho	Problemas de relacionamento/ família			Promover encontros para ouvir e dar suporte ao servidor.	
		Problemas burocráticos (justiça/bancos)/sindicato/outros			Descontar pontos da Avaliação de Desempenho; Implementar Programa de recompensas.	
Ineficiências	Horas extras	Sobrecarga de trabalho			Solicitar ao chefe redistribuição de atividades; dispobiliar materiais e oportunidades para desenvolvimento da competência gestão efetiva do tempo; realocar servidor.	
		Workaholic			Incentivar a redução do nº de horas extras por meio da implementação de Programa de recompensas ao cumprimento da Jornada de trabalho (nem mais, nem menos); promover palestras e cursos para auxiliar na mudança de comportamento.	
		Justificativa imprecisa ou inaceitável			Descontar pontos da Avaliação de Desempenho; Implementar Programa de recompensas.	