

PRODUTIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO: É POSSÍVEL SUPERAR A HERANÇA DO CONTROLE DE HORAS COM A GESTÃO POR RESULTADOS?

Heitor Leal de Medeiros¹
Mila Fonteles Barbosa Ferreira²

RESUMO: A avaliação da produtividade passou de um modelo centrado no controle rígido do tempo, característico do Taylorismo, para uma lógica orientada à geração de valor pelo trabalhador do conhecimento, conforme defendido por Drucker. Este estudo tem como propósito examinar os entraves institucionais e culturais que dificultam a consolidação da gestão por resultados na administração pública brasileira, comparando paradigmas tradicionais com abordagens atuais, como OKRs e práticas de gestão ágil. A metodologia adotada foi uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo, reunindo autores clássicos e investigações contemporâneas sobre gestão pública no país. Os resultados indicam que a mudança para uma cultura orientada a resultados encontra fortes barreiras, incluindo excesso de normatização, estruturas hierárquicas pouco flexíveis e práticas enraizadas de presenteísmo e aversão ao risco. Conclui-se que a transição do modelo industrial para uma lógica de impacto requer mais do que novas ferramentas: exige uma reconfiguração profunda de processos, incentivos e mentalidades, reposicionando o foco institucional para o valor efetivamente entregue ao cidadão.

1

Palavras-chaves: Gestão por Resultados. Administração Pública. Desempenho. Transformação Organizacional. Inovação Institucional.

ABSTRACT: The evaluation of productivity has shifted from a model centered on rigid time control, characteristic of Taylorism, to a logic oriented towards value generation by the knowledge worker, as advocated by Drucker. This study aims to examine the institutional and cultural barriers that hinder the consolidation of results-based management in the Brazilian public administration, comparing traditional paradigms with current approaches such as OKRs and agile management practices. The methodology adopted was qualitative bibliographic research, gathering classic authors and contemporary investigations on public management in the country. The results indicate that the shift to a results-oriented culture faces strong barriers, including excessive regulation, inflexible hierarchical structures, and ingrained practices of presenteeism and risk aversion. It is concluded that the transition from the industrial model to a management model focused on results is essential to increase state efficiency and the quality of services provided.

Keywords: Results-based Management. Public Administration. Performance. Organizational Transformation. Institutional Innovation.

¹ Bacharel em Administração / Autor principal, Centro Universitário de Brasília (CEUB).

² Professora Orientadora: Mestre em Desenvolvimento Regional Sustentável e Doutoranda em Desenvolvimento Sustentável, Centro Universitário de Brasília (CEUB) e Universidade de Brasília (UnB).

I. INTRODUÇÃO

A mensuração da produtividade constitui um pilar central na teoria da Administração, tendo evoluído desde seus primórdios na era industrial. Os estudos clássicos de Frederick Taylor, com a Administração Científica, inauguraram um padrão focado no controle rigoroso do tempo e na otimização de tarefas repetitivas, tratando o trabalhador como uma extensão da máquina. Essa lógica, baseada no cronômetro e na eficiência do chão de fábrica, moldou a cultura organizacional por décadas. Contudo, o cenário contemporâneo apresentou um contraste profundo com a ascensão do “trabalhador do conhecimento”, conceito cunhado por Peter Drucker, para quem o valor não reside mais na execução mecânica, mas na capacidade intelectual, na autonomia e na responsabilidade para solucionar problemas complexos. Essa mudança fundamental expôs a inadequação dos modelos de controle de horas e gerou a necessidade de novas abordagens, como os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) e as metodologias ágeis, que priorizam a entrega de valor.

Apesar da evolução teórica, a transição para uma gestão por resultados encontra forte resistência, manifestando-se de forma particularmente complexa no setor público brasileiro. A cultura de cobrança por presença constante (Presenteísmo) e do microgerenciamento, heranças diretas do modelo industrial, ainda permeia a administração pública, reforçada por barreiras sistêmicas próprias deste ambiente. Fatores como a estabilidade, as amarras da burocracia, e uma cultura organizacional que historicamente pune o erro em vez de incentivar a tentativa, criam um ecossistema que privilegia o controle de processos em detrimento do desempenho e da inovação. Nesse contexto, a própria definição e mensuração do que significa “gerar valor para o cidadão” torna-se um desafio significativo, travando a modernização da gestão. Diante deste cenário, emerge o seguinte problema de pesquisa: Produtividade no Serviço Público: É possível superar a herança do controle de horas com a gestão por resultados?

O objetivo geral deste trabalho é analisar os principais desafios e as barreiras culturais que dificultam a implementação de um modelo de gestão focado em resultados na administração pública brasileira, abrangendo tanto as barreiras culturais quanto as estruturais. Para alcançar este propósito, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

Identificar as bases históricas da mensuração de produtividade, partindo do modelo taylorista de controle de tempo até o conceito de trabalhador do conhecimento de Drucker.

Descrever os modelos contemporâneos de gestão focada em resultados, com destaque para os OKRs e as metodologias ágeis.

Analisar as barreiras sistêmicas e culturais que dificultam a adoção de uma cultura de gestão por resultados no serviço público brasileiro.

A relevância desta pesquisa justifica-se pela urgência em debater modelos de gestão que respondam às demandas da sociedade por serviços públicos mais eficientes e de maior qualidade. A superação da cultura do controle de horas não é somente uma questão de adotar novas ferramentas, mas de promover uma profunda mudança cultural que impacta diretamente a capacidade do Estado de cumprir sua missão e entregar valor real ao cidadão.

Para responder à questão de pesquisa, este artigo foi desenvolvido com base em uma pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo. A estrutura do trabalho inicia-se com esta introdução, seguida por uma fundamentação teórica que explora a evolução dos conceitos de produtividade. Posteriormente, são apresentados os métodos de gestão por resultados. A seção seguinte promove uma análise aprofundada dos desafios específicos do setor público brasileiro. Por fim, as conclusões sintetizam os achados e respondem ao problema de pesquisa, destacando os caminhos e as dificuldades para a modernização da gestão pública no país.

2. A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE PRODUTIVIDADE: DE TAYLOR A DRUCKER

O debate contemporâneo sobre produtividade e gestão por resultados possui raízes profundas na história da Administração. Para compreender a resistência atual à mudança, especialmente no setor público, é imperativo retornar ao ponto de origem da medição de desempenho no ambiente de trabalho: a Administração Científica. Este movimento, que surge no final do século XIX e início do século XX, em meio ao caos produtivo da Segunda Revolução Industrial, buscou, pela primeira vez, aplicar o método científico para racionalizar o trabalho e maximizar a eficiência industrial. (CHIAVENATO, 2014)

3

2.1 A GÊNESE DO CONTROLE: A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA DE TAYLOR

Antes da Administração Científica, o chão de fábrica era caracterizado pela ineficiência, pela falta de padronização e por métodos empíricos, onde cada trabalhador executava suas tarefas da maneira que julgava melhor (CHIAVENATO, 2014). Foi nesse cenário que o engenheiro americano Frederick Winslow Taylor iniciou seus estudos, movido por uma inquietação central: substituir o empirismo e o “achismo” por uma abordagem sistemática e planejada para o trabalho. O objetivo de Taylor era combater o que ele chamava de “vadiagem”

(TAYLOR, 1990) e a baixa produtividade, estabelecendo uma “única maneira certa” (*one best way*) de executar cada tarefa.

Para alcançar tal objetivo, Taylor desenvolveu o Estudo de Tempos e Movimentos. Utilizando um cronômetro, Taylor e sua equipe compunham cada tarefa em seus movimentos mais elementares, analisando e medindo o tempo necessário para cada um. O objetivo era eliminar movimentos inúteis, otimizar a sequência de ações e estabelecer um tempo-padrão para a execução (TAYLOR, 1990; CHIAVENATO, 2014). O impacto dessa abordagem foi profundo, pois retirou do trabalhador qualquer autonomia sobre seu próprio ritmo e método, transformando a atividade humana em uma sequência de gestos mecânicos, previsíveis e padronizados. O homem passava a ser tratado como uma peça ajustável da engrenagem produtiva.

A partir desses estudos, emergiram os pilares da Administração Científica, que incluem:

Planejamento: A separação rigorosa entre o planejamento e a execução do trabalho (TAYLOR, 1990). Caberia à gerência, dotada de conhecimento científico, pensar e planejar as tarefas, enquanto aos operários caberia somente a execução, sem questionamentos (CHIAVENATO, 2014).

Seleção e Preparo do Trabalhador: Os trabalhadores deveriam ser selecionados cientificamente de acordo com suas aptidões para cada tarefa e, em seguida, treinados para executar o trabalho da maneira padronizada e no tempo pré-definido (CHIAVENATO, 2014).

Controle: A gerência deveria exercer um controle rigoroso sobre a execução do trabalho para certificar-se de que ele estava sendo realizado conforme o método planejado e dentro do tempo esperado (CHIAVENATO, 2014).

O Taylorismo não somente otimizou a produção industrial, mas também inaugurou e consolidou uma cultura organizacional profundamente enraizada no controle. A produtividade tornou-se sinônimo de conformidade a um padrão, e o trabalhador passou a ser visto como um recurso a ser gerenciado e medido. Essa mentalidade, que valoriza a hora trabalhada e a aderência ao procedimento em detrimento do valor gerado, não ficou restrita ao chão de fábrica. O modelo do controle foi amplamente absorvido por organizações burocráticas e serviu de base para a estruturação de muitas repartições da administração pública, onde a padronização de tarefas e a supervisão hierárquica se tornaram sinônimos de organização e eficiência, um legado que, como será discutido, perdura até hoje.

2.2 A RUPTURA PARADIGMÁTICA: O TRABALHADOR DO CONHECIMENTO DE DRUCKER

Se a Administração Científica foi a resposta para os desafios da era industrial, o avanço para a segunda metade do século XX revelou um cenário que tornaria seus métodos insuficientes. A transição de uma economia baseada na produção em massa para uma fundamentada na informação e no serviço gerou um novo protagonista, conceituado pelo autor Peter Drucker como o “trabalhador do conhecimento” (DRUCKER, 1954).

Diferentemente do operário do chão de fábrica, cujo valor era medido por sua capacidade de executar tarefas manuais, o trabalhador do conhecimento tem seu principal capital no saber, sua criatividade e sua capacidade de solucionar problemas complexos (CHIAVENATO, 2014). Profissionais como analistas, programadores e gestores públicos não produzem bens tangíveis em uma linha de montagem. Seu “produto” é intelectual: uma decisão, uma estratégia, um código de software ou uma política pública.

Drucker (1954) foi um dos primeiros a perceber a profunda inadequação do modelo taylorista para gerenciar esse novo perfil. A lógica do controle de tempos e movimentos, tão eficaz para otimizar uma tarefa física, torna-se obsoleta quando o trabalho é essencialmente mental. Não é possível cronometrar a geração de uma ideia ou medir a eficiência de um raciocínio. Nas palavras de Lodi (1968), ao analisar a obra de Drucker, a superação do Taylorismo implicava um novo desafio:

Nós ainda temos que aprender como fazer a segunda metade do trabalho do qual TAYLOR e GANTT fizeram a primeira metade, há cinquenta [sic] anos passados. Eles dividiram a operação em seus movimentos constituintes; nós teremos que juntar os movimentos outra vez para produzir uma operação que se baseie tanto no movimento elementar não-especializado quanto na capacidade e na necessidade especificamente humanas de coordenar (LODI, 1968, p. 96).

Tentar controlar o processo criativo com as mesmas ferramentas usadas para controlar o assentamento de tijolos não só é ineficaz, como também sufoca a principal fonte de valor desse profissional: sua autonomia e seu intelecto (CHIAVENATO, 2014).

Para Drucker, gerenciar o trabalhador do conhecimento exigia uma ruptura paradigmática. Em vez de controle, o foco deveria ser a responsabilidade. Em vez de supervisão de tarefas, a delegação de metas. A pergunta do gestor deixa de ser “Você está executando a tarefa conforme o método?” e passa a ser “Você está utilizando seu conhecimento para atingir o objetivo que definimos juntos?” (DRUCKER, 1954). Com isso, a gestão desloca-se da eficiência dos meios para a eficácia dos fins (LODI, 1968).

Essa nova concepção do trabalho esvaziou de sentido a cultura do controle herdada de Taylor e abriu as portas para a necessidade de modelos de gestão mais flexíveis e focados em resultados. Ficou evidente que, para extrair o máximo potencial do trabalhador do conhecimento, as organizações precisariam abandonar o cronômetro e aprender a gerenciar por objetivos, um desafio que, como será discutido, o setor público ainda enfrenta intensamente.

3. MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO FOCADA EM RESULTADOS

A transição do paradigma de controle de processos para o de gestão por resultados, impulsionada pela ascensão do trabalhador do conhecimento, demandou a criação de novas ferramentas e filosofias gerenciais. Se a era industrial encontrou no cronômetro sua principal ferramenta, a era da informação buscou em modelos flexíveis a chave para a eficácia. A Administração por Objetivos, já discutida por autores neoclássicos, foi o embrião de abordagens mais dinâmicas que visam alinhar os esforços da organização e dar autonomia às equipes (CHIAVENATO, 2014, p. 228). Dentre os modelos contemporâneos mais influentes, destacam-se os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) e as metodologias ágeis.

3.1 OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE (OKRS)

Popularizado por empresas de alta tecnologia como o Google, o sistema de Objetivos e Resultados-Chave (OKRs) é um *framework* para definição de metas que promove alinhamento e engajamento em torno de resultados mensuráveis. A metodologia foi criada por Andrew Grove na Intel e amplamente difundida por John Doerr. Sua estrutura é simples, baseando-se em dois componentes (DOERR, 2018):

Objetivos (O): Respondem à pergunta "Onde queremos chegar?". Um objetivo deve ser qualitativo, inspirador, ambicioso e com prazo definido. Ele aponta uma direção clara, mas não detalha como chegar lá. Em um contexto público, um objetivo poderia ser: "Modernizar o atendimento ao cidadão no posto de saúde local".

Resultados-Chave (KRs): Respondem à pergunta "Como saberemos se estamos chegando lá?". Para cada objetivo, são definidos de dois a cinco resultados-chave. Eles devem ser quantitativos, mensuráveis e verificáveis. Se os KRs forem atingidos, o objetivo consequentemente será alcançado. Para o objetivo acima, os KRs poderiam ser: "Reduzir o tempo médio de espera para triagem de 45 para 15 minutos" e "Aumentar a nota de satisfação do paciente de 6 para 8,5".

A força dos OKRs reside em sua capacidade de criar transparência e foco. Ao contrário de metas tradicionais, que muitas vezes são impostas de cima para baixo (CHIAVENATO, 2014, p. 249), os OKRs incentivam um alinhamento vertical e horizontal, onde as equipes definem seus próprios objetivos em consonância com a estratégia da organização. O foco migra da execução de tarefas para a geração de impacto real e mensurável (DOERR, 2018).

3.2 METODOLOGIAS ÁGEIS

Enquanto os OKRs fornecem o "o quê", as metodologias ágeis oferecem o "como". O "Manifesto Ágil", criado em 2001, estabeleceu uma nova filosofia para o desenvolvimento de projetos, priorizando a entrega de valor contínuo e a capacidade de adaptação em detrimento do seguimento rígido de um plano.

A abordagem tradicional de gestão de projetos, muitas vezes chamada de "cascata", baseia-se em um planejamento extenso e sequencial, onde cada fase deve ser concluída antes que a próxima comece. Esse modelo funciona bem em ambientes previsíveis, mas se mostra ineficaz em cenários de alta incerteza. As metodologias ágeis, como o Scrum, propõem uma abordagem iterativa e incremental: em vez de um único projeto longo, o trabalho é dividido em ciclos curtos, chamados de "*sprints*" (geralmente de duas a quatro semanas). Ao final de cada ciclo, a equipe entrega uma parte funcional do produto, coleta feedback e adapta o planejamento para o próximo ciclo (SUTHERLAND, 2019).

Essa filosofia promove uma cultura de colaboração, aprendizado contínuo e resposta rápida às mudanças. O foco não é mais seguir um plano pré-definido à risca, mas sim maximizar a entrega de valor ao cliente (ou cidadão) em cada iteração (SUTHERLAND, 2019).

Tanto os OKRs quanto as metodologias ágeis representam a materialização das ideias de Drucker, fornecendo às organizações as ferramentas para gerenciar o trabalho do conhecimento eficazmente. No entanto, a análise sugere que a implementação desses modelos no serviço público brasileiro encontra barreiras específicas, que serão analisadas a seguir.

4. ANÁLISE DAS BARREIRAS À GESTÃO POR RESULTADOS NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

Os capítulos anteriores delinearão a evolução histórica do conceito de produtividade, contrastando o paradigma industrial de controle taylorista com a abordagem focada no conhecimento de Drucker, e apresentaram modelos contemporâneos que instrumentalizam a

gestão por resultados. Contudo, a aplicação prática desses modelos, que exigem autonomia e foco em metas, encontra um terreno particular complexo na administração pública brasileira. Este capítulo dedica-se a analisar as principais barreiras que dificultam essa transição, compreendidas em duas dimensões: as barreiras estruturais (regras formais) e as barreiras culturais (valores e hábitos).

4.1 BARREIRAS ESTRUTURAIS

As barreiras estruturais referem-se aos aspectos formais, legais e processuais que, muitas vezes, foram desenhados sob a égide do modelo burocrático e hoje inibem a flexibilidade. A administração pública clássica baseia-se no modelo burocrático de Max Weber, que, como descreve Chiavenato (2014), se fundamenta em pilares como o "caráter legal das normas e regulamentos" e a "hierarquia de autoridade".

Embora idealizado para garantir impessoalidade e eficiência, esse modelo gera disfunções que se tornam as principais barreiras:

Superconformidade às Rotinas: Chiavenato (2014), citando Merton, aponta a "superconformidade às rotinas e aos procedimentos" como uma disfunção central da burocracia. No setor público, isso se manifesta como um foco excessivo na conformidade (aderência ao processo legal) em detrimento da eficácia (o resultado gerado para o cidadão). Essa disfunção é frequentemente chamada de "vício do legalismo", que corrompe a racionalidade e se manifesta na falta de autonomia do gestor público, que, diferentemente do particular (que pode fazer tudo o que a lei não proíbe), só pode fazer o que a lei expressamente autoriza. Modelos como OKRs e metodologias ágeis, que são adaptativos, entram em conflito direto com uma estrutura que valoriza o cumprimento rígido do processo, independentemente do impacto.

Resistência à Mudança: A burocracia é estruturada para a previsibilidade e a estabilidade. Como consequência, uma de suas disfunções é a "resistência às mudanças". O funcionário é treinado para seguir normas exatas e, quando confrontado com uma nova situação (como um "sprint" do Scrum que altera o plano inicial), a estrutura formal o impele a rejeitar a mudança para garantir a segurança do procedimento padrão.

Hierarquia Rígida e Centralização Decisória: O "princípio da hierarquia" e a "categorização como base do processo decisório" criam gargalos. Em um modelo Ágil, a equipe precisa de autonomia para tomar decisões rápidas. Na estrutura burocrática, as decisões

precisam escalar múltiplos níveis hierárquicos para aprovação, tornando a gestão por ciclos curtos impraticável. A implementação de metodologias ágeis no setor público esbarra diretamente nessa "estrutura burocrática e hierarquizada", exigindo uma mudança de mentalidade que priorize a flexibilidade e a descentralização.

Excesso de Formalismo: A disfunção do "excesso de formalismo e de papelório" é uma consequência direta da necessidade de controle legal. A velocidade exigida pela gestão moderna é freada pela necessidade de documentar cada passo em memorandos, ofícios e processos formais. Esse "normalismo" e "normativismo" são apontados por pesquisas como obstáculos diretos à produtividade, onde os processos são perfeitamente cumpridos, mas o resultado final não tem serventia ou qualidade.

4.2 BARREIRAS CULTURAIS

Mais profundas que as regras formais, as barreiras culturais são os valores e hábitos que perpetuam a lógica do controle, muitas vezes como um legado direto da filosofia taylorista.

A Cultura do Controle (Taylorismo Hierárquico): A separação taylorista entre planejamento (gerência) e execução (operário) é a base cultural da hierarquia de comando no setor público. O gestor "pensa" e "controla", enquanto o servidor "executa". Isso inibe a autonomia e a responsabilidade propostas por Drucker e exigidas pelos OKRs.

Foco no Tempo (Presenteísmo): A ferramenta de Taylor era o cronômetro. Sua gestão era focada em medir o tempo e o movimento. Essa mentalidade persiste culturalmente no "presenteísmo": a crença de que "ser produtivo" é cumprir a jornada de 8 horas e estar fisicamente no posto de trabalho. Estudos da ENAP sobre gestão de pessoas no setor público apontam que os desafios ainda se concentram na "administração de pessoal" (folha de pagamento, regras, frequência) em vez de uma "gestão de pessoas" estratégica, focada em competências e resultados.

Aversão ao Risco (Cultura Punitiva): A disfunção burocrática de "categorização" gera uma cultura onde o erro processual é severamente punido pelos órgãos de controle. O servidor, portanto, evita inovar. Pesquisas do IPEA sobre inovação no governo federal identificaram a "cultura de aversão ao risco" como um obstáculo fundamental. Um gestor chegou a afirmar que "Toda inovação na administração pública já nasce ilegal", pois enfrenta um ambiente hostil no nascedouro. Essa filosofia é incompatível com modelos Ágeis, que se baseiam em "errar rápido para aprender rápido".

Visão Fragmentada (Mentalidade de "Silos"): Lodi (1968), ao analisar a gestão, aponta a dificuldade da "administração média" em ver o todo, limitando-se à sua "função técnica". No setor público, isso se manifesta como "silos" departamentais. Cada área foca apenas em sua função, sem colaborar com as outras. Isso impede a adoção de OKRs (que exigem alinhamento horizontal) e metodologias ágeis (que exigem equipes multifuncionais).

Em suma, as barreiras estruturais (as leis e regras) e as barreiras culturais (o legado taylorista) se retroalimentam, criando um sistema que, embora desenhado para o controle, torna-se altamente resistente à implementação de modelos de gestão focados em eficácia e valor para o cidadão.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder à pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos propostos, este trabalho utilizou como metodologia a pesquisa bibliográfica. Conforme define Gil (2008, p. 50), esta abordagem é "desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos", permitindo uma análise ampla de teorias e conceitos consolidados.

A abordagem é qualitativa, pois o foco é analisar e interpretar as relações entre os conceitos de gestão (Taylorismo, Drucker, Ágil) e as barreiras (culturais e estruturais) no setor público, em vez de focar na mensuração quantitativa.

10

O desenvolvimento da pesquisa foi estruturado em três etapas principais:

1. **Fundamentação Histórica:** Inicialmente, foi realizado um levantamento das fontes clássicas que definem os paradigmas de gestão. Para isso, foram analisadas as obras de Frederick W. Taylor (taylorismo) e Peter F. Drucker (trabalhador do conhecimento), além de comentaristas renomados como Chiavenato (2014) e Lodi (1968).
2. **Mapeamento de Ferramentas Modernas:** Em seguida, a pesquisa se concentrou nas fontes que descrevem os modelos contemporâneos de gestão por resultados, como os livros de referência sobre OKRs (Doerr, 2018) e Scrum (Sutherland, 2019).
3. **Análise Crítica:** Por fim, o capítulo de análise foi construído cruzando os conceitos teóricos levantados com a literatura sobre os desafios da administração pública brasileira (artigos, relatórios do IPEA e ENAP), buscando identificar as barreiras estruturais e culturais que impedem a mudança.

Dessa forma, o trabalho segue uma linha expositiva e analítica, conectando a teoria histórica com os desafios práticos atuais do serviço público.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo consolida os principais resultados da pesquisa, estruturados conforme os três objetivos específicos definidos na introdução. Cada parágrafo sintetiza os achados da fundamentação teórica e da análise, respondendo a cada objetivo proposto.

O primeiro objetivo foi identificar as bases históricas da mensuração de produtividade. A pesquisa demonstrou que a gestão clássica se fundamenta no Taylorismo, que utiliza o Estudo de Tempos e Movimentos para padronizar tarefas (TAYLOR, 1990; CHIAVENATO, 2014). O legado desse modelo é uma cultura organizacional focada no controle de processos e do tempo ("presenteísmo"). Em oposição, a evolução do pensamento gerencial, consolidada por Peter Drucker (1954), introduziu o conceito de "trabalhador do conhecimento", para quem o valor reside na autonomia e no intelecto. Como analisado por Lodi (1968), essa nova abordagem exige que a gestão se desloque do controle dos meios (eficiência) para o foco nos fins (eficácia).

O segundo objetivo foi descrever os modelos contemporâneos de gestão focada em resultados. Verificou-se que as ideias de Drucker materializaram-se em ferramentas ágeis. Os Objetivos e Resultados-Chave (OKRs), conforme Doerr (2018), estruturam as metas em Objetivos (O) qualitativos e inspiradores e Resultados-Chave (KRs) quantitativos e mensuráveis, promovendo alinhamento e foco no impacto. Complementarmente, as metodologias ágeis, como o Scrum (SUTHERLAND, 2019), oferecem o "como", substituindo o planejamento rígido (cascata) por ciclos curtos e iterativos ("*sprints*") que priorizam a adaptação e a entrega de valor contínuo.

O terceiro objetivo foi analisar as barreiras sistêmicas e culturais no serviço público brasileiro. A análise concluiu que a implementação desses modelos modernos é dificultada por barreiras que se retroalimentam. As barreiras estruturais incluem o excesso de formalismo e o "vício do legalismo" (PECI, 2020), que valorizam a conformidade processual acima do resultado, e a hierarquia rígida, que impede a autonomia das equipes (ROSA; PEREIRA, 2021). As barreiras culturais são igualmente fortes, destacando-se a aversão ao risco (cultura punitiva) e a cultura do "presenteísmo", um legado direto do taylorismo que ainda foca na administração de pessoal (frequência) em vez da gestão estratégica de resultados (ENAP, 2008).

7. CONCLUSÃO

7.1 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

A principal contribuição acadêmica desta pesquisa foi conectar, diretamente, a teoria clássica da administração (Taylor) e a evolução do pensamento gerencial (Drucker) aos desafios contemporâneos de implementação de ferramentas como OKRs e metodologias ágeis no contexto específico do setor público. O trabalho avança ao não tratar o setor público como um bloco monolítico, mas ao dissecar as barreiras em duas naturezas distintas: as estruturais (legalismo, hierarquia, rigidez orçamentária) e as culturais (aversão ao risco, presenteísmo, mentalidade de "silos"), demonstrando como a herança do controle de processos impede a gestão focada em valor.

Para o mercado – especificamente para gestores públicos –, a contribuição prática deste trabalho é um diagnóstico claro de que a modernização da gestão não se resume à adoção de novas ferramentas. O estudo alerta que a implementação de OKRs ou Scrum sem um tratamento prévio da cultura punitiva e da rigidez processual tende ao fracasso, servindo apenas como uma modernização meramente formal sobre uma estrutura arcaica.

7.2 DIFICULDADES DA PESQUISA

12

A principal dificuldade na elaboração deste trabalho foi de natureza bibliográfica. Embora a literatura sobre gestão ágil e OKRs seja vasta no setor privado, encontrar fontes acadêmicas e relatórios (como os do IPEA e ENAP) que analisem especificamente as barreiras culturais à inovação no setor público brasileiro exigiu uma seleção criteriosa, visto que muitas publicações focam apenas nos obstáculos legais ou em relatos de caso isolados, sem aprofundar a análise da mentalidade e dos hábitos organizacionais.

7.3 SUGESTÕES PARA ARTIGOS FUTUROS

Este artigo, por sua natureza de revisão bibliográfica, oferece um panorama analítico do problema. Como continuação, sugere-se realizar pesquisas de campo para validar empiricamente os achados. Futuras pesquisas poderiam focar em:

Estudos de Caso: Analisar em profundidade um órgão público que tenha tentado implementar OKRs ou metodologias ágeis, detalhando quais barreiras (culturais ou estruturais) foram mais impactantes e quais estratégias de mitigação foram utilizadas.

Pesquisa Quantitativa: Aplicar questionários a servidores e gestores de diferentes esferas para mensurar a percepção sobre a cultura de aversão ao risco e sua correlação com a baixa adesão a novos métodos de gestão.

Novas Temáticas Cruzadas: Investigar o impacto da adoção em larga escala do trabalho remoto e híbrido (pós-pandemia) no setor público, verificando se essa mudança acelerou ou, paradoxalmente, reforçou a necessidade de controle de tempo em detrimento da entrega de resultados.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>>

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DOERR, John. Avalie o que importa: como o Google, Bono Vox e a Fundação Gates abalaram o mundo com os OKRs. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

DRUCKER, Peter F. The Practice of Management. Nova York: Harper & Row, 1954.

IPEA. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas do governo federal brasileiro. In: Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017.

LODI, João Bosco. Introdução à obra de Peter F. Drucker. Revista de Administração de Empresas, Rio de Janeiro, v. 8, n. 29, p. 81-137, dez. 1968. Disponível em: <scielo.br/j/rae/a/KKzMZPFYw8Z5DghKcVwQS5q/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 08 nov. 2025.

MATOS, Eliane; PIRES, Denise. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. Texto & Contexto Enfermagem, Florianópolis, v. 15, n. 3, p. 508-514, jul./set. 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/tce/a/PdVp6pWJtfgXWnkg9HpDS3H/>> Acesso em: 10 nov. 2025.

MONTEZANO, Lana. Desafios enfrentados por gestores para gerir pessoas no setor público. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 10., 2023, Brasília. Anais... Brasília: SBAP, 2023. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap-2023/anais/documento_final-194.pdf> Acesso em: 10 nov. 2025.

PECI, Alketa. Burocracia irracional legal. Valor Econômico, 05 mar. 2020. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/648230/noticia.html>> Acesso em: 02 nov. 2025.

ROSA, Marcos Roque da; PEREIRA, Eliane Nascimento. Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil. Repositório Institucional da ENAP, 2021.

SUTHERLAND, Jeff. Scrum: a arte de fazer o dobro do trabalho na metade do tempo. Rio de Janeiro: LeYa, 2019.

TAYLOR, Frederick Winslow. Princípios de Administração Científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

TRINDADE, Fernanda Esmério. Administração científica de Taylor e as “novas formas” de organização do trabalho: possibilidades de coexistência? Um estudo de caso na indústria têxtil catarinense. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86767/211221.pdf?sequence=1>> Acesso em: 10 nov. 2025.