



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e  
Contabilidade Departamento de Administração

TÚLIO TORRES DO VAL

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO  
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ)**

Brasília – DF  
2019

TÚLIO TORRES DO VAL

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO  
SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA (STJ)**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração  
como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel  
em Administração.

Professor Orientador: Prof.,  
Débora Dorneles Barem

Brasília – DF  
2019

TÚLIO TORRES DO VAL

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES SOBRE A AVALIAÇÃO  
DE DESEMPENHO DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
(STJ)**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do  
Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno

**Túlio Torres do Val**

Professora, Débora Dorneles Barem  
Professor-Orientador

Professor, Caio Cesar de Medeiros  
Costa  
Professor-Examinador

Professor, Francisco Antonio  
Coelho Junior  
Professor-Examinador

Brasília, 04 de dezembro de 2019

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente aos meus pais e meu irmão, que sempre me apoiaram e me incentivaram durante toda a graduação. Agradeço à professora Débora Barem, pelo auxílio e paciência com a elaboração desta pesquisa. Também agradeço aos companheiros e demais servidores do STJ que colaboraram com este trabalho.

## RESUMO

A presente pesquisa encontra-se na área de gestão de recursos humanos e comportamento organizacional e busca verificar a percepção dos servidores sobre a avaliação de desempenho do Superior Tribunal de Justiça. Mais especificamente, visa levantar os efeitos da avaliação de desempenho na visão dos servidores; verificar se os procedimentos que envolvem Avaliação de Desempenho são efetuados ao longo do processo; levantar se na visão dos servidores o método utilizado é adequado à realidade do Órgão e identificar pontos positivos e pontos negativos da metodologia na visão do servidor. A coleta de dados foi feita mediante a aplicação de um questionário para uma amostra específica, contendo 40 itens, utilizando a escala de intensidade de Likert. A análise dos dados foi feita com a geração de tabelas no Excel. Como resultado, foi possível observar que a avaliação de desempenho do Tribunal, de acordo com a percepção dos servidores, está sendo feita de forma satisfatória, de forma geral. Alguns pontos foram sugeridos com o intuito de aprimorar as questões apresentaram aspectos negativos.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Avaliação de Desempenho. Percepção dos Servidores.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AD – Avaliação de Desempenho

CJF - Conselho da Justiça Federal

ENFAM - A Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados

ECORP – Escola Corporativa do Superior Tribunal de Justiça

GD – Gestão de Desempenho

PIB – Produto Interno Bruto

PEC – Proposta de Emenda à Constituição

SOF – Secretaria de Orçamento e Finanças

STJ – Superior Tribunal de Justiça

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Avaliação de Desempenho por Escalas Gráficas .....	27
Figura 2 – Organograma STJ.....	37
Gráfico 1 – Cargo .....	43
Gráfico 2 – Cargo com Função de Confiança .....	44
Gráfico 3 – Chefia .....	44

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Percepção quanto ao uso do sistema: porcentagem.....	45
Tabela 2 – Percepção quanto ao uso do sistema: dados.....	45
Tabela 3 – Percepção dos objetivos da Gestão de Desempenho: porcentagem....	48
Tabela 4 – Percepção dos objetivos da Gestão de Desempenho: dados.....	48
Tabela 5 – Percepção quanto à justiça da GD: porcentagem.....	50
Tabela 6 – Percepção quanto à justiça da GD: dados.....	50
Tabela 7 – Percepção relativa aos resultados da última AD: porcentagem.....	53
Tabela 8 – Percepção relativa aos resultados da última AD: dados.....	54
Tabela 9 – Percepção quanto ao Método da AD: porcentagem.....	54
Tabela 10 – Percepção quanto ao Método da AD: dados.....	55
Tabela 11 - Percepção da reação aos resultados da GD no STJ: porcentagem...56	
Tabela 12 – Percepção da reação aos resultados da GD no STJ: dados.....	56

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Contextualização.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Problematização.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Objetivo Geral.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Objetivos Específicos .....</b>	<b>14</b>
<b>1.5 Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Avaliação de Desempenho.....</b>	<b>15</b>
<b>2.2 Objetivos da Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Erros no processo de avaliação de desempenho .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Gestão de Desempenho x Gestão por Competências .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.1 Gestão de Desempenho .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.2 Gestão por Competências .....</b>	<b>23</b>
<b>2.5 Métodos de Avaliação de Desempenho .....</b>	<b>24</b>
<b>2.5.1 Método das Escalas Gráficas .....</b>	<b>25</b>
<b>2.5.2 A Avaliação 360º .....</b>	<b>27</b>
<b>2.6 Avaliação de Desempenho no Serviço Público.....</b>	<b>28</b>
<b>3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....</b>	<b>33</b>
<b>3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa.....</b>	<b>33</b>
<b>3.2 Caracterização da organização, setor ou área .....</b>	<b>34</b>
<b>3.2.1 Avaliação adotada no STJ .....</b>	<b>35</b>
<b>3.3 População e Amostra .....</b>	<b>37</b>
<b>3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa .....</b>	<b>38</b>
<b>3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....</b>	<b>39</b>
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>40</b>

<b>4.1 Dados Demográficos .....</b>	<b>40</b>
<b>4.2 Percepção dos servidores sobre a Gestão de Desempenho .....</b>	<b>41</b>
<b>4.2.1 Percepção quanto ao uso do sistema.....</b>	<b>42</b>
<b>4.2.2 Percepção dos Objetivos da Gestão de Desempenho .....</b>	<b>45</b>
<b>4.2.3 Percepção quanto à justiça da GD .....</b>	<b>47</b>
<b>4.2.4 Percepção relativa aos resultados da última AD .....</b>	<b>49</b>
<b>4.2.5 Percepção quanto ao Método da GD .....</b>	<b>50</b>
<b>4.2.6 Percepção da reação aos resultados da GD do STJ .....</b>	<b>51</b>
<b>5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa verificar a percepção dos servidores públicos do Superior Tribunal de Justiça (STJ) a respeito do sistema de avaliação de desempenho realizado no Órgão. O STJ foi escolhido para essa pesquisa devido à sua representatividade no Poder Judiciário brasileiro, bem como pela relevância de seus serviços prestados para a sociedade. A verificação se dará a partir de dados colhidos por meio da aplicação de questionários respondidos pelos servidores do Tribunal.

A motivação para este estudo se deu através das mudanças observadas no panorama do serviço público ao longo dos anos, bem demandas e exigências governamentais. A maior exigência em relação à qualidade na prestação de serviços públicos se tornou urgente devido ao déficit econômico em que o país se encontra, além da onerosidade demandada para manter o funcionamento da máquina estatal. Assim, a gestão do desempenho dos servidores se apresenta como uma ferramenta crucial para a análise da eficiência destes.

A avaliação de desempenho é um importante instrumento da Gestão de Pessoas cuja responsabilidade é medir e analisar o desempenho dos indivíduos dentro de uma organização, tomando como referência as tarefas desempenhadas, as metas estipuladas, os resultados atingidos, bem como a relação com os companheiros de trabalho. Essa mensuração do desempenho pode ser feita utilizando-se de diversas ferramentas que serão explicadas posteriormente ao longo do estudo.

Avaliar o desempenho de funcionários dentro de uma organização é uma das principais ações a ser feita, tendo em vista o aprimoramento das competências e atividades, bem como a vantagem competitiva que pode ser adquirida caso a avaliação seja feita da forma correta e efetiva. Além disso, é uma prática que contribui para a correção de falhas e pontos negativos dentro de uma entidade, que podem ser corrigidas mediante *feedbacks* baseados nos resultados advindos da avaliação de desempenho.

Diante disso e levando em conta o cenário do funcionalismo público brasileiro, uma avaliação bem estruturada contribui para a maior eficiência no serviço público, tendo em vista uma melhoria nas atividades desempenhadas pelos servidores e gestores públicos.

Este estudo visa levantar como é feita a avaliação de desempenho no maior - em relação ao número de servidores e processos julgados- tribunal do país, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) e qual é a percepção dos servidores a respeito dela. Além disso, este trabalho tem o intuito servir de base para análise a respeito da efetividade da avaliação de desempenho feita no Órgão, para que posteriormente, nas futuras avaliações, seja possível corrigir os pontos fracos e manter os aspectos positivos das avaliações feitas nos últimos três anos.

### **1.1 Contextualização**

A preocupação em relação à quantidade e qualidade do serviço prestado pelo Estado tem sido um assunto de grande debate, e um dos principais pontos englobados é o do desempenho esperado dos servidores e gestores públicos. A partir disso, a eficiência relacionada aos trabalhos dos funcionários públicos torna-se crucial nesse assunto.

A Emenda Constitucional nº 19/1998 adicionou ao rol de princípios norteadores da administração pública, no Art. 37 da Constituição Federal de 1988, o princípio da eficiência. Com a inclusão deste, trouxe ao Estado a obrigação de sempre prestar os serviços público de forma célere, com qualidade e sendo menos onerosa o possível. Este princípio está intimamente ligado aos prestadores dos serviços do Estado, que passaram a ser cobrados por uma execução melhor de suas funções.

Além disso, a Emenda Constitucional citada alterou o Art. 41 e incluiu outras hipóteses de perda do cargo para servidores públicos estáveis, em destaque a disciplinada no inciso III do parágrafo primeiro que dispõe que poderá perder o cargo “mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa” (BRASIL, 1998). Dessa forma, a avaliação de desempenho dos funcionários do Estado mostra-se de suma importância. Para Campos (2017, p.4):

A avaliação de desempenho tornou-se, então, um instrumento pelo qual se poderá analisar o trabalho exercido pelo servidor, buscando assim, um controle das atividades executadas, sempre primando pelo cumprimento dos princípios que regem a administração pública, principalmente a eficiência.

Atualmente, principalmente por conta da crise financeira e arrocho fiscal em que o país se encontra, a preocupação com os gastos advindos dos órgãos públicos

de todos os poderes e esferas do Estado, torna-se cada vez uma importante pauta para discussão. A respeito desses gastos, um dos maiores deles diz respeito ao gasto com servidores, que em 2018, de acordo com dados do Tesouro Nacional, atinge cerca de 13% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, representando mais de R\$ 900 bilhões na soma dos gastos com pessoal ativo nas esferas municipal, estadual e federal. Esses gastos necessitam estar dentro do teto imposto pela PEC 241 de 2016, proposta no governo do ex presidente Michel Temer, que estabeleceu um limite para os gastos do governo federal durante 20 anos.

Com todas essas preocupações e limites em relação aos gastos voltados ao pagamento dos funcionários ativos e inativos, e também devido as mudanças e políticas do novo governo, a conjuntura atual já indica uma redução na realização de concursos públicos e um maior uso das tecnologias como forma de ser obter maior desempenho e eficiência em detrimento dos gastos com servidores.

Além disso, está na agenda do governo do presidente Jair Messias Bolsonaro a discussão sobre a regulamentação da demissão dos servidores por ocasião do baixo desempenho e, somado a isto, um plano de reestruturação das carreiras públicas.

O sistema judiciário brasileiro, apesar das inovações e melhorias observadas ao longo das últimas décadas, ainda é considerado pouco célere comparado a outros países. Um dos fatores contestados a respeito disso é a produtividade dos servidores do judiciário ainda mais levando em conta os gastos elevados quando comparado a outros países. O Judiciário quadruplicou o gasto com pessoal em pouco mais de duas décadas e, no último ano, ultrapassou o limite estipulado pela PEC dos Gastos. Com esse cenário, a avaliação de desempenho dos servidores torna-se crucial para o estudo e possível aprimoramento das qualidades e eficiência dos servidores dos tribunais.

## **1.2 Problematização**

Dada a importância da avaliação de desempenho na identificação e melhoria de lacunas presentes nos processos e na execução de tarefas dos servidores públicos, e em relação ao atual cenário de críticas e questionamentos a respeito da celeridade do poder judiciário, o presente estudo busca responder ao seguinte questionamento: Qual a percepção dos servidores a respeito da avaliação de desempenho do STJ

### 1.3 Objetivo Geral

O objetivo do trabalho é analisar qual a percepção a respeito da avaliação de desempenho na visão dos servidores do STJ

### 1.4 Objetivos Específicos

- Levantar os efeitos da avaliação de desempenho na visão dos servidores
- Levantar se na visão dos servidores o método utilizado é adequado à realidade do Órgão.
- Identificar pontos positivos e pontos negativos da metodologia na visão do servidor.

### 1.5 Justificativa

Nos últimos anos a avaliação de desempenho dos servidores da administração pública tem sido um tema bastante abordado devido ao elevado gasto orçamentário com pessoal dentro dos órgãos públicos. Apesar de ser um assunto muito em pauta, o sistema de avaliação ainda apresenta falhas e, em muitos casos, não é executado da forma adequada.

Grande parte dos funcionários públicos não se preocupam com a eficiência na execução de suas tarefas, visto que em muitos setores não existem metas e índices de produtividade, além de não existir um *feedback* entre os integrantes a respeito do trabalho feito por cada um.

Devido às críticas e análises a respeito do funcionalismo da máquina pública, principalmente no poder judiciário, devido a lentidão do sistema, faz-se necessário analisar a eficiência do trabalho executado pelos servidores públicos.

Esse trabalho visa analisar como foi elaborada e como é executada a avaliação de desempenho no Superior Tribunal de Justiça e assim, identificar os pontos positivos e negativos desta avaliação e a mensurar a efetividade perante a percepção dos servidores do Órgão.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção será apresentada a base teórica utilizada para subsidiar a pesquisa realizada. Os tópicos a seguir são de suma importância para o entendimento a respeito do que é a avaliação de desempenho; os objetivos dela; os erros comumente encontrados; a diferença entre a gestão de desempenho a gestão por competências; modelos utilizados e, por fim, como a AD é realizada no setor público.

### **2.1 Avaliação de Desempenho**

A avaliação de desempenho é uma prática recorrente nas organizações há muitos anos, visto que a procura por trabalhadores com um alto desempenho existe desde o advento do trabalho remunerado, onde o empregador espera que seus empregados tenham um nível de trabalho satisfatório ao qual se reverta em resultados positivos para a organização.

Antes da área de gestão de desempenho se tornar uma considerada crucial nas organizações, a grande preocupação se voltava em torno do desempenho das máquinas em relação à produtividade. Porém, segundo Chiavenato (1998, p. 101), a importância e a preocupação em relação ao maquinário, decorrentes da teoria mecanicista, não foi capaz de solucionar a questão da produtividade ideal buscada pelas organizações, visto que não bastava resolver apenas as questões relacionadas ao equipamento, mas também a variável totalmente interligada à ele, o homem.

A partir da humanização da teoria da administração ocorreu uma progressão da abordagem e a preocupação principal das organizações passou a ser relacionada com o homem. Com isso, temas voltados aos recursos humanos tornaram-se de grande destaque dentro das organizações.

Para Bohlander, Sherman e Snell (2003), o termo “recursos humanos” denota que os indivíduos possuem aptidões para que seja possível melhorar o desempenho da organização, juntamente com os diversos recursos organizacionais e setores.

A perspectiva sistêmica na gestão de recursos humanos tinha como pressuposto a existência de outras áreas interdependentes como, por exemplo, a de seleção, treinamento, cargos e salários. Estes subsistemas interagem entre si e

construíam uma dinâmica própria e interna ao sistema em questão, de forma a resultar no entendimento da organização como um sistema maior que possui a administração de recursos humanos uma área pertencente a este sistema (GIL, 2001)

Com uma maior preocupação com o homem dentro da organização e seu desempenho, conseqüentemente a avaliação de desempenho humano passou a ser vista como uma prática importante para o desenvolvimento dos trabalhadores, bem como da organização.

A avaliação de desempenho pode ser entendida, de acordo com Peixoto e Caetano (2013, apud Fussi, 2014), como um processo em que há um diálogo com certa frequência entre chefes e subordinados, a fim de analisar julgamentos, de avaliar e examinar o desenvolvimento das tarefas realizadas no ambiente de trabalho, objetivando o aprimoramento dos trabalhos tanto na perspectiva individual quanto na de equipes, fazendo com que seja possível alcançar os objetivos da organização.

Segundo Bilhim (2009, p. 270), “a avaliação de desempenho refere-se a um processo de identificação, medida e gestão do nível de realização dos membros de uma dada organização”. De acordo com o autor, identificação pode ser entendida como a análise de quais temas estão relacionados e que o gestor deve considerar para fazer a avaliação, que deve ser centrado na observância das atribuições de cada indivíduo. Sobre a medida, Bilhim explica que as métricas a serem avaliadas devem ser coerentes dentro da organização e sejam passíveis de comparação para com outros avaliados. Por último, o autor explica que gestão está relacionada ao acompanhamento e uso dessas informações coletadas com o objetivo de melhorar os aspectos negativos identificados por meio da avaliação.

A avaliação de desempenho pode ser feita por meio de diversas ferramentas visando coletar informações sobre as atitudes e ações dos avaliados durante o expediente de trabalho (CARVALHO; NASCIMENTO, 1998). É importante explicar que as informações a serem coletadas são aquelas estritamente relacionadas ao ambiente de trabalho, as atribuições do avaliado, seu comportamento perante aos parceiros de trabalho e às diversas ocasiões, e não às individualidades e modos de agir que não possuem relação com o universo da organização (ARAÚJO, 2011).

Para que uma avaliação de desempenho seja elaborada da maneira correta, a organização deve ter claramente definidos os objetivos e metas para que seja

analisados os resultados obtidos e assim, torne-se possível encontrar as falhas durante a aplicação (PALUDO, 2012). Ainda a respeito da correta execução da avaliação de desempenho, Paludo (2012, p. 267) afirma que “a avaliação de desempenho deve contemplar os níveis institucional, administrativo-gerencial e técnico-operacional”.

Uma eficaz avaliação de desempenho deve ser entendida como um diferencial para a organização, uma vez que ela pode proporcionar diversos ganhos, tanto financeiros como uma maior eficiência dos trabalhadores que acaba por gerar um desempenho otimizado da organização como um todo, tanto quanto para os próprios avaliados que podem, por exemplo, obter conquistas e melhorar sua motivação no trabalho executado. De acordo com Philadelpho e Macêdo (2007), a avaliação de desempenho é um instrumento “de poder na gestão de pessoas utilizada para controlar e direcionar o comportamento e conhecimento dos trabalhadores, em prol dos objetivos organizacionais, permeados pela ideologia dominante das organizações”.

É necessário destacar que o nível de aprofundamento a respeito dos parâmetros definidos pelos gestores responsáveis pela elaboração da avaliação de desempenho é crucial para que seja possível analisar e corrigir os pontos identificados de maneira efetiva.

Por fim, outro fator de suma importância é o grau de engajamento e a plena noção a respeito da importância da avaliação de desempenho, tanto pelo avaliador quanto pelo avaliado. Para Granjeiro (1999, p. 53):

“A avaliação do desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial e unilateral do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado; é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado”.

## **2.2 Objetivos da Avaliação de Desempenho**

Após explicar brevemente o que é a avaliação de desempenho, cumpre mostrar os mais diversos objetivos e papéis desta nas organizações, uma vez que a noção clara do porquê do processo por todos participantes da avaliação, influência significativamente para o proveito visado na ação.

Numa explicação mais genérica, Xavier (2019) disserta que a avaliação de desempenho tem como objetivo mensurar o desempenho dos colaboradores de uma organização na execução de suas atribuições tendo em vista os padrões pré-determinados, os objetivos, as metas, bem como o resultado esperado e por fim, avaliar as competências e suas chances de aprimoramento.

Um dos objetivos principais que norteavam a maioria das organizações antigamente e que ainda hoje é visto como o motivo para fazer a avaliação de desempenho é a recompensa para o avaliado de acordo com o desempenho. Bergamini (1973, p. 25) foi um dos apoiadores dessa ideia e, para ela, as duas razões relacionadas aos objetivos da avaliação são: “1) completa os dados gerais sobre o pessoal, com informações, para que a diretoria possa controlar eficazmente seu pessoal. 2) serve de base ao estabelecimento e administração de estímulos pecuniários.”

Essa ideia está relacionada basicamente ao aspecto financeiro e de recompensa para o avaliado, e não se verifica o objetivo de realmente mudar o comportamento e o desempenho do avaliado a partir da sua mentalidade e conversa entre avaliador e avaliado. Lucena (1997, apud Araújo 2011), mostra que esse tipo de visão voltada apenas para recompensa ou punição leva apenas em consideração as ações e o desempenho apresentado anteriormente e não se preocupa com o desenvolvimento posterior do avaliado. Esse mesmo autor cita que uma perspectiva voltada para o futuro dentro da organização do sujeito cujo desempenho foi mensurado, e o aprimoramento de suas competências e atitudes que influenciam na sua performance, devem substituir a visão relacionada as gratificações financeiras relacionadas de acordo com o desempenho.

Contrapondo a visão limitada descrita por Bergamini a respeito das finalidades da avaliação de desempenho, Granjeiro (1999, p. 54) cita vários objetivos intermediários de forma mais completa que auxiliam o alcance do objetivo principal que é aprimorar e melhorar os recursos humanos das organizações:

1. Adequação do indivíduo ao cargo;
2. Treinamento;
3. Promoções;
4. Incentivo salarial ao bom desempenho;
5. Melhoria das relações humanas entre superior e subordinados;
6. Auto aperfeiçoamento do empregado;
7. Informações básicas para pesquisa de recursos humanos;
8. Estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
9. Estímulo à maior produtividade;

10. Oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da empresa;
11. Retroação de informação ao próprio indivíduo avaliado;
12. Outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.

Por meio dessa perspectiva, é possível ver que a avaliação de desempenho feita de forma completa, beneficia diversos pontos dentro de uma organização, principalmente a área de recursos humanos, afetando positivamente e fornecendo informações cruciais para os setores de recrutamento de pessoal; de treinamento; de planejamento e de gestão de pessoas. Visto isso, conclui-se que não deve ser elaborada pensando apenas em um fator, mas sim tendo em visto diversos pontos que devem ser desenvolvidos de forma integrada.

Para Paludo (2012, p. 269), a intenção da avaliação está separada entre a de curto e a de médio prazo: “a finalidade essencial da avaliação, no curto prazo, é apoiar a tomada de decisão quanto à alocação de recursos, e, no médio prazo, servir de instrumento para a promoção da aprendizagem institucional”.

Em relação aos benefícios da avaliação de desempenho, se esta for elaborada e desenvolvida de forma integrada e com o apoio de todos, eles serão percebidos de forma rápida, no médio prazo e também no longo prazo (GRANJEIRO, 1999).

### **2.3 Erros no processo de avaliação de desempenho**

Apesar de existir diversas formas de avaliar o desempenho humano nas organizações, muitas vezes os resultados obtidos com a avaliação de desempenho não são satisfatórios por apresentarem erros ao decorrer do processo em questão. Grande parte dos erros ocorrem por não existir habilidade e treinamento necessários para a execução da avaliação de desempenho.

Para Marras (2011) esses equívocos e efeitos de julgamento são divididos na perspectiva psicológica de duas formas: os efeitos conscientes e os inconscientes. Segundo o autor, os conscientes são aqueles em que o avaliador propositalmente procede a avaliação na intenção de alterar o resultado final, podendo ter a intenção de prejudicar ou favorecer o avaliado. Já os inconscientes

são aqueles em que o executor toma atitudes semelhantes as anteriores, mas sem querer prejudicar o resultado, ou seja, sem intenção premeditada.

Alguns dos equívocos mais comumente percebidos nos sistemas de avaliação serão apresentados a seguir de acordo com a visão de Marras (2011):

- Efeito Halo: ocorre quando o avaliador generaliza algum fator a ser observado, ou seja, leva em conta alguma característica do avaliado que ele acha significativa e se influencia por ela no momento de analisar outras características, deixando de lado a clareza e neutralidade.
- Efeito da Recenticidade: acontece quando os avaliadores se baseiam no julgamento tomado levando em conta apenas os fatos recentes envolvendo o avaliado. Este é um efeito inconsciente pois tem relação direta com a memória do avaliador.
- Levar em conta características pessoais extra cargo: o avaliador considera atitudes e valores que o indivíduo apresenta fora do ambiente de trabalho, na vida pessoal do avaliado, influenciando o julgamento dos fatores relativos a atividade desempenhada dentro do trabalho.
- Efeito da Tendência Central: é a tendência de escolher notas nem muito altas nem muito baixas para o indivíduo avaliado, optando por dar avaliações pela média.

Dessler (2003) também cita outros dois equívocos na hora de avaliar: a brandura ou rigor e a parcialidade. Diferentemente da tendência central, a brandura ou rigor se baseia em pontos extremos de avaliação, ou o avaliador opta por dar notas ótimas ao avaliado, ou escolhe por ser muito severo e, com isso, atribui notas baixas ao indivíduo. A parcialidade, de acordo com o autor, é o erro que ocorre quando o resultado da avaliação é afetado devido ao fato de o avaliador leva em conta julgamentos pessoais, preconceitos e tendências para fazer a avaliação, como por exemplo fatores como sexo, idade, aparência, origem.

Complementando, Gil (1994) descreve algumas críticas passíveis de serem feitas a certas avaliações de desempenho:

- Definição inadequada de objetivos: muitas organizações não tem os objetivos claros na hora de elaborar uma avaliação de desempenho. Muitos gestores só executam a avaliação sem muito cuidado por considerarem ser apenas um

procedimento obrigatório, sem enxergar os reais benefícios que ela pode trazer aos indivíduos e ao órgão.

- Baixo nível de participação das chefias: na maioria dos casos os chefes apenas respondem a avaliação de desempenho sem participar de todo o processo que a envolve, como a elaboração, definição de fatores e o *feedback*.
- Avaliação feita em um dia: em grande parte das empresas, a avaliação de desempenho só é respondida uma vez ao ano. Dessa forma, o julgamento que o avaliador tem em relação ao avaliado é influenciado pelos eventos recentes, deixando à margem os acontecimentos mais antigos. Segundo o autor, é indicado que a avaliação seja feita de forma contínua e não em apenas um momento do ano.

Além desses equívocos mencionados, Chiavenato (1996) destaca outros 7 observáveis no processo de avaliação de desempenho:

“1. Presumir que uma pessoa está trabalhando bem agora, porque realizou um bom serviço algum tempo atrás;

2. Dar uma qualificação elevada a um empregado, porque concorda sempre com o que o avaliador diz;

3. Qualificar favoravelmente uma pessoa que tem trabalhado bem nos dias que precederam sua avaliação, embora seu trabalho durante o resto do período tenha sido apenas medíocre;

4. Favorecer a qualificação de um brilhante conversador, de uma pessoa com diploma de curso superior ou de um antigo colega de estudos;

5. Deixar de notar os defeitos de uma pessoa pelo fato de serem semelhantes aos seus;

6. Julgar uma pessoa com base em papéis em vez de basear-se na contribuição real que prestou à organização; e

7. Atribuir menor valor à pessoa que o aborrece, embora execute corretamente o serviço que lhe compete, e qualificação mais alta àquela que, mesmo não o aborrecendo, pouco ou nada faz.”

## **2.4 Gestão de Desempenho x Gestão por Competências**

### **2.4.1 Gestão de Desempenho**

Como forma de aperfeiçoar o desempenho das organizações, ao longo do tempo as maneiras de medir o desempenho foram se alterando. Essas mudanças ocorreram devido às transformações tanto culturais, como políticas, e econômicas, atreladas aos estudos e investigações a respeito da melhor forma de avaliar o desempenho.

Dentro desse contexto, surgiu a gestão de desempenho como uma abordagem diferenciada em relação às técnicas tradicionais usadas para avaliar o desempenho humano nas organizações (Brandão e Guimarães, 1999).

A gestão de desempenho não está restrita apenas à avaliação de desempenho, mas envolve todo o ciclo para que seja possível implementá-la. Para Ribas e Salim (2015): “Esta gestão é fundamental, pois só assim a organização sabe o valor que cada um está agregando à organização, quais os resultados e como aproveitá-los melhor”. Ainda de acordo com esses autores, o ciclo de desempenho gira em torno da etapa de planejamento, acompanhamento e avaliação. O processo é desenvolvido de forma que a organização possa identificar e mensurar a contribuição de cada funcionário e de cada equipe para o atingimento dos objetivos da empresa, como acompanhar esses desempenhos e que técnicas devem ser usadas para avaliá-los.

Para Guimarães (1998), o termo gestão infere ao processo de avaliação de desempenho um sentido de atrelamento às atividades de planejamento, acompanhamento e da avaliação. Em relação a esse envolvimento multifacetado, Guimarães, Nader e Ramagem (1998, apud Brandão e Guimarães, 1999) afirmam que a gestão de desempenho ocorre em 4 níveis: corporativo, divisional, grupal e individual. No nível corporativo, o planejamento, acompanhamento e avaliação só estão ligados à missão, visão e as metas numa ampla visão e, como resultante, buscam a sustentabilidade organizacional. No nível divisional, a abordagem está focada em cada unidade produtiva da organização e seus respectivos objetivos e metas, objetivando assim, a eficácia empresarial. Para os autores, o nível grupal refere-se à avaliação concentrada nos projetos e processos de trabalho das equipes. Por último, o nível individual diz respeito à avaliação do trabalho desenvolvido por cada indivíduo da organização, focando no principalmente no comportamento dele no ambiente laboral.

Ainda nessa linha, Hipólito e Reis (2002) afirmam que a gestão de desempenho é formada por ligações entre a avaliação de desempenho e outras funções de recursos humanos, trocando assim, inputs com as áreas de desenvolvimento profissional, seleção, recrutamento, gestão da carreira, remuneração, com o objetivo de alavancar por diversos meios a qualidade e a produtividade do trabalho desempenhado pelos funcionários e, conseqüentemente, melhorando os resultados da organização como um todo.

Segundo Armstrong (2002, apud Oliveira, 2015), a Gestão de Desempenho evidencia os valores que uma organização possui. No prisma comportamental, no momento em que os indivíduos estão mostrando os valores da organização, como a

preocupação com a qualidade, com as pessoas, a presença da isonomia, a atuação ética e moral nos negócios, a confiança entre os participantes, resulta num processo em que elas “vivam os valores”.

Diversos autores abordam que na Gestão de Desempenho a *performance* analisada no desempenho das atividades é constructo não apenas das competências particulares de cada indivíduo, mas também está ligada aos atributos organizacionais.

Em suma, a gestão de desempenho está dentro de um grande processo de gestão organizacional, visto que proporciona o reexame de estratégia, das metas, dos processos organizacionais e políticas de recursos humanos, entre outros, visando assim a reparação de desvios e proporcionando uma continuidade maior e uma sustentabilidade à organização (BRANDÃO E GUIMARÃES, 1999).

#### **2.4.2 Gestão por Competências**

Após ter seu entendimento alterado ao longo do tempo, o termo “competência” passou a ser utilizado, de forma mais genérica, para qualificar aquele humano capaz de realizar determinado trabalho (Isambert-Jamati 1997, apud Brandão e Guimarães, 1999). Desde a década de 70, com Taylor, passou a existir noção da importância de as organizações possuírem funcionários eficientes, enfatizando assim a busca por competências necessárias às atividades profissionais (BRANDÃO E GUIMARÃES, 1999).

Para Zarifin (1996, apud Brandão e Guimarães, 1999), competência significa “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas aliado ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho”, de forma que o profissional consiga enfrentar acontecimentos novos e inesperados.

De acordo com Carbone et al (2005), as competências dos indivíduos e profissionais são compreendidas como ligações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, compreendidas por meio do desempenho profissional observado em determinada situação de trabalho ou de acordo com a estratégia da empresa.

Segundo Dutra (2002, apud Ribas e Salim, 2015), a competência pode ser entendida como a aptidão de entrega do indivíduo, de acordo com o nível de complexidade de suas tarefas e como o total de qualificações que a pessoa tem para

entregar-se ou que abra possibilidade de se observar um desempenho avantajado em certa posição e situação.

Brandão e Guimarães (1999) enfatizam que as competências organizacionais fundamentais são as que garantem vantagem competitiva para a organização, proporcionam valores essenciais percebidos pelos clientes e são complicadas de serem copiadas pelas empresas concorrentes.

A gestão por competências apareceu como um modelo gerencial diferenciado dos instrumentos comumente utilizados pelas organizações. Tomando como base a ideia de que o controle de alguns insumos é fundamental para o desempenho melhorado de indivíduos e organizações, esse modelo propõe-se primordialmente a gerenciar o *gap* ou lacuna de competências, ou seja, a diminuir da máxima forma a diferença entre as competências necessárias à consecução das metas organizacionais e aquelas que a organização já dispõe em seu domínio. O mapeamento das competências essenciais à consecução da estratégia da organização é fundamental para que seja possível eliminar ou pelo menos reduzir as lacunas de competências existentes dentro da organização (BRANDÃO E BAHRY, 2005).

Assim como visto na gestão de desempenho, a gestão de competências também está intrínseca a um conjunto maior de gestão da organização. Para que seja possível captar e desenvolver as competências demandadas para atingir os objetivos organizacionais, é necessário que a gestão de competências use como referência a estratégia organizacional e se baseie em suas ações de seleção, recrutamento, treinamento, desenvolvimento da carreira, entre outros (BRANDÃO E GUIMARÃES, 1999)

Além do exposto, Brandão e Guimarães (1999) ainda afirmam que a gestão de competências “deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal”. Ainda segundo os autores, é necessário que ela esteja sintonizada com a estratégia organizacional, que engloba a missão, visão e objetivos da organização.

## **2.5 Métodos de Avaliação de Desempenho**

Ao longo do tempo, com a dificuldade de mensurar o desempenho dos indivíduos, diversos métodos foram criados a fim de aprimorar o processo de

avaliação de desempenho e se adequar melhor às organizações e suas individualidades.

De acordo com os estudiosos, nenhum método pode ser considerado perfeito para todas as realidades e objetivos. Cada um possui seus prós e contras e deve ser aplicado de acordo com a situação em que a organização se encontra.

Os métodos de avaliação do desempenho mais conhecidos e aplicados pelas organizações são: método de escalas gráficas; lista de verificação; escolha forçada; pesquisa de campo; método dos incidentes críticos; métodos das frases descritivas; avaliação participativa por objetivos; avaliação 360°; avaliação por escrito.

A seguir, será analisado o método de escalas gráficas por ser a ferramenta utilizada na Avaliação de Desempenho do STJ. Em seguida, a avaliação 360° também será vista pois surgirá como sugestão a um aspecto em questão por ser um método moderno e recorrentemente elogiado pelos estudiosos da avaliação de desempenho, além de dar uma maior abrangência a avaliação realizada.

### 2.5.1 Método das Escalas Gráficas

O método das escalas gráficas, também conhecido como “sistema de gráficos analíticos), é uma técnica de avaliação de desempenho que consiste num formulário que possui linhas e colunas onde os fatores de avaliação previamente definidos ficam localizados nas linhas e os graus de medição do desempenho ocupam as colunas, que podem ser entendidos como as notas dadas (XAVIER, 2019). São exemplos de fatores a serem escolhidos para avaliar: iniciativa do empregado; qualidade do trabalho; assiduidade; pontualidade. Os graus de medição geralmente são determinados de 1 até 5, sendo 1 a nota mínima e 5 a máxima, ou divididos entre péssimo, fraco, regular, bom e ótimo.

Figura 1 - Método das Escalas Gráficas

<b>Fatores</b>	<b>5- Ótimo</b>	<b>4- Bom</b>	<b>3- Regular</b>	<b>2- Ruim</b>	<b>1- Péssimo</b>
<b>Trabalho em Equipe</b>					
<b>Comunicação</b>					
<b>Assiduidade</b>					

<b>Pontualidade</b>					
<b>Iniciativa</b>					
<b>Produção</b>					

Fonte: O autor

Um ponto que deve ser focado e analisado de forma cuidadosa é a escolha dos fatores. Xavier (2019) alerta a importância dessa etapa visto que “o conhecimento dos fatores de avaliação a serem utilizados nas escalas gráficas já é uma forte sinalização para os funcionários sobre o que a organização espera deles, pois representam aquilo que é valorizado pela organização”.

Para Chivenato (1996, p.106) esse é o método de avaliação de desempenho mais aplicado e divulgado no âmbito organizacional. Ainda segundo o autor, isso ocorre devido à simplicidade tanto na elaboração e aplicação, por não ser necessário um treinamento ou capacitação específica dos avaliadores, quanto no entendimento do designado a responder a avaliação. A escolha desse método por grande parte das organizações também se dá pelo fato de existir um alto grau de confiabilidade nos resultados gerados, que é maior do que os vistos em relatórios e em algumas outras ferramentas (GIL, 1994).

Apesar de ser um método célere e simples de ser entendido, existem algumas críticas entre os estudiosos a respeito dele. A primeira, diz respeito a falta de uma maior flexibilidade ao avaliador, que fica engessado ao instrumento ao invés das características do avaliado. Para Chivenato (1996, p.112), outro problema é que o método é “sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os fatores de avaliação”. Este mesmo autor crê que a avaliação perde seu total efeito por tender a criar uma rotina e preocupação quanto aos resultados apresentados nas avaliações. Carvalho e Nascimento (1998) complementam as críticas citando o possível efeito da “tendência central”: “O avaliador mal preparado fica receoso em utilizar, quando necessário, as escalas mais extremas do formulário. Apela, então, para o meio-termo, isto é, analisa seu auxiliar de forma não comprometedora”.

## 2.5.2 A Avaliação por Múltiplas Fontes

A avaliação por múltiplas fontes, também chamada de “avaliação 360º” ou “avaliação em rede” é considerada um método moderno de avaliação que proporciona uma dinâmica maior para o papel de avaliador. De acordo com Marras (2011), esse modelo de avaliação está sendo adotado cada vez mais nas organizações do Brasil “por estar identificado fortemente com ambientes democráticos e participativos e que se preocupam tanto com os cenários internos à organização quanto com os externos”.

A principal característica observada nessa abordagem é que todos os indivíduos que tem contato com avaliado podem fazer o papel de avaliador. Com isso, os pares, subordinados, chefes, fornecedores, clientes, funcionários de outras seções e até o próprio funcionário avaliado (autoavaliação) são responsáveis por avaliar (XAVIER, 2019).

Dessa forma, o funcionário a ser avaliado não fica preso apenas ao resultado da avaliação de seu chefe imediato, mas passa a contar também com o julgamento de seu desempenho na organização na visão particular de cada sujeito com que tem contato dentro do ambiente de trabalho.

Para Brandão et al (2008) a avaliação feita por diversos indivíduos é mais interessante do que a feita apenas por uma só pessoa, pois é mais confiável e rica, principalmente por compartilhar a responsabilidade e pressão que giram em torno do processo avaliativo para todos os avaliadores. Com esse compartilhamento, possíveis excepcionais avaliações deturpadas causadas por fatores como rixas, desavenças ou até mesmo falta de atenção no momento de avaliar não impactam de forma significativa no resultado final para o avaliado.

Assim como todo método de avaliação de desempenho, a avaliação por múltiplas fontes possui pontos positivos e negativos. Como aspectos favoráveis observados com o uso deste método, além dos já destacados anteriormente, Bohlander e Snell (2010) citam a abrangência alcançada por juntar avaliações de diversos pontos de vista e também o fato de que o *feedback* recebido por pares e colegas de atividade pode ajudar o avaliado a aceitar melhor a avaliação e, com isso, se autodesenvolver. Em relação aos contras da avaliação 360º, Bohlander e Snell (2010) citam os seguintes pontos:

- O sistema é complexo na combinação de todas as respostas
- O *feedback* pode ser intimidante e causar ressentimento se o funcionário sentir que os respondentes fizeram “complô” contra ele.

- Pode haver opiniões conflitantes, embora precisas, de cada ponto de vista respectivo.
- O sistema requer treinamento para funcionar bem
- Os funcionários podem tramar ou “jogar” com o sistema, dando avaliações inválidas uns aos outros
- Os avaliadores não poderão ser responsabilizados se suas avaliações forem anônimas.”

Desta forma, é possível perceber que a avaliação feita por múltiplas fontes é um método interessante a ser implementado nas organizações, mas em contrapartida, deve ser observado e estudado todo o sistema que o envolve, pois é complexo e exige uma análise apurada para que seja implementado da forma correta.

## **2.6 Avaliação de Desempenho no Serviço Público**

A atenção com o desempenho do servidor público nem sempre foi motivo de grande preocupação para a Administração Pública. A importância dada ao desempenho foi aumentando gradualmente na medida em que foram evoluindo os modelos da administração pública: primeiramente o patrimonialismo; em seguida a burocracia e, por último, o gerencialismo.

Primeiramente, o modelo que perdurou durante muito tempo desde o Brasil da era colonial até a Revolução de 1930 foi o Patrimonialismo. Esse foi um modelo tradicional de administração pública que tinha como base os modelos dos Estados Absolutistas europeus, cujo patrimônio público se mesclava com os bens particulares dos governantes e assim, não havendo uma distinção entre o público e privado (CAMPELO, 2010). Neste modelo não havia o princípio da impessoalidade e os cargos públicos eram ocupados por escolha do soberano e, geralmente, quem ocupava esses cargos eram os parentes, amigos, pessoas influentes e aqueles que apoiavam o governante (RENNÓ, 2018). A corrupção e nepotismo eram constantes na época patrimonialista

Visando acabar com o modelo patrimonialista, surgiu o modelo burocrático na década de 30 com o governo de Getúlio Vargas. A burocracia objetivava extinguir as práticas errôneas observadas no patrimonialismo, aspirando assim, um melhor funcionamento do aparelho estatal, bem como seguir princípios como a impessoalidade e a moralidade. Para Medeiros (2006):

“O modelo burocrático proposto por Weber (1963) definia, portanto, os atributos da organização racional-legal, estando estes voltados para garantir a divisão do trabalho entre os participantes, hierarquia, a existência

de regras gerais de funcionamento, a separação entre a propriedade pessoal e organizacional, e a seleção de pessoal com base em qualificações técnicas. O modelo se propunha a reger os agrupamentos sociais por meio de regras, estatutos, regulamentos, documentação, obediência hierárquica, formalidade e impessoalidade”.

Foi na era burocrática que as mudanças a respeito do funcionalismo público começaram a surgir. Em 1934 com a nova Constituição brasileira e em 1936 com sanção da Lei nº 284/1936, ficou previsto a obrigatoriedade da realização de concursos públicos para aqueles que almejassem entrar na carreira pública. Na constituição de 1934 a previsão estava no artigo 170, parágrafo 2º: “a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas, e nos demais que a lei determinar, efetuar-se-á depois de exame de sanidade e concurso de provas ou títulos” e na lei 284/1936, estava previsto no Art 41: “A primeira investidura nos cargos técnicos administrativos dependerá de habilitação prévia em concurso de provas ou de provas e títulos, conforme sugerir C.F.S.P.C. e constar do regulamento”.

Ao longo dos anos as ideias foram evoluindo e a preocupação com o desempenho dos servidores públicos foi aumentando, junto com preocupação em garantir um sistema impessoal, meritocrático e justo. Desse modo, passou a existir a demanda por sistemas de avaliação de desempenho que pudessem garantir esses princípios mencionados. Para Lotta (2002), “a Avaliação serve como um dos mecanismos para transformações no âmbito funcional das organizações públicas, podendo ser usada no sentido de averiguar deficiências e proporcionar políticas de desenvolvimento profissional”.

Inicialmente a avaliação de desempenho não era feita por meio de uma metodologia definida, mas sim baseada apenas no julgamento irrecorrível dos chefes a respeito do desempenho e resultados da unidade comandada ou nas condutas do servidor (SANTOS E CARDOSO, 2001).

Em julho de 1960 foi sancionada a Lei 3.780 que impôs um sistema que vigora até os dias atuais: a promoção de servidores vinculada ao desempenho observado. O art 29 dessa lei indica que a elevação do funcionário seguirá os critérios de merecimento e antiguidade de classe. De acordo com o art 30, no quesito merecimento é levado em conta o desempenho do servidor, que pode ser identificado por meio da pontualidade, assiduidade, capacidade, eficiência, espírito de colaboração, ética profissional e compreensão de deveres.

Para Santos e Cardoso (2001), o governo, principalmente a partir de 1970, busca criar e colocar em prática um método em que o sistema remuneratório e o desenvolvimento das carreiras dos servidores públicos estivesse vinculado diretamente com o resultado observado na avaliação de desempenho realizada. A Lei nº 5.645 de 1970 apresentou que a progressão funcional deveria ser baseada na antiguidade e meritocracia.

Em 1977 o Decreto nº 80.602 definiu a progressão funcional no serviço público. De acordo com o art 2 do decreto, a progressão funcional consistia na “elevação do servidor à classe imediatamente superior àquela a que pertence, dentro da respectiva Categoria Funcional”. Essa norma, segundo Barbosa (2006, apud Hadich, 2012), fixou a metodologia da escala de distribuição forçada para a avaliação de desempenho no setor público. Na escala era fixado um número de servidores que tinham desempenho que era classificado como MB (muito bom), que só poderia corresponder a 20% dos funcionários, B (bom) a 70% dos funcionários e R (regular) a 10%.

Já em 1980, o decreto nº 84.669 com alterações feitas pelo Decreto nº 89.310, em seu art 2º, parágrafo único diferenciou dois tipos de progressão funcional: “Quando a mudança ocorrer dentro da mesma classe, denominar-se-á progressão horizontal e quando implicar mudança de classe, progressão vertical”.

Para Santos e Cardoso (2001), a preocupação enorme em atrelar o desenvolvimento do funcionário público na carreira à avaliação de desempenho mostrou-se, ao passar dos anos, um percalço para a efetividade do sistema. Ainda segundo esses autores, o fato de a avaliação de desempenho não ser institucionalizada e “a sua incapacidade de produzir subsídios válidos para o aperfeiçoamento da ação administrativa acabou por neutralizar o sistema, fazendo dele letra morta e mais um “formalismo” a ser cumprido de maneira ritualista.”

Ao longo dos anos a era burocrática foi sendo cada vez mais criticada e começou a dar espaço à era do gerencialismo. Para Lotta (2002): “A velha estrutura burocrática não encontra lugar quando nos referimos a organizações cada vez mais enxutas, das quais é exigida mais qualidade na prestação de serviços”. Com essa necessidade de maior eficiência no desempenho, a avaliação de desempenho também foi influenciada.

Em 1990, foi sancionada a Lei nº 8.112 que é aplicada até hoje e dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Nessa Lei, em seu art. 20, ficou definido que a avaliação de desempenho é obrigatória durante todo o estágio probatório, a fim de que seja analisado se o servidor tem a qualidade de serviço esperada, para que assim conquiste a estabilidade no cargo. A avaliação era feita com base nos seguintes critérios: assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa; produtividade e responsabilidade

Em 1998, a Emenda Constitucional nº 19 adicionou ao rol de princípios norteadores da administração pública, no Art. 37 da Constituição Federal de 1988, o princípio da eficiência. Com a inclusão deste, trouxe ao Estado a obrigação de sempre prestar os serviços público de forma célere, com qualidade e sendo menos onerosa o possível. Para que essa eficiência seja analisada, torna-se indispensável o uso da avaliação de desempenho. No art. 6º dessa Emenda Constitucional ficou definido também que para aquisição da estabilidade, era necessário a avaliação especial de desempenho por uma comissão instituída com essa finalidade. Ainda nesse parágrafo também fixou que o servidor público estável poderá perder seu cargo mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

Hoje em dia, a avaliação de desempenho no setor público tem como finalidade a aprovação em estágio probatório, promoção, progressão funcional, pagamento das gratificações de desempenho e também pode ser utilizada como base para demissão de um servidor.

A avaliação de desempenho feita no Superior Tribunal de Justiça está baseada em 4 normas: Lei nº 11.416, de 15 de dezembro de 2006; Lei nº 8.112/1990; Portaria Conjunta nº 1/2007 e Resolução STJ nº 5/2018.

A Lei nº 11.416/2016 dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União. O Art. 9º dessa lei estabelece que “O desenvolvimento dos servidores nos cargos de provimento efetivo das Carreiras dos Quadros de Pessoal do Poder Judiciário dar-se-á mediante progressão funcional e promoção”. Esse desenvolvimento se dará por meio do resultado da avaliação formal de desempenho.

Na Portaria Conjunta nº 1/2007, anexo IV está o regulamento do desenvolvimento na carreira.

“Art 4º: a avaliação para fins de progressão funcional abrangerá cada período de doze meses de exercício no cargo, durante os quais será acompanhada a atuação do servidor em relação

a fatores de desempenho, previstos em regulamento de cada órgão, tais como:

- I – iniciativa;
- II – trabalho em equipe;
- III – comunicação;
- IV – autodesenvolvimento;
- V – competência técnica;
- VI – relacionamento interpessoal”.

A respeito da avaliação de desempenho especificamente feita no STJ, na Resolução STJ nº 5/2018 faz-se necessário a atenção ao que está disciplinado na Seção II que versa sobre a avaliação de desempenho feita no Tribunal:

“Art. 2º A avaliação de desempenho é a verificação sistemática e formal da atuação do servidor no exercício das atribuições do cargo no âmbito de sua área ou especialidade mediante critérios objetivos.

§ 1º A avaliação de desempenho será subsídio para os processos de homologação do estágio probatório, de progressão funcional e de promoção, nos termos desta resolução.

§ 2º A avaliação de desempenho compõe-se, obrigatoriamente, da autoavaliação do servidor e da avaliação da chefia responsável, às quais são atribuídos os pesos 1 e 3, respectivamente.

§ 3º O resultado da avaliação de desempenho corresponderá à média ponderada das avaliações mencionadas no § 2º.

§ 4º A avaliação de desempenho é considerada válida após a conclusão da chefia imediata e a ciência do servidor, ambas realizadas no sistema de gestão de desempenho.

§ 5º Ao término de cada avaliação, o servidor deverá atestar ciência do resultado no sistema de avaliação de desempenho no prazo de 15 dias.

§ 6º Transcorrido o prazo mencionado no § 5º, a avaliação de desempenho será encerrada automaticamente pelo sistema e considerada válida.

Art. 3º O servidor que permanecer, no mínimo, por 90 dias sob a supervisão de uma chefia deverá ser avaliado por ela.

§ 1º O servidor que durante o período avaliativo tenha trabalhado com mais de uma chefia terá como nota final a média das avaliações válidas realizadas no período.

§ 2º Ao final do período avaliativo, o servidor que não tiver avaliação de desempenho válida deve ser avaliado pela chefia responsável com quem ele permaneceu por mais tempo ou, havendo inviabilidade, a unidade de gestão de pessoas indicará um avaliador.

Art. 4º O servidor cedido ou em exercício provisório em outro órgão será avaliado pela chefia responsável do órgão no qual estiver em exercício, observado o disposto nesta resolução.

Parágrafo único. É dever do servidor cedido ou em exercício provisório informar à unidade de gestão de pessoas do STJ os dados do avaliador externo assim que iniciar suas atividades no órgão cessionário.”

Em suma, é possível observar que o Sistema de Avaliação de Desempenho no setor público passou por diversas fases e, juntamente com elas, o aprimoramento foi ocorrendo ao passar do tempo.

### **3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Ciribelli (2003, apud Praça, 2015) explica que o “método científico pode ser definido como um conjunto de etapas e instrumentos pelo qual o pesquisador científico, direciona seu projeto de trabalho com critérios de caráter científico para alcançar dados que suportam ou não sua teoria inicial.”

Neste capítulo será apresentada a metodologia adotada para dar base à pesquisa desenvolvida. Além do método utilizado, serão apresentados também dados a respeito do tipo de pesquisa e questionário utilizados, a população e a amostra do estudo, bem como uma exposição das características da organização em que foi feita a pesquisa e, por fim, uma explicação a respeito do procedimento de coleta e a análise dos dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Pesquisa tem como base métodos sistemáticos e racionais e pode ser considerada um conjunto de atos feitos para solucionar um problema. Ela é feita quando existe algum questionamento que ainda não possui informações necessárias para solucioná-lo (Moresi, 2003).

A pesquisa realizada, em relação à classificação quanto à abordagem, é do tipo quantitativa. A abordagem quantitativa, de acordo com Almeida (2014), tem como característica o “uso de ferramentas estatísticas para o tratamento dos dados, visando medir as relações existentes entre as variáveis, que por sua vez são previamente estabelecidas, à semelhança das hipóteses.”

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é do tipo descritiva. A forma descritiva possui como fim expor as características e os problemas relativos ao objeto de estudo, exibindo com precisão os eventos e os atos (Almeida, 2014). Além disso, Moresi (2013) apresenta que ela “pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

Relativamente à finalidade ou natureza, é classificada como uma pesquisa aplicada. De acordo com Almeida (2014), esta é utilizada quando se “faz uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano”

Por fim, quanto ao procedimento metodológico, é classificada como estudo de caso por se tratar de um estudo em que é abordado uma observação a respeito de

um ambiente limitado, tendo um caráter mais individualizado e aprofundado (Moresi 2013). Para Almeida (2014): os resultados deste tipo de estudo geralmente não podem ser generalizados, pois representam um ou poucos elementos, e não toda a população.

Com o intuito de atingir os objetivos previstos para a estudo, questionários foram aplicados aos servidores e funcionários públicos do Tribunal, a fim de obter os dados relativos à percepção destes a respeito da avaliação de desempenho aplicada no Órgão.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

Todas as informações e dados apresentados nesta sessão foram colhidos no site oficial do Superior Tribunal de Justiça, bem como da Constituição Federal de 1988.

O Poder Judiciário é encarregado por resolver conflitos da sociedade e garantir os direitos devidos aos cidadãos. O Superior Tribunal de Justiça (STJ) é uma instituição, com personalidade jurídica de direito público, pertencente ao Poder Judiciário brasileiro, tendo como sede a Capital Federal e com jurisdição sobre todo o território nacional. Foi criado pela Constituição Federal de 1988 e é composto de, no mínimo, trinta e três Ministros.

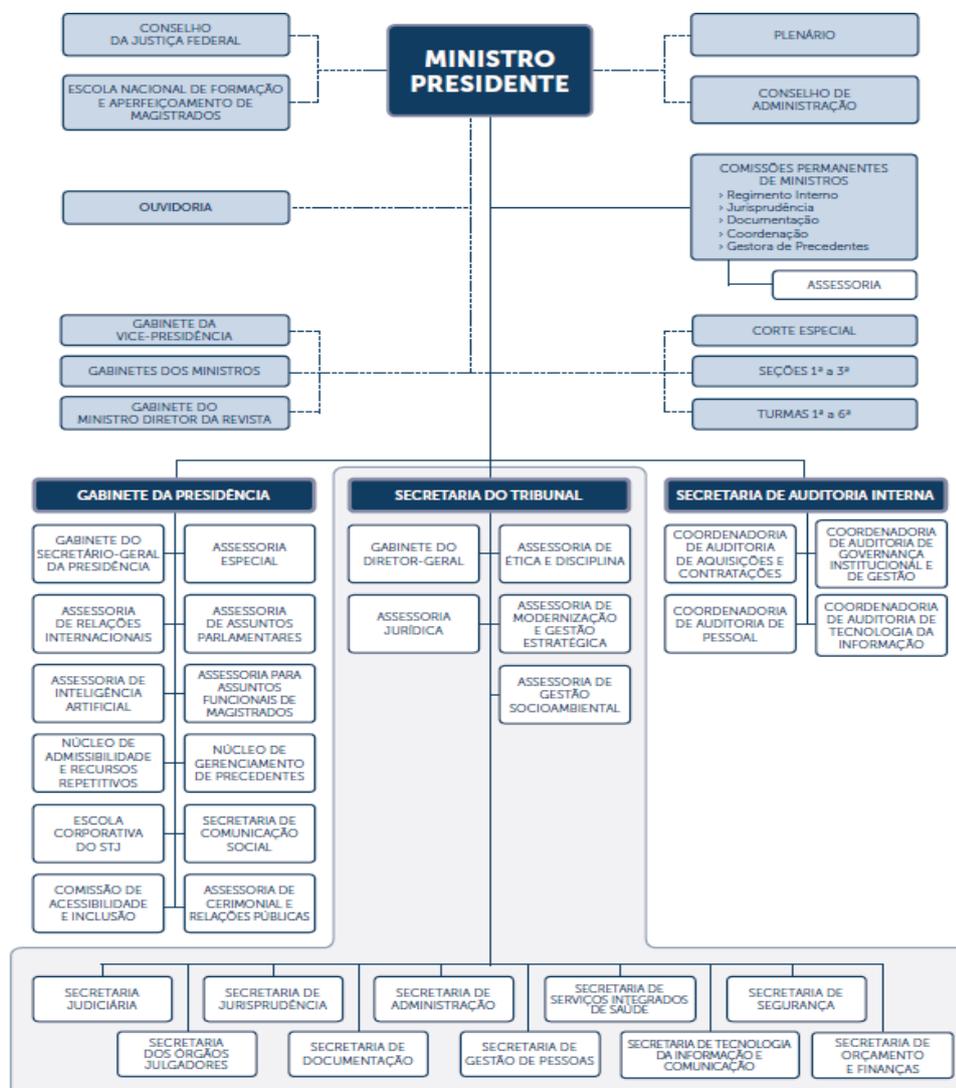
É o tribunal superior encarregado por uniformizar a interpretação da lei federal em todo o país e, por isso, é considerado o “guardião” da Unidade do direito federal. É a corte responsável pela solução definitiva dos casos civis e criminais que não envolvam matéria constitucional nem a justiça especializada. Suas competências estão descritas no artigo 105 da Constituição Federal e, como exemplo, é possível citar a competência por julgar crimes comuns praticados por governadores, desembargadores estaduais, federais, eleitorais e trabalhistas, conselheiros de tribunais de contas e procuradores da República, entre outros. Também tem como responsabilidade resolver conflitos de competência entre tribunais.

Do ponto de vista estratégico-organizacional, de acordo com o regimento interno do STJ, o órgão tem como missão: oferecer à sociedade prestação jurisdicional efetiva, assegurando uniformidade à interpretação da legislação federal; como visão: tornar-se referência na uniformização da jurisprudência, contribuindo para a segurança jurídica da sociedade brasileira; e, como valores institucionais:

Aprendizagem contínua, Comprometimento, Ética, Sustentabilidade e Transparência.

O STJ possui a seguinte estrutura:

Figura 2 - Organograma STJ



Fonte: Site STJ

### 3.2.1 Avaliação adotada no STJ

O sistema adotado pelo STJ para medir o desempenho dos servidores está dividido em 2: a gestão de desempenho, que se subdivide em avaliação funcional e avaliação de estágio probatório; e o Programa Aprimore, que serve para diagnosticar competências. O presente trabalho visa analisar a percepção dos servidores a respeito somente da avaliação de desempenho. Dessa forma, a pesquisa não abrangerá a avaliação baseada em competências (Programa Aprimore).

### **3.2.1.1 Gestão de Desempenho no STJ**

A gestão de desempenho do STJ é embasada pela Lei nº 8112/90 e suas alterações; Lei nº 11.416/2006, que Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União; Portaria Conjunta nº 1/2007 Anexo IV e pela Resolução STJ nº 5/2018. De acordo com informações captadas no site do STJ, a avaliação de desempenho realizada no Tribunal tem como objetivos auxiliar o gestor na identificação dos pontos que intervêm no desempenho individual e nos resultados da unidade; e facilitar o acompanhamento do próprio desempenho pelo servidor, identificando possíveis dificuldades, a fim alcançar o crescimento constante do servidor tanto no lado profissional, quanto no pessoal.

A Avaliação de Estágio Probatório é dividida em 3 etapas, no período de 36 meses, e é realizada com o objetivo de verificar a existência ou não de aptidão e capacidade para o exercício do cargo. Em relação a essa periodicidade, a avaliação é realizada nos primeiros 36 meses após a efetivação do novo servidor no órgão e as etapas, contadas a partir do início do exercício no cargo, deverão ocorrer no 8º, no 18º e no 30º mês. O processo é finalizado 4 meses antes do fim do estágio probatório para a formalização da homologação do resultado final da avaliação de desempenho.

A Avaliação de Desempenho Funcional é realizada anualmente, com o intuito de promover o desenvolvimento profissional do servidor, influenciando na progressão e promoção de sua carreira. A avaliação é realizada no durante o mês de março e é relativa ao período decorrido de 1 de abril do ano anterior a 31 de março no ano corrente. Todos os servidores efetivos do STJ devem participar dessa avaliação, com exceção dos que estão em Estágio Probatório e daqueles que se encontram na última classe e padrão da carreira. A promoção ou progressão funcional do servidor ocorrerá no mês que o servidor entrou como servidor do tribunal.

A avaliação de Estágio Probatório e de Avaliação possuem várias regras idênticas e as duas se utilizam do mesmo instrumento de avaliação. O método utilizado no instrumento é o de Escalas Gráficas, e busca avaliar 5 fatores: Assiduidade, disciplina, capacidade de iniciativa, produtividade e responsabilidade. Cada fator abordado possui 4 itens para serem analisados, totalizando assim 20 itens. A escala utilizada se baseia na frequência em que são observados os

comportamentos do avaliado: 0- Nunca age assim; 1- Raramente age assim; 2- Às vezes age assim; 3- Frequentemente age assim; 4- Sempre age assim.

As duas avaliações são compostas pela autoavaliação, que possui peso 1 e pela avaliação da chefia imediata, com peso 3. Em relação ao Estágio Probatório, o servidor será considerado apto ao cargo caso obtenha a média aritmética das 3 etapas maior ou igual a 70%, ou seja, na escala de 0 a 4 deve atingir a média mínima de 2,8. Na avaliação de desempenho funcional o servidor também necessita alcançar uma média de pelo menos 70% para que consiga a progressão.

Se o avaliado não concordar com as notas dadas, ele tem a opção de gerar um pedido de reconsideração ao seu avaliador, que terá o prazo de 30 dias para decidir se mudará ou não a menção atribuída e deverá comunicar à unidade responsável pela gestão de desempenho sua decisão. Sendo mantido o posicionamento em relação ao resultado da reconsideração, o servidor ainda pode entrar com um recurso, que será analisado pela Comissão de Gestão de Desempenho, responsável por emitir um parecer técnico contendo a decisão final.

### **3.3 População e Amostra**

Atualmente, o Superior Tribunal de Justiça contém em seu quadro de pessoal o efetivo total acima de 3102, lotados em secretarias, gabinetes de ministros, assessorias, comissões e núcleos. Dentro desse efetivo, 1609 são técnicos, 1081 são analistas, 379 requisitados e 33 ministros. Técnicos são aqueles que ingressaram no serviço público por meio de concurso, sendo apenas o ensino médio completo. Os analistas, por sua vez, são aqueles que ingressaram por meio de concurso e tem como pré requisito ter diploma, devidamente registrado, de conclusão de curso de graduação de nível superior. No caso dos analistas judiciários, é exigido a graduação em direito. Já em relação aos analistas administrativos, a conclusão de curso de graduação de nível superior em qualquer área de formação.

Para Moresi (2003), população é o “conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. Já a amostra, de acordo com o mesmo autor, pode ser considerada “uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. A amostra adotada no estudo é classificada como não probabilística do tipo intencional, que é aquela que tem por finalidade escolher um subgrupo da

população, e com os dados colhidos a partir desses, para que seja possível ser considerado representativo do universo em questão (Moresi 2003).

Como o Tribunal possui um efetivo total elevado, foi necessário realizar a pesquisa com um número restrito de respondentes. A amostra foi selecionada de maneira intencional visto que seria inviável aplicar o estudo com todos os funcionários públicos do Órgão. Dessa forma, foram selecionados para responder a pesquisa os servidores de duas unidades: Secretaria de Orçamento e Finanças (SOF) e Escola Corporativa do STJ (ECORP).

De acordo com o site do órgão, a ECORP possui em seu quadro de pessoal 40 servidores e tem como finalidade implementar as atividades destinadas à formação, atualização e desenvolvimento de pessoal. Ela foi escolhida por ser uma unidade muito ligada com o desenvolvimento dos servidores da casa.

A SOF possui 46 servidores e é responsável pelos assuntos orçamentários e financeiros do tribunal e foi escolhida para a pesquisa pela facilidade de contato entre o pesquisador e os servidores e gestores da área.

### **3.4 Caracterização do instrumento de pesquisa**

Como instrumento de pesquisa, foi aplicado um questionário para a coleta dos dados necessários para o estudo. Em relação as possíveis respostas, foi utilizada a escala de intensidade de Likert que dispõe de cinco pontos assim distribuídos: 1 = discordo; 2 = discordo parcialmente; 3 = não concordo nem discordo; 4 = concordo parcialmente; 5 = concordo. De acordo com Cummins e Gullone (2003 apud DALMORO; VIEIRA 2013, p.163), o uso da escala de Likert é amplamente utilizada e vantajosa devido ao “tipo de psicometria utilizada na investigação, a dificuldade de generalizações com o uso de grande número de opções de marcação e a natureza complexa de escalas alternativas”.

Foi tomado como base para a formulação do questionário, o questionário aplicado na monografia de mestrado para o Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (UnB) em 1997, na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, elaborada por Ana Lídia Gomes Gama e que teve como temática a análise percepção do sistema de avaliação de desempenho e comprometimento organizacional. Além desse, foi baseado também no questionário elaborado por Carolina Carvalho Fussi em sua dissertação de mestrado para o Instituto de

Psicologia da Universidade de Brasília em 2014, na área da Psicologia Organizacional e do Trabalho, cujo título é “Avaliação de Desempenho e Percepção de Mudança: Um estudo de avaliação de intervenção em uma organização”.

No questionário cinco grupos de questões foram abordados para analisar a percepção dos servidores a respeito da avaliação de desempenho aplicada no Órgão: primeiramente em relação aos objetivos da aplicação da AD; em seguida questões relativas aos critérios de notas altas de avaliação; depois, quanto à sua utilização; em quarto lugar os itens relacionados aos seus resultados; após, quanto à última avaliação de desempenho feita e, por último, quanto às reações aos próprios resultados da AD.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A coleta dos dados foi feita por meio de um questionário elaborado por meio da ferramenta Google Forms, contendo 40 itens utilizando a escala de Likert, conforme explicado no tópico anterior. Esse questionário foi enviado via e-mail para os servidores da ECORP e da SOF, totalizando 86 questionários, com o prazo de 1 semana para ser respondido.

No total foram enviados 86 questionários e, desse total, foram devidamente preenchidos 70. Uma parte dos questionários não respondidos se deve ao fato de alguns servidores estarem de licença ou de férias no período em que o questionário foi aplicado.

Logo após o fim do prazo para preenchimento do questionário pelos servidores, a análise e tabulação dos dados foram realizadas com a utilização do Excel. Neste, gráficos e tabelas foram elaborados a fim de verificar estatísticas e informações úteis a respeito das respostas à cada item do questionário e, com isso, desenvolver a análise sobre a percepção dos servidores em relação à avaliação de desempenho feita no órgão.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção mostra os resultados levantados a partir dos dados e respostas apresentadas no questionário aplicado com os servidores da SOF e da ECORP. Os itens serão analisados com o auxílio de dados estatísticos como a média, desvio padrão e coeficiente de variação. Além disso, gráficos e tabelas gerados a partir das respostas ajudarão na interpretação de cada ponto observado.

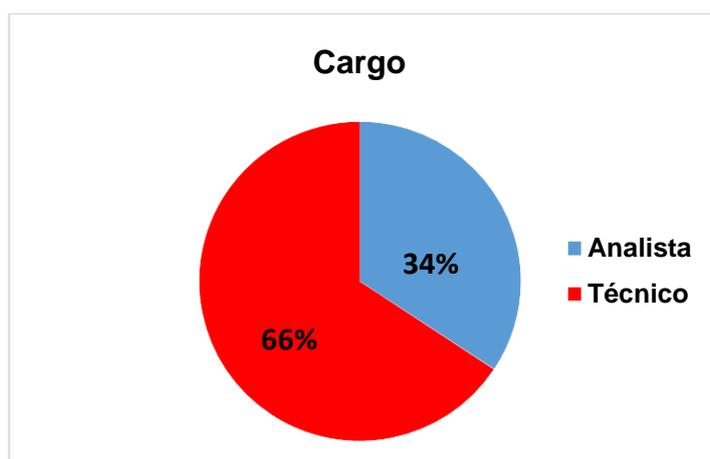
No total foram enviados 86 questionários e, desse total, foram devidamente preenchidos 70. Uma parte dos questionários não respondidos se deve ao fato de alguns servidores estarem de licença ou de férias no período em que o questionário foi aplicado.

Com a interpretação do instrumento aplicado, será possível verificar a percepção dos funcionários respondentes a respeito do sistema de Gestão de Desempenho do Superior Tribunal de Justiça.

### 4.1 Dados Demográficos

Dos 70 questionários respondidos, conforme o gráfico 1, 66% dos respondentes ocupam o cargo de técnico, que é aquele em que o diploma de graduação não é exigido, e 34% pertencem ao cargo de analista, em que é exigida a conclusão de um curso de nível superior.

**Gráfico 1 – Cargo**

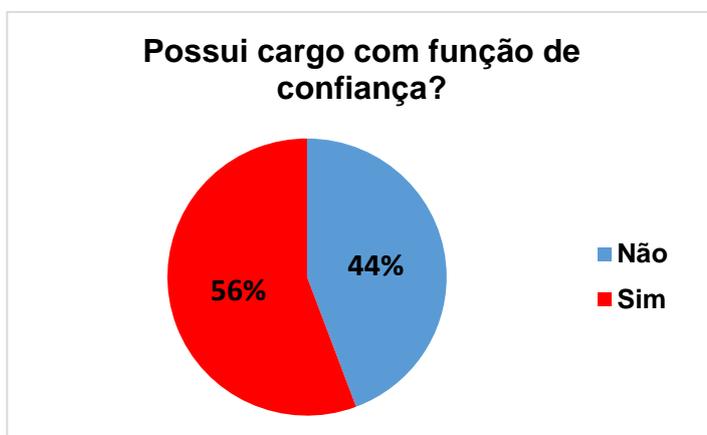


Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o gráfico 2 a seguir, é possível observar que 56% dos servidores respondentes possuem cargo com função de confiança e 44% não. Função de confiança é aquela em que o servidor efetivo ocupa uma função de

direção, chefia ou assessoramento, ganhando por isso uma gratificação por seu papel desempenhado.

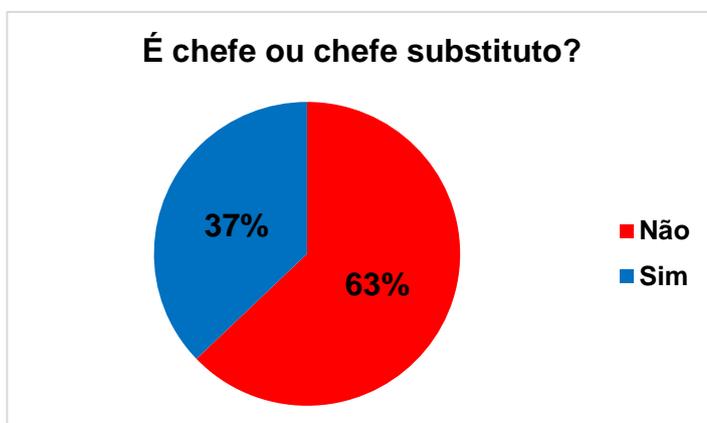
**Gráfico 2- Cargo com Função de Confiança**



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação a ser chefe ou pelo menos chefe substituto, segundo o gráfico 3, 63% dos servidores responderam que não e 37% responderam que sim. Isso demonstra que a pesquisa está bem equilibrada com a amostra presente, pois evidencia não só a percepção dos subordinados, mas também a dos gestores e chefes.

**Gráfico 3: Chefia**



Fonte: Dados da pesquisa

## **4.2 Percepção dos servidores sobre a Gestão de Desempenho**

Abaixo apresenta-se todos os resultados obtidos com a aplicação do questionário. Os itens foram separados em grupos, com o intuito de ter uma ligação central em comum entre eles.

#### 4.2.1 Percepção quanto ao uso do sistema

O primeiro grupo de itens tem como objetivo analisar a percepção dos servidores em relação ao sistema em geral de avaliação de desempenho, e estão demonstrados nas tabelas a seguir.

**Tabela 1 – Percepção quanto ao uso do sistema: porcentagem Sobre a avaliação de desempenho...**

Itens	1. Discordo	2. Discordo Parcialmente	3. Não Concordo nem Discordo	4. Concordo Parcialmente	5. Concordo
1. A AD contribui para os gestores orientarem os subordinados em relação às metas individuais.	7%	11%	14%	41%	26%
2. A AD contribui para aumentar o comprometimento dos servidores com o Tribunal	4%	13%	23%	43%	17%
3. A AD contribui para os servidores terem mais foco no desempenho.	4%	13%	20%	46%	17%
4. A AD contribui para os avaliadores darem feedbacks para os avaliados	3%	8%	19%	26%	44%
5. A AD propicia a valorização de minhas atividades (trabalho) e de meus resultados	9%	17%	20%	40%	16%
6. A AD causa desgaste no relacionamento entre avaliadores e avaliados	20%	24%	30%	16%	10%
7. A AD atual permite a melhoria da qualidade do trabalho	10%	9%	31%	34%	16%
8. A importância da Avaliação de Desempenho é amplamente divulgada	9%	13%	17%	31%	30%
9. Os servidores são bem preparados para avaliar	14%	39%	19%	25%	3%
10. O sistema de AD é valorizado pelos servidores do Tribunal	16%	22%	37%	24%	1%
11. O sistema de Avaliação de Desempenho do STJ está funcionando satisfatoriamente.	11%	16%	26%	37%	10%

**Tabela 2 - Percepção quanto ao uso do sistema**

**Sobre a avaliação de desempenho...**

Itens	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação
1. A AD contribui para os gestores orientarem os subordinados em relação às metas individuais.	3,67	1,18	0,32
2. A AD contribui para aumentar o comprometimento dos servidores com o Tribunal	3,56	1,05	0,30

3. A AD contribui para os servidores terem mais foco no desempenho.	3,59	1,05	0,29
4. A AD contribui para os avaliadores darem feedbacks para os avaliados	4,00	1,11	0,28
5. A AD propicia a valorização de minhas atividades (trabalho) e de meus resultados	3,36	1,18	0,35
6. A AD causa desgaste no relacionamento entre avaliadores e avaliados	2,71	1,23	0,45
7. A AD atual permite a melhoria da qualidade do trabalho	3,37	1,15	0,34
8. A importância da Avaliação de Desempenho é amplamente divulgada	3,61	1,27	0,35
9. Os servidores são bem preparados para avaliar	2,64	1,10	0,41
10. O sistema de AD é valorizado pelos servidores do Tribunal	2,74	1,04	0,38
11. O sistema de Avaliação de Desempenho do STJ está funcionando satisfatoriamente.	3,19	1,16	0,36

Os 4 primeiros itens são responsáveis por analisar a contribuição da avaliação de desempenho em relação a aspectos de suma importância: orientação dos gestores para os subordinados em relação às metas individuais; aumento do comprometimento perante o Órgão; aumento do foco dos servidores quanto o desempenho; contribuição no feedback dos avaliadores para os avaliados.

Os itens 1, 2 e 3 atingindo 67%, 70% e 63% de concordância, respectivamente, além dos três terem como média mais de 3,5, mostrando assim, a satisfação dos servidores em relação a contribuição desses 3 itens. O quarto item obteve 4 como média e concordância de 70%, o que mostra que a avaliação de desempenho tem sido útil para os avaliadores conseguirem dar *feedback* para os avaliados, que é um ponto de suma importância para o desenvolvimento dos funcionários.

O quinto item, com média de 3,36, e com 56% dos respondentes tendendo a concordar, evidencia que a maior parte dos avaliados acredita que a AD valoriza as atividades desempenhadas pelo servidor. Esse é um fator fundamental para o bom desempenho e a melhora constante do servidor, pois o reconhecimento trabalho realizado de forma satisfatória, que é mostrado por meio da AD, é um fator altamente motivacional para a maioria dos trabalhadores.

No item “A AD causa desgaste no relacionamento entre avaliadores e avaliados”, apesar de apresentar média 2,71 e com um grau de discordância de 44%, a questão do primeiro grupo que possui o maior desvio padrão e coeficiente de variação, evidenciando assim, ser uma afirmativa com dados heterogêneos. Isso

demonstra que, para a maioria, a AD é realizada sem ter maiores problemas em relação aos resultados apresentados por ela, mas que para uma parte considerável, ainda ocorrem certas divergências entre avaliador e avaliado por conta do instrumento respondido.

O sétimo item atingiu 3,36 como média e apenas 19% de discordância, demonstra que a AD ajuda na melhoria do trabalho. Essa melhoria ocorre principalmente devido a identificação dos pontos a serem aprimorados baseados nas notas atribuídas. Este sétimo quesito possui uma certa relação com as 4 primeiras afirmativas e também demonstra os benefícios advindos por meio do sistema de mensuração de desempenho.

O item 8 com média 3,6, apresenta que apenas 9% discordam totalmente e que 61% acreditam que a importância da AD é bem divulgada pela equipe responsável pelo sistema de gestão de desempenho. Essa questão é de fundamental importância para que os avaliadores respondam o instrumento de forma séria, por saberem da relevância e contribuição da AD para a identificação dos pontos positivos e negativos do desempenho do servidor.

Quanto à preparação para avaliar, a percepção dos servidores não foi positiva, atingindo 53% de discordância. Esse é um ponto de extrema importância pois se o funcionário está despreparado para avaliar, não entendendo muito bem os critérios e a melhor forma de avaliar, ele pode incorrer em erros como o efeito halo, avaliar considerando a recenticidade ou mesmo avaliar com o efeito da tendência central. Os erros provenientes da preparação inadequada podem interferir consideravelmente nos resultados e nas notas da AD.

Assim como o item anterior, a assertiva “O sistema de AD é valorizado pelos servidores do Tribunal” tendeu à discordância de 38% dos respondentes, e com 37% não concordando nem discordando, atingindo a média de 2,74. Apesar de saberem da importância, não há a valorização adequada da AD. Essa desvalorização é prejudicial às pretensões do sistema de mensuração de desempenho pois interfere no preenchimento do formulário. O avaliador, por não valorizar a AD, tende a não preencher da forma ideal o instrumento, incorrendo também nos erros citados no parágrafo anterior e muitas vezes respondendo apenas por ser obrigatório.

Por fim, a percepção dos servidores em relação ao funcionamento da AD é mais positiva do que negativa no geral, visto que 47% concordam e 27% discordam

e com uma média de 3,19, evidencia que está sendo satisfatória, mas ainda precisa de melhoras para que diminua a percepção negativa a respeito dela.

#### 4.2.2 Percepção dos Objetivos da Gestão de Desempenho

O segundo grupo de assertivas tem o intuito de identificar a percepção dos servidores sobre os objetivos da avaliação de desempenho.

**Tabela 3 - Percepção dos objetivos da Gestão de Desempenho: porcentagem**  
Na prática, um dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho do STJ é...

Itens	1. Discordo	2. Discordo Parcialmente	3. Não Concordo nem Discordo	4. Concordo Parcialmente	5. Concordo
12. Medir desempenho	6%	7%	16%	40%	31%
13. Ajudar a identificar quem precisa de treinamento	10%	14%	17%	39%	20%
14. Punir o servidor com desempenho ruim	40%	23%	24%	9%	4%
15. Ajudar o servidor a perceber os seus acertos	3%	11%	13%	44%	29%
16. Ajudar o servidor a perceber suas falhas	4%	10%	13%	40%	33%
17. Facilitar o diálogo entre chefes e subordinados	7%	11%	21%	47%	14%
18. Verificar se a organização tem bom desempenho	9%	13%	24%	27%	27%
19. Facilitar a discussão do desempenho entre avaliador e avaliado	4%	10%	23%	33%	30%

**Tabela 4 - Percepção dos objetivos da Gestão de Desempenho: dados**  
Na prática, um dos objetivos do sistema de avaliação de desempenho do STJ é...

Itens	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação
12. Medir desempenho	3,84	1,12	0,29
13. Ajudar a identificar quem precisa de treinamento	3,44	1,24	0,36
14. Punir o servidor com desempenho ruim	2,14	1,16	0,54
15. Ajudar o servidor a perceber os seus acertos	3,84	1,05	0,27
16. Ajudar o servidor a perceber suas falhas	3,87	1,11	0,29
17. Facilitar o diálogo entre chefes e subordinados	3,47	1,08	0,31
18. Verificar se a organização tem bom desempenho	3,51	1,25	0,36
19. Facilitar a discussão do desempenho entre avaliador e avaliado	3,74	1,12	0,30

Foi averiguado que a maior parte dos servidores acredita no objetivo principal da avaliação de desempenho, que é propriamente medir o desempenho do avaliado. Apenas 13% discordam da assertiva.

No item “ajudar a identificar quem precisa de treinamento”, a concordância é de 59%, e foi obtido uma média de 3,44, o que significa que a maioria considera que este é um objetivo da avaliação de desempenho e que pode ajudar o servidor. A AD pode proporcionar a identificação de lacunas nas quais podem ser melhoradas com treinamentos, é fundamental para o desenvolvimento do desempenho esperado do servidor.

No item 14 a maior parte não considera que punir o servidor com desempenho ruim seja um objetivo da AD, com 63% de discordância. Punir o servidor com desempenho abaixo do esperado realmente não deve ser considerado o objetivo da avaliação de desempenho. Para Bergamini e Beraldo (2012), a AD que tem como intuito punir, está sendo feita de maneira incorreta, uma vez que o objetivo maior tem que ser de desenvolver pessoas, e não de identificar os funcionários que devem ser penalizados.

A maior parte dos respondentes acredita na AD como ferramenta para identificar seus acertos e falhas, com média acima de 3,8 e 73% tendendo à concordância em ambas as alternativas. Essas respostas são satisfatórias pois demonstram que o servidor participante da avaliação de desempenho tem interesse em saber em quais pontos ele está tendo um desempenho positivo e em quais é necessária uma atenção maior devido ao resultado não satisfatório. Com essa identificação é possível que o funcionário alcance por si só o aperfeiçoamento de seu desempenho.

As questões “facilitar o diálogo entre chefes e subordinados” e “facilitar a discussão do desempenho entre avaliador e avaliado”, alcançaram respectivamente a média de 3,47 e 3,74, e discordância de apenas 18% e 14%, o que mostra que os servidores em geral acreditam nesses objetivos. Esses itens estão ligados ao *feedback*, que é um ato e objetivo de suma importância para que o sistema de avaliação seja efetivo e alcance o resultado esperado.

O item 18 com sua assertiva “verificar se a organização tem bom desempenho”, também teve um saldo positivo com 54% de concordância.

De forma geral, a gestão de desempenho se mostra no caminho certo em relação a estes objetivos, que são fundamentais para a condução correta do procedimento de mensuração de desempenho. Os objetivos de medir desempenho; ajudar a identificar quem precisa de treinamento; ajudar na identificação de acertos

e falhas; e facilitar o diálogo e feedback são objetivos que, segundo a percepção dos respondentes, estão presentes na no instrumento e estão sendo satisfatórios.

#### 4.2.3 Percepção quanto à justiça da GD

Os itens 20 a 25 visam identificar a percepção dos servidores sobre aos critérios de justiça à respeito da avaliação de desempenho.

**Tabela 5 – Percepção quanto à justiça da GD: porcentagem  
No STJ, recebe melhor avaliação aquele servidor que...**

Itens	1. Discordo	2. Discordo Parcialmente	3. Não Concordo nem Discordo	4. Concordo Parcialmente	5. Concordo
20. Trabalha mais	12%	13%	23%	37%	14%
21. Tem mais tempo de casa	31%	29%	23%	13%	6%
22. É mais eficiente	7%	10%	14%	41%	26%
23. Tem maior necessidade de ser incentivado	19%	29%	37%	16%	0%
24. Tem maior afinidade com o avaliador	11%	18%	23%	19%	29%
25. Todos são contemplados da mesma maneira, independentemente de seus resultados	34%	14%	27%	19%	6%

**Tabela 6 – Percepção quanto à justiça da GD: dados  
No STJ, recebe melhor avaliação aquele servidor que...**

Itens	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação
20. Trabalha mais	3,27	1,23	0,38
21. Tem mais tempo de casa	2,36	1,20	0,51
22. É mais eficiente	3,67	1,18	0,32
23. Tem maior necessidade de ser incentivado	2,50	0,97	0,39
24. Tem maior afinidade com o avaliador	3,34	1,36	0,41
25. Todos são contemplados da mesma maneira, independentemente de seus resultados	2,47	1,28	0,52

As tabelas acima indicam que os servidores do STJ acreditam que o quesito mais importante para um bom resultado na avaliação de desempenho é a eficiência. Esse item apresentou 3,67 como média e apenas 17% de discordância e mais de 65% tendendo a concordar. Isso demonstra que a performance do funcionário e sua capacidade de desempenhar suas atividades de forma ágil e qualificada é crucial na visão dos servidores.

O item “trabalha mais” indicou a 3,27 como média, porém quase 50% dos respondentes não concordam com esse quesito. Isso demonstra que o fato de trabalhar mais é reconhecido por uma parte dos respondentes e para outra parte

tende a ser irrelevante. O reconhecimento pela quantidade de trabalho desempenhada é fundamental para manter o servidor motivado, contribuindo também para o bom desempenho da organização.

Os parâmetros “tem mais tempo de casa”, “tem maior necessidade de ser incentivado” e “tem maior afinidade com o avaliador” foram colocados no questionário visando mensurar o grau de subjetividade do instrumento de avaliação de desempenho. Em relação ao primeiro, a maioria acredita que o tempo de casa não influencia no julgamento do desempenho do avaliado, atingindo uma média de 2,36 e com 60% de discordância. A necessidade de ser incentivado também foi um fator que não se mostrou influente na decisão a respeito das notas dadas, com a discordância de 48% e apenas 16% tendendo a concordar. O servidor que não está muito motivado, deve ser incentivado, mas essa necessidade não pode interferir na avaliação, pois pode resultar numa falsa impressão de bom desempenho.

Apesar dos dois itens analisados no parágrafo acima não interferirem no julgamento do avaliador, o item 24 “tem maior afinidade com o avaliador” mostrou influenciar na avaliação de desempenho, com um grau de concordância de 48%, superior a discordância de 30% e atingindo a média de 3,34. Esse aspecto demonstra que há subjetividade na percepção de muitos participadas da GD do Tribunal. Aspectos pessoais, seja de afinidade ou inimizade, que não dizem respeito ao desempenho dentro das atividades laborarias, não podem ser levados em conta no momento de avaliar o participante.

Pelas questões analisadas acima, conseqüentemente, a percepção no geral a respeito do item “todos são contemplados da mesma maneira, independentemente de seus resultados” tendeu à discordância com 48% e média de 2,47.

Para Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996), “os sistemas de avaliação devem ser justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho atingíveis, objetivos e claros, apoiados na realidade dos cargos ou postos de trabalho”. Em suma, de acordo com as análises a respeito da percepção dos servidores relativa aos itens discutidos nos parágrafos desta sessão, é possível inferir que, de modo geral, os critérios de justiça têm sido observados na realização da avaliação de desempenho do Tribunal.

#### 4.2.4 Percepção relativa aos resultados da última AD

As duas tabelas a seguir mostram a percepção dos servidores a respeito dos resultados da última avaliação de desempenho realizada no Tribunal.

**Tabela 7 – Percepção relativa aos resultados da última AD: porcentagem**  
Acho que na última Avaliação de Desempenho...

Itens	1. Discordo	2. Discordo Parcialmente	3. Não Concordo nem Discordo	4. Concordo Parcialmente	5. Concordo
26. Recebi melhor nota do que de fato merecia	33%	7%	36%	17%	7%
27. Recebi notas menores do que merecia	40%	14%	33%	10%	3%
28. Todos tiveram a mesma nota, independentemente de seus desempenhos	40%	17%	27%	7%	9%

**Tabela 8 - Percepção relativa aos resultados da última AD: dados**  
Acho que na última Avaliação de Desempenho...

Itens	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação
26. Recebi melhor nota do que de fato merecia	2,59	1,29	0,50
27. Recebi notas menores do que merecia	2,21	1,16	0,52
28. Todos tiveram a mesma nota, independentemente de seus desempenhos	2,27	1,29	0,57

Os dados dos itens acima apontam que os servidores acreditam que as notas obtidas na avaliação de desempenho, condizem com as suas autopercepções a respeito do desempenho demonstrado, uma vez que a maioria discordou que recebeu notas melhores ou piores do que mereciam e apenas 24%, 13% e 16% concordaram com os itens 26, 27 e 28, respectivamente. O item 28 mostra estar correlacionado e confirma a percepção do item 25 abordado na sessão anterior, cuja assertiva é “Todos são contemplados da mesma maneira, independentemente de seus resultados”, visto que este item também atingiu uma porcentagem expressiva de discordância.

Dessa forma, é possível inferir que a avaliação de desempenho, no geral, está sendo respondida de forma condizente com a realidade da performance dos servidores avaliados, e conseqüentemente, apresenta notas justas.

#### 4.2.5 Percepção quanto ao Método da GD

O grupo de itens a seguir tem como objetivo analisar a percepção dos servidores em relação ao método utilizado na gestão de desempenho, mostrando nas tabelas a seguir os dados coletados.

**Tabela 9 – Percepção quanto ao Método da AD: porcentagem**  
Sobre o método, na minha opinião...

Itens	1. Discordo	2. Discordo Parcialmente	3. Não Concordo nem Discordo	4. Concordo Parcialmente	5. Concordo
29. O questionário que respondi na Avaliação de Desempenho foi de fácil entendimento.	0%	1%	13%	30%	56%
30. Os procedimentos utilizados para avaliar são claros	4%	7%	12%	50%	27%
31. O instrumento utilizado para avaliar diferencia os desempenhos excelente, satisfatório e ruim	6%	6%	24%	27%	37%
32. É necessária a avaliação entre pares de trabalho e não só entre chefe e subordinado	14%	1%	15%	24%	46%
33. Os critérios são justos	6%	3%	29%	41%	21%
34. Os resultados finais da avaliação de desempenho (nota) são justos	7%	6%	31%	39%	17%

**Tabela 10 – Percepção quanto ao Método da AD: dados**  
Sobre o método, na minha opinião...

Itens	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação
29. O questionário que respondi na Avaliação de Desempenho foi de fácil entendimento.	4,40	0,76	0,17
30. Os procedimentos utilizados para avaliar são claros	3,89	1,02	0,26
31. O instrumento utilizado para avaliar diferencia os desempenhos excelente, satisfatório e ruim	3,84	1,15	0,30
32. É necessária a avaliação entre pares de trabalho e não só entre chefe e subordinado	3,86	1,39	0,36
33. Os critérios são justos	3,70	1,02	0,28
34. Os resultados finais da avaliação de desempenho (nota) são justos	3,53	1,07	0,30

O item 29 e o 30 dizem respeito à clareza e facilidade de entendimento da avaliação de desempenho a que foram submetidos. A assertiva “o questionário que respondi na Avaliação de Desempenho foi de fácil entendimento” teve uma percepção muito positiva com 86%. Da mesma maneira, “os procedimentos utilizados para avaliar são claros” também teve um índice alto, com 77% de concordância. Assim, é possível concluir que o questionário de AD, na percepção

dos servidores, foi de simples compreensão quanto ao que se pretende avaliar e também foi utilizada uma linguagem clara no questionário. É de fundamental importância a AD ser facilmente entendida, visto que o resultado da mensuração não será confiável e realista caso o usuário avalie sem compreender muito bem o instrumento, os critérios e seus procedimentos.

Segundo a percepção dos servidores, com 64% respondendo positivamente, a AD do tribunal é capaz de diferenciar os desempenhos excelente, satisfatório e ruim. Essa diferenciação é fundamental para que seja possível atingir os objetivos pretendidos com o sistema de mensuração de desempenho.

Na questão “é necessária a avaliação entre pares de trabalho e não só entre chefe e subordinado”, a maior parte dos servidores confirmou a assertiva, com 70% de concordância. Essa percepção dos servidores mostra que a AD implementada no Órgão não está sendo feita da forma mais completa possível, visto que no Tribunal só há a avaliação feita pelo chefe e a autoavaliação. Esse ponto deve ser revisto na elaboração das próximas avaliações de desempenho, pois a AD realizada na visão de múltiplos servidores é capaz de dar mais fidedignidade e de diluir a pressão e responsabilidade que é colocada na avaliação do superior hierárquico.

Os itens 33 e 34 expõem que os critérios e os resultados finais da avaliação de desempenho são justos, com média de 3,70 e 3,53, e discordância de apenas 9% e 13%, respectivamente. Os dados sugerem que existe justiça no sistema adotado no STJ.

#### 4.2.6 Percepção da reação aos resultados da GD do STJ

O último grupo de itens tem como intuito verificar o impacto dos resultados da AD nos servidores participantes.

**Tabela 11 – Percepção da reação aos resultados da GD no STJ: porcentagem Devido aos resultados da última avaliação de desempenho...**

Itens	1. Discordo	2. Discordo Parcialmente	3. Não Concordo nem Discordo	4. Concordo Parcialmente	5. Concordo
35. Passei a me dedicar mais ao trabalho	17%	9%	39%	23%	13%
36. Passei a ter melhor desempenho na execução das minhas tarefas	16%	9%	37%	29%	10%
37. Mantive o meu desempenho sem alterações	11%	9%	17%	21%	41%

38. Busquei me relacionar melhor com os companheiros de trabalho	16%	9%	40%	24%	11%
39. Tentei igualar o meu trabalho ao de colegas que tiveram sucesso na avaliação	26%	7%	49%	11%	7%
40. Passei a ter uma relação melhor com meu chefe ou subordinado	20%	6%	50%	19%	6%

**Tabela 12 – Percepção da reação aos resultados da GD no STJ: dados Devido aos resultados da última avaliação de desempenho...**

Ítems	Média	Desvio Padrão	Coef. de Variação
35. Passei a me dedicar mais ao trabalho	3,06	1,23	0,40
36. Passei a ter melhor desempenho na execução das minhas tarefas	3,09	1,18	0,38
37. Mantive o meu desempenho sem alterações	3,73	1,37	0,37
38. Busquei me relacionar melhor com os companheiros de trabalho	3,07	1,19	0,39
39. Tentei igualar o meu trabalho ao de colegas que tiveram sucesso na avaliação	2,67	1,18	0,44
40. Passei a ter uma relação melhor com meu chefe ou subordinado	2,84	1,12	0,39

Os dados acima revelam que não se atingiu um dos principais objetivos com a avaliação do desempenho: impactar positivamente a conduta no trabalho do servidor. A grande parte dos respondentes se manteve neutro nas questões listadas acima. Isso se mostra evidente com a análise da afirmativa “mantive o meu desempenho sem alterações” em que 62% da amostra concordou com a assertiva.

Nos itens “passei a me dedicar mais ao trabalho” e “passei a ter melhor desempenho na execução das minhas tarefas”, a tendência a concordar foi menor que 40% nas duas e os que se mantiveram neutros representaram 39% e 37%, respectivamente.

Segundo a percepção dos servidores, a tentativa de igualar o trabalho ao dos colegas que tiveram boas notas na avaliação não foi uma atitude realizada por muitos. Este item atingiu a média de 2,67, com 49% não concordando nem discordando e apenas 18% concordando. A melhora na relação com o chefe ou subordinada também não foi vista como consequência da avaliação, que alcançou a média de 2,84 e somente 25% de concordância.

## 5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este trabalho foi motivado a ser realizado devido à conjuntura atual no Brasil, em que a discussão tem se tornado cada vez maior a respeito do funcionamento do sistema público, os gastos elevados demandados por ele e seu serviço prestado à população. A respeito disso, a demanda e a pressão por um bom desempenho dos servidores públicos nos seus serviços prestados mostram-se evidentes.

Para que seja possível averiguar a performance dos servidores, identificar as lacunas existentes, os resultados atingidos e a eficiência no trabalho, é de suma importância que a organização tenha um sistema de gestão de desempenho bem desenvolvido.

O Superior Tribunal de Justiça possui extrema relevância no Sistema Judiciário brasileiro e por isso foi escolhido para a pesquisa. Para que seja possível apresentar bons resultados e um funcionamento eficaz, é crucial que os servidores tenham um bom desempenho em suas atividades. Dessa forma, para averiguar o desempenho dos servidores do Órgão, é necessário que se tenha a gestão de desempenho funcionando satisfatoriamente.

Diante disso, o principal objetivo do trabalho foi analisar qual a percepção a respeito da avaliação de desempenho na visão dos servidores do STJ. Esse objetivo foi atingido com a aplicação do questionário e sua posterior análise.

De forma geral, a avaliação de desempenho apresentou um resultado satisfatório de acordo com a percepção dos servidores do Tribunal, mas alguns pontos merecem maior atenção para que sejam aprimorados posteriormente.

Em relação aos objetivos pretendidos com a avaliação de desempenho, os servidores mostraram entender o porquê da realização desta e as finalidades pretendidas. Essa clareza na percepção quanto aos objetivos pretendidos com é de suma importância para que os participantes da AD a respondam de forma séria e consciente.

Os objetivos da AD observados pelos respondentes foram: medir o desempenho, ajudar a identificar quem precisa de treinamento, ajudar o servidor a perceber seus acertos e falhas, facilitar o diálogo entre chefes e subordinados, facilitar o diálogo e feedback entre avaliador e avaliado, bem como verificar se a organização tem bom desempenho, estão sendo observados com a aplicação do instrumento de avaliação de desempenho.

Em relação às contribuições da AD, foi possível constatar que a percepção geral dos servidores foi positiva em diversos pontos. Há entendimento que a AD contribui para o aumento do comprometimento dos servidores com o Tribunal; para o maior foco em relação ao desempenho, bem como a melhoria da qualidade do trabalho.

Dois pontos de importância também observados segundo a percepção dos servidores é que a AD contribui para uma orientação e feedback entre gestores e subordinados. O contato realizado posteriormente à avaliação de desempenho a respeito das notas atribuídas é fundamental para o maior entendimento dos pontos no desempenho do funcionário que são satisfatórios e daqueles que precisam de maior atenção para serem aprimorados.

Alguns pontos em relação ao funcionamento do sistema de AD devem ser estudados a fim obter melhorias. O primeiro diz respeito a um número considerável de servidores não discordarem da assertiva que a avaliação de desempenho causa desgaste entre avaliadores e avaliados. Isso demonstra que o feedback pode não estar ocorrendo da melhor forma e que alguns servidores não estão abertos a receber críticas e opiniões contrárias.

Outro ponto negativo percebido diz respeito a preparação dos participantes da AD. Foi constatado que muitos consideram que os servidores não são bem preparados para avaliar. Desse modo, faz-se necessário implementar um breve treinamento para que os avaliadores consigam responder o questionário de AD da forma correta, entendendo todos os procedimentos envolvidos.

Também foi constatado que, apesar dos servidores compreenderem a importância e os objetivos pretendidos, para grande parte dos respondentes a avaliação de desempenho não é valorizada pelos servidores do STJ. Esse é um fator preocupante e que deve ser estudado pelo Órgão, visto que a falta de valorização pode interferir no momento da avaliação.

Em relação à justiça da avaliação de desempenho, os servidores afirmaram que recebem as melhores notas aqueles que trabalham mais e são mais eficientes, o que demonstra a meritocracia sendo observada e valorizada. Além disso, consideraram que as notas atribuídas na última avaliação de desempenho foram justas.

Por outro lado, foi mostrado que a afinidade com o avaliador influencia na nota atribuída. Esse resultado evidencia que a AD do Tribunal não é respondida da

forma mais objetiva possível, como deveria ser. Dessa forma, é um fator que deve ser levado em conta e analisado pela equipe responsável pela Gestão de Desempenho do Órgão, visando evitar que julgamentos subjetivos sejam levados em conta nas próximas avaliações.

O questionário de AD mostrou-se de fácil entendimento e seus procedimentos utilizados para avaliar foram claros. Além disso, de acordo com os servidores, o instrumento utilizado para avaliar diferencia os desempenhos excelente, satisfatório e ruim. Esses fatores são primordiais para que a AD atinja o resultado esperado.

O fato de existir apenas a autoavaliação e a avaliação do chefe para o subordinado é um ponto que deve ser revisto pelos responsáveis pela elaboração da AD no STJ. Evidenciou-se que os servidores acham necessário que exista a avaliação também entre pares de trabalho. Muitas vezes a nota apenas pelo chefe não é capaz de refletir o real desempenho do servidor. A junção da autoavaliação, com a avaliação do superior e dos pares de trabalho, gera uma nota final mais realista por ser dada a partir de várias perspectivas e tira a pressão existente no superior, de ser o único a avaliar, no momento de preencher a AD. Em relação à avaliação dos gestores, seria mais indicado também que os subordinados também avaliem seus superiores. Em suma, a avaliação por múltiplas fontes surge como uma solução para o ponto em questão.

Em relação aos efeitos da nota obtida na avaliação de desempenho do servidor, foi constatado algo negativo: o resultado da AD parece não impactar e influenciar muito o desempenho de parte dos servidores. Apesar de muitos indicarem que houve uma mudança positiva depois dos resultados da AD, uma parte expressiva dos respondentes indicou que seu desempenho não foi alterado com as notas atribuídas na AD. Deve ser averiguado e estudado a fundo o porquê dessa indiferença, uma vez que a efetividade da AD não é atingida caso esse quadro permaneça.

Para que a Gestão de Desempenho do Tribunal não seja um sistema burocrático, apenas realizado por ser obrigatório, é necessário que ela apresente resultados positivos para os participantes e, conseqüentemente, para o STJ. É de suma importância que o todo o processo esteja funcionado corretamente e que todos os agentes envolvidos tenham noção do funcionamento da GD. Desde o estudo e elaboração do instrumento de avaliação de desempenho, passando pelo treinamento

dos servidores, até a aplicação e discussão a respeito dos resultados e notas atribuídas, é fundamental que todas as etapas estejam sendo feitas da melhor forma possível, uma vez que, caso uma etapa seja realizada incorretamente, a efetividade e eficácia do Sistema podem ser afetadas.

Finalmente, é possível afirmar que o Sistema de Gestão de Desempenho do Tribunal, apesar de ter alguns pontos que não estão ocorrendo da forma ideal, está funcionando de forma satisfatória.

Esse trabalho foi capaz de mostrar a percepção de uma parcela dos servidores do Superior Tribunal de Justiça. É indicado que pesquisas sejam feitas pelo próprio Órgão com todos os servidores com o intuito de complementar e obter uma visão mais abrangente e completa do sistema de Gestão de Desempenho realizado no Tribunal.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva** / Mário de Souza Almeida – 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ARAÚJO, Waikynã Cardoso de. **Percepção dos gestores sobre a avaliação de desempenho: um estudo aplicado ao hipermercado Extra**. 2011. 55 f. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

ARMSTRONG, M. **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**: Kogan Page Ltd, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1973.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. 4 ed. 12 reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

BILHIM, José Abreu De Faria. **Gestão estratégica de recursos humanos**. 4 ed. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2009. 342 p.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**: Tradução da 14 edição norte-americana. 14. ed. [S.l.]: Cengage Learning, 2010.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. **Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências**. Revista do Serviço Público, v. 56, n. 2, p. 179-194, 20 fev. 2014.

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

BRANDÃO, H.P.; ZIMMER, M.V.; GUARÇONI, C.P.; MARQUES, F.; VIANA, H.; CARBONE, P.P.; ALMADA, V.F. **Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o balanced scorecard e a gestão por competências**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v.42, n.5, p.875-898, set./out. 2008.

BRASIL. **Lei 11.416** de 15 de dezembro de 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11416.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11416.htm). Acesso em 16 de agosto de 2019.

BRASIL. **Portaria Conjunta Nº 1** de 07 de março de 2007. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/PORTARIACONJUNTAGP001-2007.PDF> Acesso em 16 de agosto de 2019.

BRASIL. **Resolução STJ/GP n. 5** de 26 de abril de 2018. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/ARQUIVO/NORMA/PORTARIACONJUNTAGP001-2007.PDF>  
Acesso em 16 de agosto de 2019.

BRASIL. **Constituição (1934)**, Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil. Rio de Janeiro, 1934. Disponível em <  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao34.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao34.htm)>.  
Acesso em 24 out.2019.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm).  
Acesso em: 5 mar. 2019.

BRASIL. **Decreto n. 84.669**, de 29 de abril de 1980. Regulamenta o instituto da progressão funcional a que se referem a Lei n. 5645, de 10 de dezembro de 1970, e Decreto-Lei n. 1.445, de 13 de fevereiro de 1976, e dá outras providências. Diário Oficial da União - Seção 1 - 30/04/1980 , Página 7627.

BRASIL. **Decreto n. 89.310**, de 19 de janeiro de 1984. Altera a redação de dispositivos do Decreto nº 84.669, de 29 de abril de 1980, que regulamenta o instituto da progressão funcional. Diário Oficial da União - 20/01/1984.

BRASIL. **Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998**. Disponível em: <  
<http://www3.dataprev.gov.br/SISLEX/paginas/30/1998/19.htm> > Acesso em: 25 de out. de 2019.

BRASIL. **Lei n. 284**, de 28 de outubro de 1936. Reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências. Coleção de Leis do Brasil - 31/12/1936 , Página 194

BRASIL. **Lei n. 3.780**, de 12 de julho de 1960. Dispõe sobre a Classificação de Cargos do Serviço Civil do Poder Executivo, estabelece os vencimentos correspondentes, e dá outras providências. Coleção de Leis do Brasil - 1960, Página 6 Vol. 5

BRASIL. **Lei n. 8.112**, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Coleção de Leis do Brasil - 1990 ,Vol. 6

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 4, p. 7 a 26, jan. 2000. ISSN 1982-3134. Disponível em:  
<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6289/4880>>. Acesso em: 24 Set. 2019.

CAMPELO, Graham Stephan Bentzen. **Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos**. Ciência & Trópico, v. 34, n. 2, 2010.

CAMPOS, Hugo Leonardo. **Avaliação de desempenho dos servidores públicos federais sob a ótica do princípio da eficiência**. 2017. 22 f., il. Monografia (Bacharelado em Direito)-Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2017.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CARVALHO, Antonio Vieira De; NASCIMENTO, Luiz Paulo Do. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 339 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 4 ed. São Paulo: Atlas S.A., 1998. 162 p.

CHIAVENATO, Idalberto; **Recursos Humanos na Empresa: Desenho de Cargos Descrição e Análise de Cargos Avaliação do Desempenho Humano**. 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 1996.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. **Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?**. Revista Gestão Organizacional, v. 6, n. 3, p. 161-174, 2013.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2 Ed. Trad: Cecília Leão Oderich. Revisão Técnica: Irene Kazumi Miura. São Paulo: Prentice Hall, 2003

FUSSI, Carolina Carvalho. **Avaliação de desempenho e percepção de mudança : um estudo de avaliação de intervenção em uma organização**. 2014. 87 f., il. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)—Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 312 p.

GIL, Antonio Carlos; **Administração de Recursos Humanos: Um enfoque profissional**. 1. ed. São Paulo: Atlas.S.A, 1994. p. 11-167.

GRANJEIRO, J. Wilson. **Administração de Recursos Humanos**. Brasília: Vest-Con, 1999.

GUIMARÃES, T. A. **Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas**. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, 3., 1998, Madrid. Anais... Madrid: Clad, 1998.

HADICH, Igor. **Avaliação de desempenho na administração pública brasileira: crenças sobre seu uso e efetividade**. 2012. 63 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

HIPÓLITO, J.A.M., REIS, G.G. **A avaliação como instrumento de gestão**. As Pessoas na Organização. São Paulo: Gente, 2002

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e propostas frente a dois casos práticos**. RAE-eletrônica, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEDEIROS, P. H. R. **Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal**. Organizações & Sociedade, v. 13, n. 37, p. 143-160, 2006.

MORESI, Eduardo. **Manual da Metodologia da Pesquisa**. Universidade Católica de Brasília: Brasília, 2003.

OLIVEIRA, Bruna Ruzzante Ramalho. **A percepção dos funcionários de uma instituição financeira privada acerca do sistema de gestão de desempenho**. 2015. 69 f., il. Monografia (Bacharelado de Administração)-Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad de; LIMA, Geny Bárbara do Carmo; VEIGA, Maria Raimunda Mendes da. **Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias**. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 519 p.

PHILADELPHO, Patrícia Bento Gonçalves; MACÊDO, Kátia Barbosa. **Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas**. Aletheia, n. 26, p. 27-40, 2007.

PRAÇA, F. S. G. **Metodologia da pesquisa científica: organização estrutural e os desafios para redigir o trabalho de conclusão**. Revista Eletrônica "Diálogos Acadêmicos" (ISSN: 0486-6266) 08, nº 1, p. 72-87, jan.-jul., 2015. FNSA - Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras Nossa Senhora Aparecida. Disponível em: [http://uniesp.edu.br/sites/\\_biblioteca/revistas/20170627112856.pdf](http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170627112856.pdf). Acesso em: 5 out. 2019.

RENNÓ, Rodrigo. **Administração Geral para Concursos**. 3. ed. rev. atual. e aum. São Paulo: Método, 2018. 576 p.

RIBAS, Andréia Lins; SALIM, Cassiano Ramalho. **Gestão de Pessoas para Concursos**. 3. ed. rev. e atual. Brasília: Alumnus, 2015. 518 p.

SANTOS, Luiz Alberto dos; CARDOSO, Regina Luna Santos. **Avaliação de Desempenho da Ação Governamental no Brasil: Problemas e Perspectivas - XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental"**. Caracas, 2001.

XAVIER, Carlos. **Administração Geral e Pública para Concursos**. São Paulo: Estratégia Concursos, 2019. Disponível em: <https://www.estrategiaconcursos.com.br/curso/administracao-geral-e-publica-para-concursos-curso-regular-2019/>. Acesso em: 23 out. 2019.