



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de
Políticas Públicas
Departamento de Administração

RODOLFO MENEZES XAVIER DE OLIVEIRA

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO
FEDERAL E TERRITÓRIOS ACERCA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Brasília – DF
2019

RODOLFO MENEZES XAVIER DE OLIVEIRA

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO
FEDERAL E TERRITÓRIOS ACERCA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

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

Professora Orientadora: Professora
Débora Dorneles Barem

**Brasília – DF
2019**

FICHA CATALOGRÁFICA

Oliveira, Rodolfo Menezes Xavier de Oliveira

MR695p Percepção Dos Servidores Do Ministério Público Do Distrito Federal
E Territórios Acerca Da Avaliação De Desempenho/ Rodolfo Menezes
Xavier de Oliveira. - Brasília, 2019
xix, 63 f. 29 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -
Universidade de Brasília, Campus Darcy Ribeiro, Brasília, 2019

Orientador (a): Prof.(a) Débora Dorneles Barem
Banca Examinadora: Maria Gomes Lesses, Olinda; Magno de
Oliveira, Roque

1. Avaliação de Desempenho. 2. Desempenho. 3. Justiça
Organizacional. I. Dorneles Barem, Débora, orient. II. Título.

RODOLFO MENEZES XAVIER DE OLIVEIRA

**PERCEPÇÃO DOS SERVIDORES DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO DISTRITO
FEDERAL E TERRITÓRIOS ACERCA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

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

Rodolfo Menezes Xavier de Oliveira

Professora Esp. Em Recursos Humanos, Débora
Dorneles Barem
Professora Orientadora

Professora Dra. Olinda Maria
Gomes Lesses
Professora Examinadora

Professor Dr. Roque Magno de
Oliveira
Professor Examinador

Brasília, 10 de Julho de 2019

A Amanda Oliveira dos Santos, por estar sempre ao meu lado e me estimular a ser melhor todo dia. Sem você não haveria relevância nesse trabalho nem colorido nos meus dias. Essa monografia é tanto sua quanto minha. Aos meus pais, Leila Menezes Xavier e Agenor Virgínio de Oliveira cujo apoio e vontade de ver essa etapa concluída foram fundamentais para sua conclusão.

Agradeço à Professora Débora Dorneles Barem por sua confiança e disposição de trabalhar comigo. Um agradecimento especial à Professora Olinda Maria Gomes Lesses, e ao Professor Roque Magno de Oliveira pela oportunidade de apresentar meu trabalho. Agradeço também a todos os professores e colaboradores da FACE com quem cruzei, interagi ou aprendi durante todos esses anos nessa Universidade.

RESUMO

Esta pesquisa, de natureza empírica e quantitativa, buscou analisar a percepção dos servidores do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios quanto ao Sistema de Avaliação de Desempenho do órgão. Para tanto, foram elaborados questionários a partir de um questionário já validado na literatura e obtida amostra não-probabilística de 69 técnicos a partir dos 125 técnicos lotados na Coordenadoria das Promotorias de Justiça de Brasília I. Quanto ao seu fim caracteriza-se como descritiva de corte transversal, e como busca encontrar soluções para problemas reais existentes e tem um caráter real e prático, tem natureza aplicada com lógica dedutiva e dados obtidos através de Levantamento de Dados (*Survey*). Os dados foram analisados por meio de estatística simples e divididos em três tipos de percepção: sobre a influência do Sistema de Avaliação de Desempenho na vida profissional dos servidores, sobre a importância do Sistema de Avaliação de Desempenho para os gestores da organização e sobre a justiça do Sistema de Avaliação de Desempenho. Os resultados obtidos foram o de que há uma percepção de pouca influência do Sistema de Avaliação de Desempenho em diversos aspectos da vida profissional dos servidores, além de não possuir grande importância para a cúpula. Além disso, há a percepção de falta de justiça nas três dimensões propostas pela literatura, a distributiva, a procedimental e a interacional. Houve a percepção de uma não distribuição equânime do produto da Avaliação de Desempenho entre os avaliados e que os critérios da Avaliação não são objetivos. Houve também a percepção de que os avaliadores evitam rigor na avaliação para evitar conflitos e não ter dificuldades em montar equipes. Este estudo contribui para a literatura por ser o primeiro sobre a organização em questão e iluminar a percepção dos servidores sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho do órgão. Além disso, a organização estudada, por utilizar de método tradicional de Avaliação de Desempenho, pode se beneficiar desse estudo ao buscar sugestões de como melhorar a percepção avaliada. Futuros estudos podem abordar a mesma questão sob a perspectiva de todos os servidores do órgão para obter um quadro mais apurado além de avaliar se a comunicação do sistema para os avaliados pode sofrer melhorias para contribuir com a percepção dos avaliados.

Palavras-chave: Desempenho. Avaliação de Desempenho. Justiça Organizacional.

ABSTRACT

This study, empirical and quantitative in nature, analyses the perception of public servants of Ministério Público do Distrito Federal e Territórios about its Performance Appraisal System. For such, questionnaires were adapted from one already validated by the literature and a non-probabilistic sample of 69 technicians from the 125 technicians that work in the Coordenadoria de Promotorias de Justiça de Brasília I. It is a descriptive research with a transversal temporal scope and as it searches for solutions to problems that already exist, has an applied nature with deductive logic and data obtained through a Survey. The data was analysed with simple statistics and divided into three types of perception: about the influence the Performance Appraisal System has on the professional lives of servants, about the value that the high administration of the organization sees on the Performance Appraisal System, and about the justice of the Performance Appraisal System. The results show that there is a perception of a low influence of the Performance Appraisal System, and also that there is a perception that the Performance Appraisal System has little importance for the high administration. Moreover, there is a perception of lack of justice in all three dimensions proposed by the literature, the distributive, the procedural and the interactional dimensions. There was a perception of an unequal distribution of the Appraisal System's products and that the criteria used was not objective. There was also a perception that the appraisers avoid being rigorous in their appraisals in order to avoid conflict and difficulties in establishing teams. This study contributes to the literature because it is the first study done about the Performance Appraisal System of this particular organization. Moreover, the organization studied utilizes traditional methods of Performance Appraisal and can benefit from suggestions to improve the perceptions of workers. Future studies can encompass the same subject under the perspective of all the servants of the organization for a more accurate picture and evaluate if the communication of the Appraisal System to the workers can improve their perception.

Keywords: Performance. Performance Appraisal. Organizational Justice.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos Respondentes.....	44
Gráfico 2 - Tempo no MPDFT	45
Gráfico 3 - O feedback que tenho recebido em minhas avaliações têm me proporcionado oportunidades de crescimento profissional	45
Gráfico 4 - A existência do Sistema de Avaliação de Desempenho me estimula a crescer dentro desta organização	46
Gráfico 5 - O Sistema de Avaliação de Desempenho faz com que eu me sinta um elemento fundamental para o alcance de resultados desta organização	47
Gráfico 6 - Vejo o reconhecimento de meu mérito profissional como um dos principais produtos da Avaliação de Desempenho.....	47
Gráfico 7 - O feedback que tenho recebido com a Avaliação de Desempenho permite-me saber como fazer melhor o meu trabalho.....	48
Gráfico 8 - A existência de um Sistema de Avaliação de Desempenho permite a melhoria das condições necessárias à realização do meu trabalho.....	49
Gráfico 9 - A utilização da Avaliação de Desempenho contribui para melhoria dos resultados desta organização.....	50
Gráfico 10 - O Sistema de Avaliação de Desempenho leva esta organização a utilizar melhor a minha capacidade produtiva	50
Gráfico 11 - O Sistema de Avaliação de Desempenho é um instrumento de gestão que auxilia o avaliador na obtenção de melhores resultados para a área pela qual é responsável.....	51
Gráfico 12 - A utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho permite a melhoria do clima de trabalho	52
Gráfico 13 - O uso do Sistema de Avaliação de Desempenho favorece a comunicação entre avaliadores e avaliados.....	52
Gráfico 14 - O Sistema de Avaliação de Desempenho atual é valorizado pelos gerentes dessa organização	53
Gráfico 15 - A cúpula desta organização considera a Avaliação de Desempenho uma das ações gerenciais prioritárias	54
Gráfico 16 - A cúpula desta organização incentiva os gerentes (avaliadores) a aprimorar constantemente seus métodos de acompanhamento do desempenho e de feedback.....	54

Gráfico 17 - Nesta organização os resultados das Avaliações de Desempenho são utilizados como insumos para outros processos de gestão de recursos humanos, tais como: capacitação, sucessão de chefia, mobilidade interna, desenvolvimento profissional e etc.	55
Gráfico 18 - Os dados fornecidos pelas avaliações têm sido transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisões	56
Gráfico 19 - A Avaliação de Desempenho tem sido utilizada como importante instrumento de gestão à disposição dos gerentes	57
Gráfico 20 - Os gerentes desta organização estão preparados para conduzir o processo de Avaliação de Desempenho	57
Gráfico 21 - Os gerentes desta organização reconhecem e assumem a função de gestor de pessoas como própria de seu cargo.....	58
Gráfico 22 - Nesta organização existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores	59
Gráfico 23 - Nesta organização a Avaliação de Desempenho decorre de um processo onde há diálogo entre avaliador e avaliado	59
Gráfico 24 - Os avaliadores reconhecem a utilidade e os benefícios que o Sistema de Avaliação de Desempenho pode proporcionar.....	60
Gráfico 25 - A garantia de estabilidade no cargo proporciona a possibilidade de baixa produtividade e descompromisso com o resultado mesmo que a avaliação de desempenho seja negativa.....	61
Gráfico 26 - O nível de rigor das avaliações efetuadas por diferentes gerentes nesta organização é o mesmo	62
Gráfico 27 - O Sistema de Avaliação de Desempenho valoriza as minhas atividades e os meus resultados	62
Gráfico 28 - As Avaliações de Desempenho efetuadas representam com precisão os desempenhos apresentados	63
Gráfico 29 - Os critérios de Avaliação de Desempenho adotados nesta organização permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados ..	64
Gráfico 30 - Nesta organização os avaliadores conhecem bem o trabalho de seus subordinados de forma a avaliar seus desempenhos	64
Gráfico 31 - Para que um Sistema de Avaliação de Desempenho tenha mais credibilidade é fundamental que os gerentes também sejam avaliados	65

Gráfico 32 - O Sistema de Avaliação de Desempenho é utilizado apenas como formalidade para proporcionar a progressão funcional/promoção nesta organização	66
Gráfico 33 - A dificuldade em montar/reconstituir uma equipe influencia a avaliação, na medida em que é preferível a redução de conflitos ao risco da escassez da força de trabalho	67
Gráfico 34 - Avaliadores evitam avaliar com o devido rigor por acreditarem que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação ou redução no desempenho.....	68
Gráfico 35 - O Sistema de Avaliação de Desempenho atual é utilizado pelos avaliadores para controlar seus subordinados	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Formulário de Avaliação de Desempenho Funcional do MPDFT39

LISTA DE ABREVIações

AD – Avaliação de Desempenho;

BSC – *Balanced Scorecard*;

GD – Gestão de Desempenho;

GP – Gestão de Pessoas;

GC – Gestão de Competências;

MPDFT – Ministério Público do Distrito Federal e Territórios;

MPU – Ministério Público da União;

SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho;

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
1.1	Contextualização.....	18
1.2	Formulação do Problema.....	19
1.3	Objetivo Geral.....	20
1.4	Objetivos Específicos.....	20
1.5	Justificativa.....	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	22
2.1	Avaliação de Desempenho.....	22
2.1.1	Breve Histórico da Avaliação de Desempenho Erro! Indicador não definido.	
2.1.2	Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho.....	24
2.1.3	Avaliação 360º.....	25
2.2	Importância do <i>Feedback</i> na Avaliação de Desempenho.....	27
2.3	Gestão de Desempenho X Gestão Por Competências X Balanced Scorecard.....	28
2.4	Justiça Organizacional e Percepção dos Empregados sobre a AD.....	31
2.5	Avaliação de Desempenho no MPDFT.....	33
2.5.1	Avaliação de Desempenho na Constituição Federal.....	33
2.5.2	Legislação Específica do MPU sobre Avaliação de Desempenho...	34
2.5.3	Método de Avaliação de Desempenho do MPDFT.....	36
3	MÉTODO.....	40
3.1	Tipo e Descrição Geral da Pesquisa.....	40
3.2	Caracterização da Organização.....	40
3.3	Amostra.....	42
3.4	Instrumentos de Pesquisa.....	42
3.5	Procedimento de Coleta e Análise de Dados.....	43
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	44
4.1	Percepção sobre a influência do SAD na vida profissional.....	45
4.2	Percepção sobre a valorização do SAD pela cúpula.....	53
4.3	Percepção sobre a justiça do SAD.....	61
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	70

6	REFERÊNCIAS.....	74
---	------------------	----

1 INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios das organizações está em alinhar a atividade dos colaboradores com os objetivos estabelecidos no planejamento. Se esse alinhamento não existe, por mais que exista eficiência e efetividade nas atividades exercidas, a organização pode ter um rumo diferente daquele pretendido pelos gestores.

A forma encontrada para avaliar se as atividades dos colaboradores condizem com os objetivos pretendidos é materializada na Gestão de Desempenho. O objetivo da principal ferramenta dessa área, a Avaliação de Desempenho, é comparar os resultados das atividades dos indivíduos de uma organização, em determinado corte temporal, com os objetivos definidos no início desse período. Caso o colaborador tenha realizado atividades condizentes com os objetivos a Avaliação é positiva, se não, é negativa.

Um dos grandes desafios da Gestão de Desempenho está em demonstrar para os colaboradores a importância não só de se realizar atividades condizentes com os objetos avaliados na Avaliação de Desempenho, mas também de entender que a ferramenta existe não para punir, mas para alinhar as atividades desses funcionários aos objetivos organizacionais e ao eventual sucesso da organização. Além disso, as concepções modernas da área enxergam o desempenho individual inserido no contexto setorial e organizacional, e esses resultados se influenciam mutuamente.

Nas organizações públicas, existe a necessidade não só de atingir os objetivos organizacionais, mas também de atingi-los com economia de recursos para atender à finalidade principal de realização do interesse público. Para que essa eficiência possa ser atingida, diversos Países reformaram o seu aparelho estatal de forma a refletir um aperfeiçoamento dos seus sistemas de gestão. Nesse aperfeiçoamento, destaca-se a criação de um novo perfil do empregado público, que deve ter efetividade, eficiência e habilidades comparáveis ao do empregado privado. (KUDRYCKA apud SANTOS, 2005).

Para que tenham o mesmo nível de competitividade das organizações privadas, sistemas de gestão de pessoas mais eficientes são necessários, porém levando em consideração que, por ter objetivos que não envolvem a obtenção de lucro, mas a prestação de serviços públicos de forma mais eficiente e eficaz, estes sistemas

devem seguir as particularidades das organizações públicas, com sistemas de Avaliação de Desempenho específicos para órgãos públicos.

Para desenvolver esses tipos de sistemas, as organizações públicas atuais, principalmente aquelas que têm mais liberdade com suas ferramentas de gestão, como bancos públicos, têm buscado adotar ferramentas utilizadas pelas organizações privadas modernas, adaptando-as para a realidade de um órgão público.

Essas ferramentas, criadas e validadas pela produção intelectual das ciências sociais têm contribuído para uma visão mais holística e contínua no tempo da avaliação do desempenho humano, contribuindo para a criação da área de Gestão do Desempenho, em que este é avaliado em um contexto tanto individual como organizacional e inserido em um contexto de evolução e melhoria contínua da organização.

Exemplos dessas ferramentas são o *Balanced Scorecard*, a Gestão por Competências e a Avaliação Por Múltiplas Fontes, mais conhecida como Avaliação 360°. A utilização dessas três ferramentas em conjunto tem sido considerada o estado da arte da mensuração do desempenho no contexto organizacional pela literatura científica em Administração.

A importância de se alinhar a expectativa dos colaboradores com a expectativa dos resultados dos *stakeholders* da organização trouxe a Gestão de Desempenho e a Avaliação de Desempenho para o foco de melhoria estratégica de muitas organizações modernas e, por isso, tem sido tema de muita produção científica, com o objetivo de entender melhor como a avaliação do desempenho humano e o *feedback* entregue aos avaliados pode influenciar a melhoria tanto de fatores intra-organizacionais como o clima e cultura organizacionais e a motivação dos colaboradores, quanto os resultados da organização no curto e longo prazos.

Essa pesquisa foi desenvolvida devido a possível influência que essa subárea da Gestão de Pessoas tem nos resultados organizacionais, tanto a nível macro quanto a nível individual e setorial. Além disso, a organização estudada carece de estudos nessa área de sua gestão e há a suspeita de que a percepção dos colaboradores da organização não seja positiva quanto aos resultados produzidos pelas avaliações de desempenho atuais. O Sistema de Avaliação de Desempenho do MPDFT utiliza-se apenas de uma das ferramentas modernas de gestão, qual seja o BSC, e até a

utilização dessa ferramenta deixa a desejar nessa área em específico, por não definir quais são os critérios estratégicos que contextualizam a avaliação de desempenho na estratégia da organização. Além disso, o órgão não utiliza-se da Gestão Por Competências em nenhuma instância e utiliza um método tradicional, a Escala Gráfica, longe do ideal para organizações do seu porte.

1.1 Contextualização

O Ministério Público da União (MPU) é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (BRASIL, 1988). Na estrutura do MPU, o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT) é ramo responsável por exercer funções do MPU nas causas de competência do Tribunal de Justiça e dos Juízes do Distrito Federal e Territórios (BRASIL, 1993).

Como órgão da Administração Direta, o MPDFT não faz parte de nenhum dos três poderes, porém atua diretamente junto ao Poder Judiciário como função essencial à justiça. Desde 1988, todas as organizações públicas passaram a seguir o princípio constitucional da eficiência. Uma das formas que a Constituição encontrou de garantir que esse princípio seria seguido por todos os órgãos, foi o de adicionar a obrigatoriedade da Avaliação Periódica de Desempenho.

Para a obtenção da eficiência em nível organizacional, o MPU realiza anualmente a sua Avaliação Periódica de Desempenho, em que avalia se a produtividade de seus servidores está de acordo com os objetivos da organização. Essa ferramenta também é utilizada para proporcionar a progressão funcional e promoção nas carreiras do órgão (MPU, 2003).

Porém, não há documentação que demonstre como essa ferramenta é utilizada pela organização para o seu propósito básico: o de melhoria do desempenho individual como potencializador de uma melhoria do desempenho organizacional nem como as informações produzidas por ela podem alinhar os objetivos organizacionais ao desempenho dos servidores do órgão.

Além disso, não há estudos acerca da percepção dos servidores do órgão sobre a ferramenta, apesar da importância que essa percepção pode ter para o sucesso da aplicação da ferramenta (PEREIRA; MOREIRA, 2015).

Devido à importância dessa ferramenta para o órgão, e devido à ausência de estudos que avaliem o objeto desse estudo, buscou-se avaliar como os servidores públicos desse órgão percebem a ferramenta, para que se possa entender se a ferramenta é percebida como positiva pelos servidores do órgão, proporcionando a aplicação efetiva da ferramenta como alinhadora dos comportamentos dos avaliados com os resultados desejados pela organização.

1.2 Formulação do Problema

A avaliação do desempenho humano sempre foi tema que inspirou diversas discussões e conflitos, tanto na literatura acadêmica quanto na prática organizacional. Muitas vezes as ferramentas utilizadas para a mensuração dos resultados produzem distorções devido à subjetividade dos avaliadores. Essas distorções formam um contraponto à necessidade que as organizações modernas têm de avaliar o comportamento de seus colaboradores e buscar adequar esses comportamentos às necessidades de resultados das organizações (BRANDÃO et. al., 2007).

Por mais que as práticas de AD em nível gerencial sejam assumidas como influenciadoras do comportamento individual, este é difícil de ser avaliado e os resultados na produtividade nem sempre podem ser ligados à AD. Além disso, Santos (2005) observou que a Avaliação de Desempenho na Administração Pública Federal possui possíveis limitações em questões como a relação unidirecional entre avaliador e avaliados e critérios de avaliação muitas vezes subjetivos.

Se um sistema de Avaliação de Desempenho é importante para que o gestor organizacional tenha uma medida de avaliar se os colaboradores da organização estão produzindo conforme os objetivos pré-definidos no planejamento estratégico, então é importante que essa subjetividade seja avaliada para que haja uma mensuração real do quanto o sistema de AD efetivamente impacta os resultados pretendidos.

Além disso, a percepção de justiça já foi amplamente estudada como influenciadora de comportamentos e atitudes por parte dos trabalhadores envolvidos em organizações. Essa percepção pode influenciar diversos aspectos da vida do trabalhador como a satisfação com o trabalho, o compromisso com a organização e

o próprio desempenho. A percepção do trabalhador quanto a efetividade e justiça do Sistema de Avaliação de Desempenho pode ser o diferencial entre sucesso e fracasso na implementação do Sistema (BEUREN; SANTOS, 2012).

Dessa forma, a pergunta que esse trabalho buscou responder foi: Qual a percepção dos servidores públicos do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho do órgão?

1.3 Objetivo Geral

Avaliar a percepção dos servidores públicos sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios.

1.4 Objetivos Específicos

- Levantar a percepção que os servidores têm sobre a influência do Sistema de Avaliação de Desempenho em suas vidas profissionais;
- Verificar a percepção dos servidores sobre o quanto o Sistema de Avaliação de Desempenho é valorizado pela cúpula da organização;
- Constatar qual a percepção de justiça dos servidores da organização sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho.

1.5 Justificativa

Desde a Constituição de 1988, todos os órgãos da Administração Direta devem seguir os Princípios Constitucionais da Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. No que tange a Eficiência, a Avaliação de Desempenho é importante não só pelos critérios que a literatura estabelece, mas também como forma de avaliar a perda de cargo de servidor público estável. Esse dispositivo foi adicionado à Constituição de 1988 como forma de buscar a garantia do princípio constitucional da eficiência e dá nova importância à AD no contexto da Administração Pública (BRASIL, 1988).

O MPU, e, por conseguinte o MPDFT, como parte da organização administrativa da União, regulamentou a Avaliação de Desempenho por meio da Portaria da

Procuradoria Geral da República nº. 298 de 2003. O Sistema de AD tem como objetivo aferir a eficiência dos servidores das carreiras de Técnico e Analista do Ministério Público da União (na qual o MPDFT se encontra incluso), além de estabelecer os critérios de ascensão profissional desses servidores por meio de progressão funcional e promoção (MPU, 2003).

Há literatura sobre a influência que a percepção dos avaliados sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho ao qual são submetidos pode até não influenciar na sua motivação, mas que pode influenciar negativamente o comportamento do indivíduo em relação a organização (GAMA, 1997). Não só isso, mas pessoas que percebem positivamente o SAD são mais comprometidas, manifestam menos intenção de abandonar a organização, sentem-se mais satisfeitas no trabalho, sentem mais confiança na organização e seus decisores, retraem-se na prática de atos retaliatórios, denotam índices inferiores de absentismo, e expressam níveis superiores de desempenho individual (REGO, 2001).

Apesar de integrar o Planejamento Estratégico do MPDFT (MPDFT, 2010), não há nenhum estudo que demonstre qual a percepção dos servidores do órgão sobre o SAD. Com o objetivo de entender melhor como se dá essa percepção buscou-se avaliá-la através de questionários elaborados conforme a literatura. Esse estudo é importante pois, a melhoria na percepção de um SAD por parte dos colaboradores pode proporcionar comportamentos que contribuem para os resultados organizacionais que a organização pretende, além de contribuir para melhoria de fatores intra-organizacionais como o clima e a cultura organizacionais e a motivação e comprometimento dos avaliados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Avaliação de Desempenho

A avaliação do desempenho humano iniciou-se desde a primeira vez que a produção do trabalho de determinado contingente de trabalhadores precisou ser comparada com as expectativas dos donos do capital e, eventualmente, dos gestores. O desempenho é avaliado a partir do momento em que se observa e compara se a produtividade real de determinado trabalhador se adequa à produtividade esperada do gerente.

Conforme Odellius (2000), para uma definição clara sobre Avaliação de Desempenho, é necessário primeiro que se saiba o que se quer dizer com “Desempenho” de forma a se entender o contexto em que a Avaliação será realizada e todos os fatores que influenciam nessa Avaliação. A autora define Desempenho como o conjunto de ações que visam um resultado determinado. Esse conjunto de ações é afetado por características organizacionais (clima, cultura, sistema de recompensas e formas de controle gerencial), pelo contexto extra-organizacional (economia, legislação aplicada ao setor e oferta de trabalho), pelo ambiente de tarefas (características e escopo de trabalho, relacionamentos interpessoais, meios disponíveis de trabalho, qualidade da comunicação com as chefias, competição dentro da organização) e características do trabalhador (personalidade, conhecimentos, habilidades, atitudes, idade, sexo, escolaridade e etc.).

No século XX, o trabalho de Taylor permitiu um enorme aumento na capacidade produtiva. A partir desse momento que se inicia a aplicação científica dos recursos humanos nas empresas em que há a divisão do trabalho em seus elementos mais básicos, com critérios objetivos e mensuráveis, para garantir a eficiência do trabalho, tratando o trabalho de forma científica. As pesquisas de Taylor deram origem a escalas de avaliação do comportamento do trabalhador com o objetivo de disciplinar o trabalhador e interferir no modo que este realizava seu trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Daft (2008) ressalta que os estudos de Elton Mayo, durante as décadas de 20 e 30, apresentam a relevância do tratamento humano como forma de melhorar o desempenho do empregado: caso o funcionários possuam um relacionamento positivo com os gerentes haveria um aumento substancial na produção. A partir desse

momento o homem passou a ser visto não como um mero recurso organizacional, respondente apenas à estímulos econômicos (*homo economicus*), mas como um ser que prioriza suas relações sociais (*homo social*). Essa nova escola de pensamento (Teoria das Relações Humanas) passou a destacar a importância das relações no trabalho e da comunicação entre gerente e empregado como forma de melhorar a produtividade.

Outra importante contribuição para o estudo do desempenho humano nas organizações foi a Gestão por Objetivos de Peter Drucker. O foco desse método era no fluxo multidirecional de informações, a respeito da estratégia da organização, desde os níveis gerenciais mais altos até o trabalhador no “chão de fábrica”. O objetivo desse fluxo é que os objetivos e metas organizacionais estejam alinhados entre todos os colaboradores envolvidos na organização. Porém, os critérios de avaliação da MBO, representados pela sigla SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic e Time-related) tinham um escopo de aplicabilidade muito limitado devido à necessidade de objetividade nas atividades a serem avaliadas. Mesmo com essa limitação, a objetividade proposta por Drucker impulsionou as pesquisas sobre Desempenho (SANTOS, 2005).

Com o passar dos anos e a entrada do século XXI, e com a necessidade das organizações de ter instrumentos que estimulem o trabalhador a tomar determinada atitude, a Avaliação de Desempenho passou a adotar diferentes metodologias, utilizando-se das contribuições das ciências sociais. A Avaliação de Desempenho passou a ter um papel menos instrumental e burocrático, e passou-se a buscar um sistema integrado que tenha por objetivo a melhoria da motivação do empregado ao mesmo tempo em que monitora e propõe melhoras para a produtividade e desempenho. Além disso, esse sistema é mais bem utilizado quando mantém ligação com outros sistemas de gestão de pessoas como a gestão de recompensas/incentivos, treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção, contribuindo para o desenvolvimento da organização como um todo (PEREIRA; MOREIRA, 2015).

Quando bem aplicado à uma organização, um Sistema de Avaliação de Desempenho pode promover o desenvolvimento organizacional através do desenvolvimento individual de seus colaboradores. Para que isso aconteça, tornou-se fundamental que os colaboradores sejam informados da importância do Sistema e

que entendam que ele existe não para punir ou como mera ferramenta burocrática, mas como ferramenta que possibilita um clima de otimismo, com informações que visam aprimorar a vida organizacional tanto dos colaboradores quanto daqueles a quem a organização serve (PALHARES; MATOSO, 2018).

2.1.1 Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

Com o início dos anos 90, cresceu a preocupação dos autores de produção científica sobre Avaliação de Desempenho em diferenciar as diferentes metodologias existentes. Uma das classificações achada na literatura é a que divide os Métodos em Métodos Tradicionais ou Clássicos e Métodos Atuais (SANTOS; FEUERSCHÜTTE, 2011).

Apesar de menos utilizados nas grandes organizações modernas, os Métodos Tradicionais ainda podem ser utilizados em organizações menores, que não necessitam da complexidade dos métodos modernos, nem têm os recursos necessários para utilizá-los. O que é realmente importante no contexto da Avaliação de Desempenho não é o método utilizado em si, mas os dados proporcionados pelo sistema ao gestor, que pode utilizá-los de forma a conhecer mais sobre os colaboradores da organização e seu trabalho. Alguns dos Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho são: a Escala Gráfica, os Incidentes Críticos e a Avaliação Forçada (Curva Forçada ou Ranking Compulsório) (MARRAS; TOSE, 2012, p. 57).

O Método da Escala Gráfica é um método de dupla entrada, na qual se cruzam os fatores que serão avaliados com os graus de avaliação, podendo estes serem conceitos como “bom”, “muito bom”, “ruim” ou pontuação, que pode ser somada no final (MARRAS; TOSE, 2012, p. 59). Os critérios de avaliação são definidos previamente conforme as qualidades que se buscam nos colaboradores da organização. Estes fatores devem ser uma descrição objetiva e sumária, e, quanto mais precisa essa descrição, maior a precisão do instrumento (SAKANO et. al., 2014). São várias as limitações desse método. O instrumento é rígido, e, além de não permitir flexibilidade ao avaliador, trata todas as pessoas de forma homogênea. Além disso, o instrumento se concentra apenas em avaliar o desempenho passado, sem participação ativa do avaliado e com forte possibilidade de influência da subjetividade do avaliador (MARRAS; TOSE, 2012, p. 59).

Já o Método dos Incidentes Críticos é avaliado apenas os comportamentos dos avaliados que sejam extremos do comportamento. O método leva em consideração que o trabalhador pode ter características que levam a resultados normais, muito positivos ou muito negativos. O gerente deve avaliar os subordinados continuamente, de forma a registrar todos os incidentes que ocorrerem com eles. Periodicamente, o gerente pode revisar esses incidentes com os avaliados e com a equipe, para assim definir quais são os comportamentos desejados (SAKANO et. al., 2014). Após o registro dos incidentes, é realizada uma discussão de *feedback* com o avaliado na qual é possível definir quais as mudanças necessárias no comportamento do avaliado. Esse método exige muita disciplina do avaliador, que deve estar sempre atento ao comportamento de seus avaliados para registrar qualquer comportamento que seja relevante para os resultados da área, além de ser tendencioso já que se concentra apenas em aspectos excepcionais do comportamento ignorando os aspectos normais (MARRAS; TOSE, 2012, p. 65-66)

Por último a Escolha Forçada consiste na distribuição dos avaliados em padrões de desempenho pré-definidos. Esse método parte do pressuposto que existe uma distribuição de desempenhos bons, regulares e ruins entre todos os funcionários de uma empresa e consiste em distribuir os avaliados nessas categorias pré-definidas (SAKANO et. al., 2014). O instrumento de avaliação é elaborado com diversas frases, que podem ser divididas em um conjunto de quatro frases de significado positivo, em que o avaliador escolhe as duas que mais definem o avaliado. Ou dividida em duas frases positivas e duas frases negativas, em que o avaliador deve selecionar uma frase positiva que mais define o avaliado e uma frase negativa que menos define o avaliado. Uma das limitações desse método está na dificuldade de elaboração do instrumento. As frases devem ser elaboradas de forma estatística e ser validadas de acordo com os objetivos da organização. (MARRAS; TOSE, 2012, p. 62-63)

2.1.2 Avaliação 360º

Tradicionalmente, as técnicas de Avaliação de Desempenho concentravam-se na mensuração do comportamento dos avaliados a partir de apenas uma perspectiva: a do superior hierárquico. Concentrar a responsabilidade por avaliar o comportamento em apenas uma perspectiva pode produzir subjetividade na medida

em que a percepção do avaliador pode vir enviesada em razão de fatores como preconceito, leniência e severidade do avaliador (BRANDÃO et. al., 2007).

Nos últimos anos, a distribuição de responsabilidade pela avaliação é um dos fatores que sofreu maior evolução. Essa responsabilidade, que inicialmente era apenas do gerente responsável por determinado grupo de subordinados, evoluiu para uma responsabilidade bilateral, quando o subordinado passou a participar da sua própria avaliação de desempenho, discutindo com seu superior hierárquico formas de melhorar sua produtividade, e eventualmente para uma avaliação multilateral em que não só o chefe e o indivíduo avaliam seu desempenho, mas também seus colegas, subordinados do avaliado e, em algumas ocasiões, até os clientes. Essa avaliação multilateral recebe a denominação de Avaliação 360° ou Avaliação Por Múltiplas Fontes (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Nesse tipo de avaliação, ocorre uma agregação das perspectivas de todas as pessoas em volta sobre o comportamento de determinada pessoa. Essa será avaliada de forma circular, para cima e para baixo, por todos os elementos que mantêm alguma interação com a pessoa avaliada. Essa avaliação passa então a ser discutida pelo superior hierárquico e o avaliado, de forma a proporcionar os benefícios da avaliação tanto para o indivíduo quanto para a organização

De acordo com Barbosa (2010) a Avaliação 360° pode aumentar a confiabilidade das Avaliações já que conta com perspectivas além da perspectiva do superior hierárquico, agregando também a auto-avaliação, a avaliação dos pares e a avaliação dos subordinados. Isso permite uma maior fidedignidade das informações já que a subjetividade de uma fonte de avaliação pode ser diminuída com as perspectivas das outras.

Além disso, o objetivo desse tipo de Avaliação não é para aumentos salariais, mas para o desenvolvimento dos avaliados. Após agregar as diversas avaliações através de sistemas informatizados, essas informações podem servir de alicerce para uma proposta de autodesenvolvimento a ser discutida entre o avaliado e seu superior hierárquico (SAKANO et. al., 2014). Esse tipo de avaliação proporciona informações de diversas fontes e assim pode proporcionar um *feedback* mais assertivo sobre quais ações o avaliado deve tomar para ajustar o seu comportamento conforme as diferentes fontes de avaliação (BARBOSA, 2010).

2.2 Importância do *Feedback* na Avaliação de Desempenho

Para que uma organização possa traçar seus objetivos, é fundamental identificar os pontos fracos e fortes dos colaboradores. Com a utilização da Avaliação de Desempenho, a organização pode produzir informações que potencializem o desenvolvimento do potencial do trabalhador. Para isso são necessários instrumentos que permitam a promoção do crescimento profissional do trabalhador e sejam motivadoras de um melhor desempenho (PEREIRA; MOREIRA, 2015).

O Sistema de Avaliação de Desempenho, quando não aplicado de forma isolada no tempo, e inserido em um contexto temporal de atualização dos instrumentos para adequação aos objetivos organizacionais, pode ser uma ferramenta eficaz do desenvolvimento individual, e, conseqüentemente, do desenvolvimento organizacional. Dessa forma a carreira dos trabalhadores envolvidos passa a não ser só alimentada por incentivos financeiros, mas também por um estímulo ao maior comprometimento dos indivíduos com a organização (PALHARES; MATOSO, 2018).

A Avaliação de Desempenho cresce em importância conforme tem a capacidade de inspirar o comprometimento dos trabalhadores com a organização. Quando inserida em um sistema que estimula o comportamento adequado conforme os objetivos organizacionais e comunica aos avaliados a sua participação no atingimento desses objetivos, as avaliações se tornam um elemento de estímulo ao desenvolvimento profissional e ao comprometimento dos trabalhadores envolvidos na medida em que se sentem como participantes do sucesso da organização (PEREIRA; MOREIRA, 2015).

Vieira (2017) assinala que um importante aspecto dos Sistemas de Avaliação de Desempenho modernos está na possibilidade de promover o reconhecimento profissional, no que tange à participação dos trabalhadores nos resultados organizacionais e no que será necessário no ajuste de seus comportamentos para que estes continuem a contribuir com os resultados futuros.

Às informações gerenciais produzidas pela Avaliação de Desempenho, têm-se dado o nome de *feedback*, conceituado pela literatura como as informações produzidas pelo avaliador de forma isenta e sem subjetividade. É dada grande importância a essas informações já que elas são o fio condutor que a organização

utiliza para prestar as informações sobre o desempenho dos trabalhadores, por meio dos avaliadores (PALHARES; MATOSO, 2018).

Dar *feedback* consiste não apenas em explicitar as informações ao avaliado, mas em contextualizá-las com os objetivos organizacionais, além da necessidade de que essas informações motivem o indivíduo a ter os comportamentos desejáveis por sua própria vontade. Essas informações além de motivar devem servir de estímulo e orientação para quem está as recebendo. Para isso, essa prática exige muito treinamento e sensibilidade (PALHARES; MATOSO, 2018). Os autores também assinalam que é importante focar a coleta de informações sobre o comportamento dos indivíduos, ao invés de focar nos resultados. Quando o *feedback* é dado sobre o resultado, o indivíduo vai tentar reproduzir os resultados sem saber quais comportamentos que geraram aquele resultado, e esse *feedback* pode não ser efetivo, já que o mesmo resultado pode ser obtido por diferentes tipos de comportamento. Quando o avaliador foca no comportamento, não só o recebedor do *feedback* pode reproduzir esse comportamento, como ele pode desenvolver esses comportamentos como parte de seu desenvolvimento individual.

2.3 Gestão de Desempenho X Gestão Por Competências X Balanced Scorecard

Com o passar dos anos e a entrada do século XXI, e com a necessidade das organizações de ter instrumentos que estimulem o trabalhador a tomar determinada atitude, a Avaliação de Desempenho passou a adotar diferentes metodologias, utilizando-se das contribuições das ciências sociais. A Avaliação de Desempenho passou a ter um papel menos instrumental e burocrático, e passou-se a buscar um sistema integrado que tenha por objetivo a melhoria da motivação do empregado ao mesmo tempo em que monitora e propõe melhoras para a produtividade e desempenho. Além disso, esse sistema é mais bem utilizado quando mantém ligação com outros sistemas de gestão de pessoas como a gestão de recompensas/incentivos, treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção, contribuindo para o desenvolvimento da organização como um todo (PEREIRA; MOREIRA, 2015).

Como assinala Odelius (2000) a junção das diversas Avaliações de Desempenho às políticas e diretrizes organizacionais forma um sistema de gestão dos desempenhos. Esse conjunto de normas e procedimentos permite um diagnóstico empresarial que fornece informações gerenciais aos diversos departamentos administrativos da empresa, destacando-se os de Desenvolvimento de Pessoas, de Incentivos ao Desempenho (promoções, ascensões, desenvolvimento na carreira), movimentação e alocação de pessoal, entre outros.

A busca pelo aperfeiçoamento das ferramentas da área gerou a criação de uma subárea dentro da Gestão de Pessoas denominada Gestão de Desempenho (GD) que, pretende ter um controle contínuo tanto das metas e objetivos a ser definidos pela organização quanto dos resultados auferidos pela AD, ao invés de avaliar a produtividade de maneira isolada e estanque no tempo. O conceito de “Gestão” pressupõe o acompanhamento da Avaliação de Desempenho com os objetivos estabelecidos no início do período a ser avaliado e a comparação da evolução desse desempenho. Assim, apenas o desempenho ligado aos objetivos definidos para o período são avaliados, e, novos comportamentos são acompanhados conforme a adição de novos objetivos no planejamento estratégico da organização (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Outra importante ferramenta utilizada para medir o comportamento individual é a Gestão por Competências. Brandão et. al. (2007) definem competência em termo de três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, que atuam de forma sinérgica, expressas pelo desempenho profissional em algum contexto organizacional, e que agregam valor a pessoas ou a organizações.

As três dimensões são interdependentes, ou seja, para se realizar determinada atividade não raro são necessários tanto os conhecimentos sobre a atividade quanto as habilidades necessárias para ter desempenho e a atitude relacionada à execução. Essa teoria tem sido mais aceita tanto pela academia quanto pelas organizações por levar em consideração diversos aspectos relacionados à atividade laboral de forma integrada. O conceito de competência não se aplica somente ao indivíduo, mas também pode ser atribuído às equipes de trabalho e até à organização como um todo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Historicamente os processos de Avaliação de Desempenho eram atrelados apenas aos resultados financeiros das organizações. Essa é outra limitação que as

ferramentas atuais pretendem endereçar, pois os indicadores financeiros apenas demonstram uma situação estática do passado sem explicar a possível geração de valor futuro (BRANDÃO et. al., 2007). Além disso, no contexto globalizado atual de busca de inovações e desenvolvimento constante de novas competências e tecnologias, essa mensuração não é recomendável (CARBONE et. al., 2005). Uma ferramenta estratégica moderna, chamada de *Balanced Scorecard* – BSC focaliza em outras três perspectivas de desempenho, além da financeira: clientes, processos internos e aprendizagem, e procura avaliar os resultados a partir de ativos tangíveis e intangíveis da organização e em todos os níveis organizacionais.

O BSC traduz a Missão, Visão e estratégia organizacionais em objetivos, ações e medidas, de curto, médio e longo prazo, organizados de acordo com cada dimensão, e cada uma dessas dimensões têm suas próprias perspectivas de desempenho. A dimensão financeira indica as tradicionais medidas de desempenho como faturamento e lucratividade. A dimensão dos clientes indica medidas relacionadas à manutenção dos clientes atuais e conquista de clientes desejáveis através de indicadores como satisfação do cliente, índice de reclamações, participação no mercado e reputação da organização. A dimensão dos processos internos orienta os objetivos internos da organização com o aperfeiçoamento de processos que são considerados críticos para a sobrevivência e crescimento da organização como a qualidade do serviço, índices de produtividade e medidas de consertos e devolução de produtos. Por último, a dimensão de aprendizagem leva em consideração as medidas necessárias para promover o crescimento e melhoria no longo prazo, com medidas como clima organizacional, disponibilidade de sistemas de informação e competências existentes e necessárias (NISENBAUM, 2000).

As três ferramentas, quando alinhadas, permitem o acompanhamento do desempenho individual, setorial e organizacional de forma contínua no tempo. O BSC define, em termos estratégicos, e em dimensões tanto financeiras quanto de outras metas intangíveis, as competências necessárias e desejáveis para que a organização possa atingir determinado resultado em determinado recorte temporal. Uma vez definidos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o atingimento de determinada meta, o resultado individual pode ser mensurado em termos de resultado do trabalho quanto do comportamento ou processo

desenvolvido para realizar o trabalho. Nesse contexto, o resultado individual representaria a própria competência do indivíduo (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Além disso, as duas áreas, Gestão por Competências e Gestão do Desempenho, baseiam-se em um mesmo pressuposto: a de que o resultado individual influencia e é influenciado pelo resultado organizacional. Isso insere ambas as áreas em um contexto estratégico da gestão de recursos humanos das organizações. O BSC complementa essa perspectiva no momento em que é responsável pelo alinhamento estratégico das diversas metas organizacionais, incluindo a gestão de pessoal (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

2.4 Justiça Organizacional e Percepção dos Empregados sobre a AD

A efetividade de um sistema de AD é diretamente dependente da aceitação deste sistema tanto pelos avaliados quanto pelos avaliadores. Nesse sentido, muitos trabalhos foram produzidos no sentido de entender qual a percepção dos trabalhadores e como essa pode influenciar o SAD como o de Gama (1997) que avaliou a relação entre o comportamento e a percepção dos trabalhadores sobre como são avaliados.

Esse estudo permitiu perceber que existe uma diferença entre a percepção dos respondentes sobre o SAD real e o ideal e por mais que a autora tenha tido o resultado de que os resultados da Avaliação não promovem nem motivação nem desmotivação dos avaliados, percebeu-se que poderia haver um impacto no comprometimento das pessoas dependendo da percepção de justiça sobre o SAD. Os resultados da pesquisa demonstraram que quando não há a percepção do Sistema como justo, os trabalhadores passam a deslocar o comprometimento de uma orientação positiva em relação à organização para um comprometimento com os resultados materiais e benefícios obtidos com o trabalho como estratégia para manter-se na organização.

A Percepção de Justiça é fundamental para obter-se a cooperação dos colaboradores no âmbito das organizações já que as pessoas que percebem o tratamento das organizações como justo são mais comprometidas, manifestam menos intenção de abandonar a organização, sentem-se mais satisfeitas no trabalho, sentem mais confiança na organização e seus decisores, retraem-se na

prática de atos retaliatórios, denotam índices inferiores de absentismo, e expressam níveis superiores de desempenho individual (REGO, 2001).

Rego (2001) definiu justiça organizacional como um objeto composto de três dimensões fundamentais: A primeira, Justiça Distributiva é a comparação entre as contribuições do trabalho do indivíduo e sua recompensa com a contribuição dos outros colaboradores e as recompensas que foram distribuídas. Essa comparação pode gerar uma sensação de equidade ou inequidade. Para a AD a importância dessa justiça está na percepção de uma distribuição equitativa dos benefícios resultantes de um desempenho superior.

De acordo com Sotomayor (2007) a Justiça Distributiva é percebida pelos empregados como a comparação entre os *outcomes* que eles recebem da organização (classificações de desempenho, promoções, aumentos salariais, desenvolvimento profissional) e os *inputs* que eles entregam à organização (conhecimento, aptidões, experiência e esforço, por exemplo).

No contexto da Avaliação de Desempenho, a percepção dessa Justiça se dará referente à classificação de desempenho dada ao trabalhador e aos seus colegas. Assim, o trabalhador compara o esforço que acredita que despendeu além das contribuições que acredita ter dado à organização no período com a classificação que obteve do superior hierárquico, além de comparar tais percepções com a sua percepção sobre o desempenho de colegas que desempenham trabalhos similares ao seu.

A segunda dimensão de Justiça, a Justiça Procedimental está relacionada aos meios necessários para se atingir os fins e aos procedimentos adotados nas tomadas de decisão. Está também associada a percepção sobre os critérios utilizados nesse processo decisório. No caso da AD essa justiça envolve a percepção sobre as ferramentas e critérios utilizados na avaliação (Rego, 2001).

Esse tipo de Justiça passou a ser investigado em meados dos anos 70 com a percepção de que as pessoas se preocupavam não só com a justiça dos resultados, mas também com a justiça dos processos envolvidos em atingir os resultados. No contexto da Avaliação de Desempenho a percepção de Justiça Procedimental se dá por fatores como padronização da avaliação a todos os empregados da organização, a institucionalização de um sistema de contestação da avaliação por parte do avaliado, permitir que o próprio avaliado se auto-avalie, a exigência de

fundamentação objetiva sobre os aspectos do desempenho do colaborador e a clareza sobre quais são os parâmetros de avaliação (Sotomayor, 2007).

A última dimensão estudada pela literatura é a da Justiça Interacional e relaciona-se com a percepção sobre as relações entre subordinado e seu superior. Rego & Souto (2004) dividem essa justiça em duas facetas: interpessoal, em que se avalia o respeito do superior pelos seus subordinados, e informacional que envolve a comunicação de justificativas sobre as decisões que envolvem o indivíduo. Essa justiça influencia os sistemas de AD quando o trabalhador percebe uma clara comunicação sobre as expectativas de seu trabalho e *feedback* sobre seu desempenho.

Além disso, Sotomayor (2007) liga essa percepção de Justiça ao modo como o subordinado é tratado pelo superior responsável pela sua avaliação, lidando com ele de forma honesta e ética e com respeito a seus direitos como membro da organização. Um Sistema de Avaliação de Desempenho será percebido como justo nessa dimensão se as explicações dadas pela gestão não só no que diz respeito à classificação de desempenho dada ao avaliado, mas também no que diz respeito às informações dadas durante o período de avaliação sobre as atividades que são objeto da avaliação na forma de um *feedback* contínuo.

2.5 Avaliação de Desempenho no MPDFT

2.5.1 Avaliação de Desempenho na Constituição Federal

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88) foi inovadora ao trazer princípios que devem ser seguidos por todos os órgãos e entidades da Administração Pública. Com a Reforma Administrativa de 1998, promovida pela Emenda Constitucional nº 19, o princípio da Eficiência foi adicionado ao artigo 37 da Carta Magna. Esse princípio traz para as organizações públicas brasileiras a obrigatoriedade jurídica de utilizar os recursos advindos dos tributos de forma econômica (BRASIL, 1988).

Uma das ferramentas que essa Reforma Administrativa teve de promover a eficiência das organizações públicas foi a de flexibilizar a estabilidade dada aos servidores titulares de cargo público efetivo. Antes de 1998, essa estabilidade só poderia ser perdida em virtude de sentença judicial transitada em julgado ou

mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa. Ambos os casos de perda de estabilidade têm caráter disciplinar, ou seja, a estabilidade só poderia ser perdida se o servidor cometesse algum crime (primeiro caso) ou infração administrativa (segundo caso).

A Emenda supracitada trouxe uma terceira opção: a perda de estabilidade mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho. A partir desse momento, o Estado Brasileiro passou a institucionalizar a Avaliação de Desempenho como ferramenta de gestão da coisa pública, ao permitir que seus funcionários pudessem ser exonerados se seu desempenho não condissesse com os objetivos de seus órgãos públicos.

A CF/88 deixou ao legislador a opção de detalhar de que forma se daria essa perda da estabilidade através da edição de Lei Complementar. Até o momento dessa pesquisa, essa lei complementar não existe. Entretanto tramita nas Casas Legislativas proposta de regulamentar esse dispositivo constitucional. De acordo com o Deputado Federal que propôs essa lei, materializada na Proposta de Lei Complementar nº 539 de 2018, “Esse projeto busca promover o princípio da eficiência e, ao incentivar a meritocracia, prestigia servidores públicos competentes, que verdadeiramente contribuem para melhoria dos serviços públicos prestados à população brasileira” (BRASIL, 2018).

2.5.2 Legislação Específica do MPU sobre Avaliação de Desempenho

No âmbito do Ministério Público da União (MPU) a lei que prevê a Avaliação de Desempenho Funcional (ADF) é a Lei nº 13.316 de 20 de Julho de 2016 (BRASIL, 2016). De acordo com o dispositivo legal, o desenvolvimento dos servidores ocupantes das carreiras do MPU se dará por meio de progressão funcional ou promoção.

A carreira do MPU é formada de três Classes (A, B e C) e 13 padrões. O servidor inicia sua carreira, no momento de sua posse, na Classe A, Padrão 1. Para avançar de Padrão dentro de cada classe o Servidor deve passar pela Progressão Funcional. Para avançar de uma Classe, para a Classe subsequente (B e C) o Servidor deve passar pela Promoção. A Classe A é composta dos Padrões de um a quatro, a Classe B pelos Padrões cinco a oito e a Classe C pelos padrões nove a 13,

momento em que o Servidor se encontra no final da carreira. A cada Progressão Funcional e a cada Promoção, o Servidor obtém um aumento em sua remuneração.

Tanto a Progressão Funcional quanto a Promoção tem por pré-requisito a aprovação em avaliação formal de desempenho. A Lei ainda estabelece que os critérios para ambas devem obedecer o interstício de um ano e seguir critérios previstos em regulamento. O regulamento que estabelece esses critérios é a Portaria PGR nº 298, de oito de maio de 2003.

De acordo com o Regulamento, o “Sistema de Avaliação de Desempenho Funcional tem como objetivo aferir a eficiência dos servidores das Carreiras de Analista e Técnico do Ministério Público da União no desempenho de suas atribuições, possibilitando a implementação de ações gerenciais voltadas para o aperfeiçoamento profissional, o crescimento na carreira, o desenvolvimento da organização e a melhoria do serviço” (MPU, 2003). Esse mesmo Sistema é utilizado para avaliar a Progressão Funcional e Promoção na Carreira.

Todos os Servidores das carreiras de Técnico e Analista do MPU são submetidos a esse Sistema, exceto aqueles que ocupam os Cargos em Comissão de denominação CC-02, CC-03, CC-04 e CC05, os Servidores licenciados para mandato classista e os afastados para desempenho em mandato eletivo (MPU, 2019). Os servidores cedidos a outros órgãos serão avaliados conforme a avaliação de desempenho do órgão para o qual estes foram cedidos (MPU, 2003).

O processo de avaliação é realizado em conjunto pelo avaliado e pelo avaliador, sendo que caso não haja consenso, a pontuação dada pelo avaliador prevalecerá. Dessa decisão cabe recurso à Comissão de Avaliação de Desempenho Funcional, instituída na mesma portaria, no prazo de dez dias a contar da data da ciência da avaliação. Para que o recurso possa ser avaliado o servidor deve, na ocasião de recebimento da avaliação feita pelo avaliador, assinar sua ressalva no documento.

A partir do momento em que o servidor assina sua ressalva, o Presidente da Comissão de Avaliação de Desempenho Funcional designará um relator entre os seus membros, o qual apresentará parecer, para que o recurso seja julgado pela Comissão no prazo de 15 dias.

Essa Comissão será composta por três membros, o titular da Unidade de Recursos Humanos, definida no documento legal como o órgão central de pessoal do respectivo ramo do MPU, que será seu Presidente, e dois servidores,

preferencialmente da área de recursos humanos, indicados pelo Presidente da Comissão. Cabe ainda a essa Comissão avaliar os servidores que, tendo permanecido no mesmo setor durante o período de aferição do desempenho, não tenham permanecido subordinados à última chefia pelo período mínimo de 90 dias. Dessa avaliação não cabe recurso.

A Avaliação de Desempenho é processo contínuo e permanente, sendo realizada todos os anos nos meses de março, para servidores cujo aniversário de entrada no cargo seja entre primeiro de janeiro e 30 de junho, e de setembro, para os que têm a data de entrada no cargo entre primeiro de julho e 31 de dezembro. O período a ser avaliado difere para cada data de avaliação. Para as avaliações de março, é avaliado o período de trabalho entre primeiro de março do ano anterior e 28 de fevereiro do ano da avaliação. Já para as avaliações de setembro, o período avaliado é o de primeiro de setembro do ano anterior e 31 de agosto do ano da avaliação.

2.5.3 Método de Avaliação de Desempenho do MPDFT

Para formalizar a avaliação, o MPU utiliza-se de dois instrumentos: o Formulário de Identificação de Problemas e Soluções, em que são registrados os possíveis problemas que influenciaram negativamente o desempenho do servidor e propostas de soluções, e o Formulário de Avaliação de Desempenho Funcional, que é o instrumento utilizado para avaliar o desempenho dos colaboradores.

Esse instrumento é composto, no eixo horizontal de quatro Fatores de Desempenho: Relacionamento Profissional e Humano, Capacidade Técnica, Iniciativa e Comprometimento Com o Trabalho, e Responsabilidade. Estes fatores são subdivididos cada um em cinco Descrições Comportamentais, específicas de cada fator. Cada Descrição Comportamental será avaliada conforme Escala de Avaliação com a seguinte pontuação: um ponto para comportamentos que nunca ocorrerem durante o período, dois pontos quando ocorrer poucas vezes, três pontos quando ocorrer com mediana frequência, quatro pontos quando ocorrer diversas vezes e cinco pontos quando ocorrer constantemente. Quando alguma descrição não se aplicar ao servidor avaliado, será utilizado o código “N” de “não se aplica”. Todas as Descrições Comportamentais têm caráter positivo, logo, a pontuação

obtida pelo avaliado significa a frequência que ele têm os comportamentos considerados ideais em cada Fator de Desempenho.

Dessa pontuação, faz-se uma média aritmética para obter a pontuação final do avaliado e caso o servidor tenha uma média igual ou superior a 3,8, este será considerado aprovado na avaliação de desempenho e fará jus à progressão funcional ou à promoção. Caso seja inferior será considerado reprovado e a Unidade de Recursos Humanos deverá propor programas de treinamentos ou outras medidas para ajustar os problemas de desempenho do servidor.

O primeiro fator, Relacionamento Profissional e Humano, foi definido como a capacidade de interagir adequadamente com a chefia e colegas no ambiente de trabalho, compartilhando conhecimentos e ideias, bem como de atender satisfatoriamente à demanda daquele que busca o serviço do setor. Foi subdividido em: Trabalha em equipe, compartilhando ideias, demonstrando flexibilidade para aceitar opiniões; É cooperativo no ambiente de trabalho; Transmite informações e orientações com clareza e objetividade, inclusive aquelas adquiridas em treinamentos e pesquisas; Trata a todos com cordialidade e respeito; Preocupa-se em manter boa aparência, demonstrando cuidados com a higiene pessoal e vestimentas;

O segundo fator, Capacidade Técnica, foi definido como a habilidade de realizar suas atividades com qualidade, demonstrando possuir os conhecimentos técnicos essenciais à execução de suas tarefas, buscando constante aprimoramento e foi subdividido em: Imprime qualidade ao trabalho produzido, evitando que seja refeito, e toma providências para a correção de erros detectados; Racionaliza o tempo e estabelece adequadamente prioridades para suas tarefas; Produz volume de trabalho compatível com as atividades do setor e complexidade das tarefas; Utiliza corretamente os aplicativos básicos dos softwares necessários ao desenvolvimento das atividades do setor; Busca atualizar-se por meio de leituras, cursos e similares, visando a aquisição de conhecimentos, bem como o aprimoramento do serviço.

O terceiro fator, iniciativa e Comprometimento com o Trabalho, foi definido como a capacidade de tomar decisões ou de resolver problemas relativos à execução de suas atividades, bem como de envolver-se com o trabalho, contribuindo para o alcance dos objetivos da instituição. Foi subdividido em: Propõe novas formas de executar o trabalho, visando desburocratizar procedimentos e agilizar a realização

das atividades; Preocupa-se em conhecer o contexto em que suas atividades estão inseridas, bem como as demais atividades do setor; Desenvolve ações para a solução de problemas imediatos e futuros; Adianta-se às determinações da chefia na execução de novas tarefas; Contribui para o alcance dos objetivos propostos pela unidade.

O quarto e último fator, Responsabilidade, foi definido como a capacidade de responder por suas ações, cumprir tarefas, deveres e normas e zelar por bens e informações e foi subdividido em: Evita utilizar o horário de expediente para resolver questões pessoais, seja ausentando-se do local de trabalho, seja fazendo uso de materiais/equipamentos do setor; É assíduo ao trabalho e cumpre os horários estabelecidos; Zela por equipamentos e materiais, manipulando-os de forma correta e evitando desperdício, bem como pela organização e conservação de documentos, inclusive os informatizados, facilitando a sua localização; Cumpre os prazos estabelecidos ou previstos em normas; Demonstra cuidado com informações sigilosas, discutindo-as apenas em situações de trabalho apropriadas.

Por ter fatores de avaliação conceituados de forma a qualquer avaliador poder utilizar a ferramenta de forma correta, contendo Descrições Comportamentais detalhadas de forma a diminuir a subjetividade em relação ao que deve ser avaliado e conter graus de avaliação dispostos em escala, que são somados para obter uma pontuação, a Avaliação de Desempenho do MPDFT pode ser classificada como utilizadora do método da Escala Gráfica (MARRAS; TOSE, 2012, p. 57).

Figura 1 - Formulário de Avaliação de Desempenho Funcional do MPDFT

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL			
DADOS DO SERVIDOR			
NOME DO SERVIDOR		MATRICULA	
CARGO/CLASSE - PADRÃO		FUNÇÃO COMMISSIONADA	
UNIDADE DE EXERCÍCIO		INGRESSO MPDFT	INGRESSO MPU
PERÍODO DE AVALIAÇÃO		E-mail Servidor	
ESCALA DE AVALIAÇÃO			
1 - NUNCA		2 - RARAMENTE	
3 - ÀS VEZES		4 - FREQUENTEMENTE	
5 - SEMPRE		NA - NÃO SE APLICA	
1 - RELACIONAMENTO PROFISSIONAL E HUMANO: Capacidade de interagir adequadamente com a chefia e colegas no ambiente de trabalho, compartilhando conhecimentos e ideias, bem como de atender satisfatoriamente à demanda daquele que busca o serviço do setor.			
DESCRIÇÃO COMPORTAMENTAL			PONTUACAO
1.1 - Trabalha em equipe, compartilhando ideias, demonstrando flexibilidade para aceitar opiniões.			
1.2 - É cooperativo no ambiente de trabalho.			
1.3 - Transmite informações e orientações com clareza e objetividade, inclusive aquelas adquiridas em treinamentos e pesquisas.			
1.4 - Trata a todos com cordialidade e respeito.			
1.5 - Preocupa-se em manter boa aparência, demonstrando cuidados com a higiene pessoal e vestimentas.			
2 - CAPACIDADE TÉCNICA: Habilidade de realizar suas atividades com qualidade, demonstrando possuir os conhecimentos técnicos essenciais à execução de suas tarefas, buscando constante aprimoramento.			
DESCRIÇÃO COMPORTAMENTAL			PONTUACAO
2.1 - Imprime qualidade ao trabalho produzido, evitando que seja refeito, e toma providências para a correção de erros detectados.			
2.2 - Racionaliza o tempo e estabelece adequadamente prioridades para suas tarefas.			
2.3 - Produz volume de trabalho compatível com as atividades do setor e complexidade das tarefas.			
2.4 - Utiliza corretamente os aplicativos básicos dos softwares necessários ao desenvolvimento das atividades do setor.			
2.5 - Busca atualizar-se por meio de leituras, cursos e similares, visando a aquisição de conhecimentos, bem como o aprimoramento do serviço.			
3 - INICIATIVA E COMPROMETIMENTO COM O TRABALHO: Capacidade de tomar decisões ou de resolver problemas relativos à execução de suas atividades, bem como de envolver-se com o trabalho, contribuindo para o alcance dos objetivos da instituição.			
DESCRIÇÃO COMPORTAMENTAL			PONTUACAO
3.1 - Propõe novas formas de executar o trabalho, visando desburocratizar procedimentos e agilizar a realização das atividades.			
3.2 - Preocupa-se em conhecer o contexto em que suas atividades estão inseridas, bem como as demais atividades do setor.			
3.3 - Desenvolve ações para a solução de problemas imediatos e futuros.			
3.4 - Adianta-se às determinações da chefia na execução de novas tarefas.			
3.5 - Contribui para o alcance dos objetivos propostos pela unidade.			
4 - RESPONSABILIDADE: Capacidade de responder por suas ações, cumprir tarefas, deveres e normas e zelar por bens e informações.			
DESCRIÇÃO COMPORTAMENTAL			PONTUACAO
4.1 - Evita utilizar o horário de expediente para resolver questões pessoais, seja ausentando-se do local de trabalho, seja fazendo uso de materiais/equipamentos do setor.			
4.2 - É assíduo ao trabalho e cumpre os horários estabelecidos.			
4.3 - Zela por equipamentos e materiais, manipulando-os de forma correta e evitando desperdício, bem como pela organização e conservação de documentos, inclusive os informatizados, facilitando a sua localização.			
4.4 - Cumpre os prazos estabelecidos ou previstos em normas.			
4.5 - Demonstra cuidado com informações sigilosas, discutindo-as apenas em situações de trabalho apropriadas.			
PONTUAÇÃO(SOMATÓRIO)			
MÉDIA(SOMATÓRIO/N. DE DESCRIÇÕES APLICADAS AO SERVIDOR)			
SITUAÇÃO			
CONCEITO FINAL			
OBSERVAÇÃO			
AVALIADOR			
Local e data		Assinatura e Carimbo	
AVALIADO			
<input type="checkbox"/> CIENTE, DE ACORDO.		<input type="checkbox"/> CIENTE, COM RESSALVA	
Local e data		Assinatura e Carimbo	

3 MÉTODO

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Esta pesquisa tem natureza empírica, pois busca o máximo de objetividade em seus resultados, e utiliza-se do método estatístico, pois busca, mediante a utilização de dados estatísticos simples, determinar a probabilidade do fenômeno, bem como a taxa de erro a qual este se submete. Caracteriza-se como quantitativa, já que visa mensurar a percepção dos colaboradores da organização estudada através de questionário e posterior análise quantitativa.

De acordo com Collis e Hussey (2005) uma pesquisa científica pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa. Devido à subjetividade, o segundo método exige um processo de reflexão e análise mais profundo. Foi escolhido o método quantitativo por sua objetividade e facilidade de mensuração. Possui natureza empírica, pois busca o máximo de objetividade em seus resultados. Como busca encontrar soluções para problemas reais existentes e tem um caráter real e prático, esta pesquisa tem natureza aplicada.

Quanto ao seu fim caracteriza-se como descritiva de corte transversal, pois busca descrever as características do fenômeno observado bem como as relações entre as variáveis envolvidas no fenômeno além de coletar os dados em um intervalo de tempo único para fornecer a visão atual sobre o assunto (GIL, 2011).

Utiliza-se da lógica dedutiva de pesquisa, pois como observa Collis e Hussey (2005) tem seu ponto de partida a partir do desenvolvimento conceitual teórico comprovado por meio de observação empírica, para assim permitir a dedução a partir de inferências gerais.

Os dados deste estudo foram obtidos através do método de Levantamento de Campo (*Survey*), ou seja, buscou-se interrogar diretamente as pessoas envolvidas no comportamento estudado (GIL, 2011).

3.2 Caracterização da Organização

O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis. Ao órgão, da administração direta, é

assegurada a autonomia funcional e administrativa, competindo ao órgão a proposta legislativa de criação e extinção de seus cargos e qualquer outra que tenha a ver com a sua organização administrativa e remuneração de servidores da sua carreira. Além disso, o órgão tem autonomia para apresentar sua própria proposta orçamentária a cada ano, seguindo as diretrizes estabelecidas pelo Poder Legislativo na Lei de Diretrizes Orçamentárias (BRASIL, 1988).

A instituição abrange tanto o Ministério Público da União (MPU) quanto os Ministérios Públicos de cada Estado. Do MPU fazem parte o Ministério Público Federal (MPF), o Ministério Público do Trabalho (MPT), o Ministério Público Militar (MPM) e, a organização objeto desse estudo, o Ministério Público do Distrito Federal e Territórios (MPDFT) (BRASIL, 1988).

Ao contrário do Ministério Público dos Estados, o MPDFT será organizado e mantido pela União (BRASIL, 1988) fazendo parte da estrutura básica do MPU e exerce suas funções nas causas de competência do Tribunal de Justiça e dos Juízes do Distrito Federal e Territórios (BRASIL, 1993).

Cabe ao MPDFT exercer a defesa dos direitos constitucionais do cidadão, sempre que se cuide de garantir-lhes o respeito pelos Poderes Públicos do Distrito Federal e dos Territórios, pelos órgãos da administração pública, direta ou indireta, do Distrito Federal e dos Territórios, pelos concessionários e permissionários do serviço público do Distrito Federal e dos Territórios, por entidades que exerçam outra função delegada do Distrito Federal e dos Territórios.

Para exercício de suas competências legais e constitucionais, o MPDFT poderá instaurar inquérito civil e outros procedimentos administrativos correlatos, requisitar diligências investigatórias e a instauração de inquérito policial, podendo acompanhá-los e apresentar provas, requisitar à autoridade competente a instauração de procedimentos administrativos, ressalvados os de natureza disciplinar, podendo acompanhá-los e produzir provas, exercer o controle externo da atividade da polícia do Distrito Federal e da dos Territórios, participar dos Conselhos Penitenciários, participar, como instituição observadora, na forma e nas condições estabelecidas em ato do Procurador-Geral da República, de qualquer órgão da administração pública direta, indireta ou fundacional do Distrito Federal, que tenha atribuições correlatas às funções da Instituição, fiscalizar a execução da pena, nos processos de competência da Justiça do Distrito Federal e Territórios.

A Missão do órgão é a de Promover a justiça, a democracia, a cidadania e a dignidade humana, atuando para transformar em realidade os direitos da sociedade e sua Visão é consolidar-se como referência na proteção dos direitos do cidadão e na promoção da justiça, atuando com eficiência e transparência, a partir da integração com a sociedade.

3.3 Amostra

A Coordenadoria de Promotorias de Justiça de Brasília I (CPJBSBI) foi o órgão selecionado dentro da estrutura do MPDFT, pois é o órgão ao qual o autor deste trabalho pertence, o que facilita o acesso aos servidores deste órgão para aplicação dos questionários. Na data de 31 de março de 2019 a CPJBSBI conta com um efetivo mensal de 126 Técnicos, dos quais apenas um não passa pela Avaliação Periódica de Desempenho por exercer Cargo em Comissão de denominação CC-04. A População deste estudo foi a de 125 servidores da carreira de Técnico. Desses servidores, 69 responderam o questionário, definindo a Amostra. Por não seguir uma fórmula matemática, essa Amostragem classifica-se como Não Probabilística (GIL, 2008).

3.4 Instrumentos de Pesquisa

O instrumento usado foi uma adaptação do questionário elaborado e validado por Santos (2005). Trata-se de questionário do tipo Likert, contendo originalmente 50 assertivas sobre a percepção dos servidores da Administração Pública Federal Direta sobre os aspectos determinantes e efetividade da avaliação de desempenho. As respostas variam de forma escalar, de um a cinco, sendo cada número representado por: 1 - Discordo totalmente; 2 - Discordo parcialmente; 3 - Nem concordo, nem discordo; 4 - Concordo parcialmente; e 5 - Concordo totalmente;

Destes 50 itens, alguns foram retirados e outros reformulados para que houvesse uma melhor adequação ao ambiente e características do MPDFT. Ao todo, restaram 33 itens para serem respondidos. Todos os itens que relacionam a percepção dos servidores quanto à parcela de gratificação dependente do desempenho individual foram adaptadas para avaliar a percepção quanto à progressão funcional ou promoção, já que o único incentivo financeiro que o Sistema

de AD proporciona no contexto do MPDFT é o de avanço na carreira por meio desses institutos. Foram removidas as perguntas que ligavam diretamente a AD aos incentivos financeiros já que esse incentivo é indireto na organização estudada. Por fim, foram removidas as perguntas que avaliavam a efetividade de medidas de controle na AD, já que estas medidas não são objeto deste estudo.

As questões foram então agrupadas em três grupos conforme sua resposta pudesse demonstrar a percepção dos servidores quanto aos três objetivos específicos almejados pelo trabalho: Influência do Sistema de AD na vida profissional (perguntas relacionadas à percepção sobre Clima Organizacional, Comunicação, valorização e crescimento profissional), Valorização do Sistema de AD por parte dos Gestores da Organização (qual a importância dada ao Sistema no dia-a-dia para o processo de tomada de decisões e o quanto a Organização encoraja os gestores a melhorarem seus processos de Avaliação) e Justiça Organizacional (o quanto justo e igualitário é o processo de Avaliação de Desempenho).

Por meio deste questionário, também foram apurados dados demográficos sobre a amostra, como, há quanto tempo exerce o cargo, se tem subordinados aos quais avalia, qual a escolaridade, idade e gênero.

3.5 Procedimento de Coleta e Análise de Dados

A coleta dos dados dessa pesquisa se deu por meio da distribuição, do questionário adaptado de Santos (2005). O pesquisador foi a campo durante o período de 10 de junho de 2019 a 21 de junho de 2019. Depois de coletados os questionários, as perguntas foram divididas conforme a sua relação com os objetivos específicos do trabalho em três grupos: Percepção Sobre a Influência do SAD na Vida Profissional, Percepção Sobre ao Quanto os Gestores da Organização Valorizam o SAD e Percepção Sobre a Justiça do SAD.

Os resultados foram tabulados em tabela do excel e posteriormente enviados para o software Statistical Package For Social Sciences (SPSS) para análise estatística simples. Foram elaboradas tabelas de Análise da Distribuição dos dados que foram reproduzidas para cada pergunta aplicada no questionário.

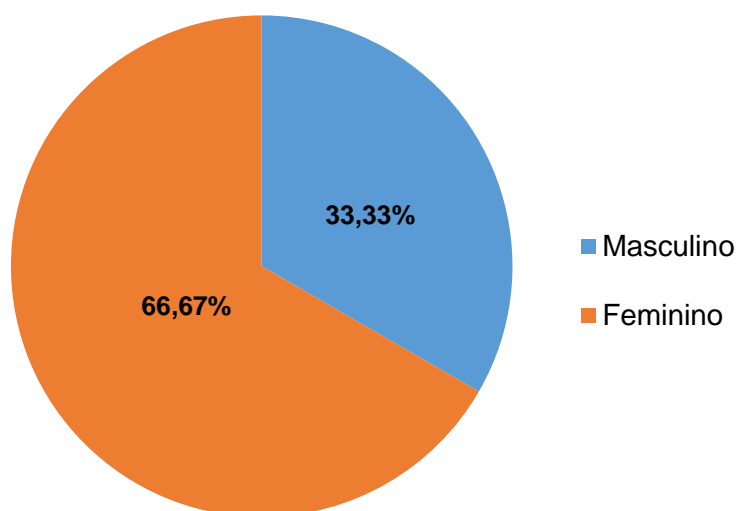
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para melhor entender os resultados obtidos através dos questionários, esta seção está dividida conforme os objetivos específicos desse trabalho: primeiro, serão descritos os dados obtidos quanto à percepção da influência que o Sistema de Avaliação de Desempenho tem na vida profissional dos servidores do MPDFT. Em seguida, é exposto os dados relativos à percepção sobre a importância que tal Sistema tem para os gestores da Organização. Por último, serão expostos os dados relativos à percepção dos servidores sobre a Avaliação de Desempenho aplicada ao contexto da Justiça Organizacional.

Cada sessão começa com uma tabela que resume o quantitativo percentual das respostas para cada pergunta pertencente ao objetivo específico em questão. A coluna de concordância engloba as respostas Concordo Totalmente e Concordo Parcialmente da escala. A coluna Neutralidade é composta apenas das respostas Não Concordo, Nem Discordo. Por último, a coluna Discordância agrega as respostas Discordo Parcialmente e Discordo Totalmente. Em seguida, os resultados são apresentados em um gráfico de barras para um resumo visual das respostas.

O questionário foi respondido por 69 técnicos, 46 do sexo Feminino e 23 do sexo Masculino.

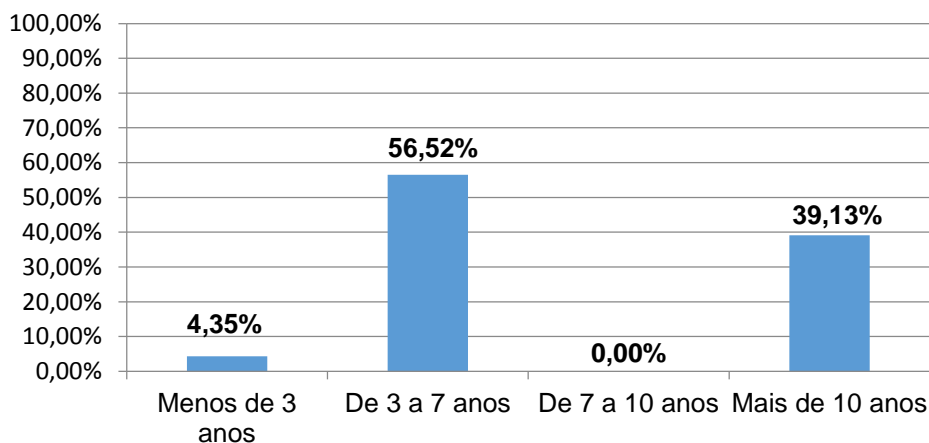
Gráfico 1 - Gênero dos Respondentes



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Apenas 3 (04,34%) respondentes estão no órgão há menos de três anos, 39 (56,52%) respondentes estão no órgão entre três e sete anos e 27 (39,13%) estão no órgão há mais de dez anos. Nenhum respondente está no órgão entre sete e dez anos conforme gráfico abaixo:

Gráfico 2 - Tempo no MPDFT

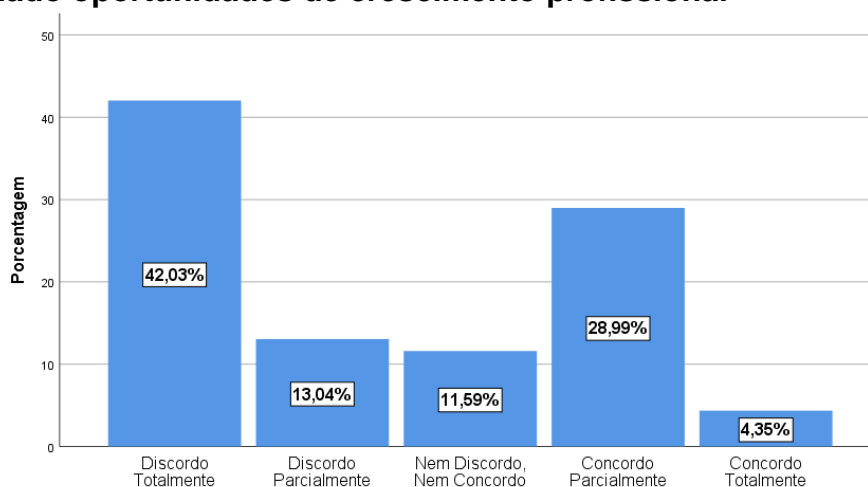


Fonte: Elaborado Pelo Autor

4.1 Percepção sobre a influência do SAD na vida profissional

Onze perguntas do questionário foram direcionadas a entender qual a percepção dos respondentes sobre a influência do SAD na vida profissional. O primeiro aspecto a ser abordado foi o da influência que o SAD tem na vida profissional dos respondentes.

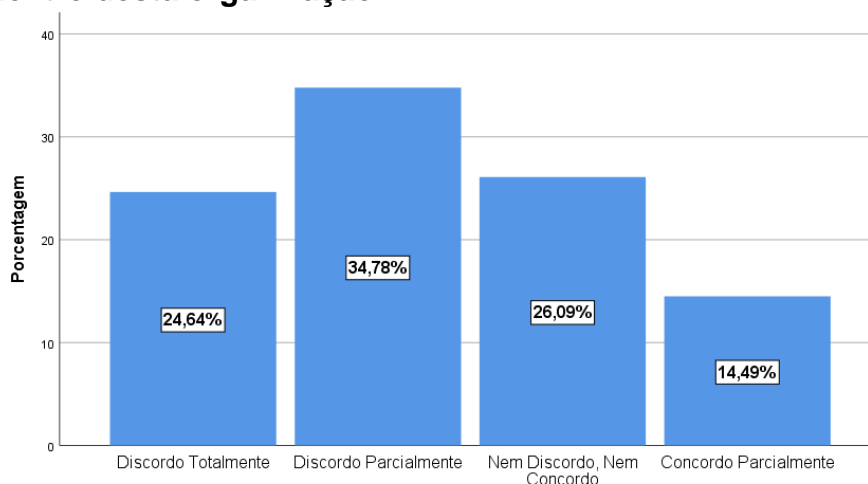
Gráfico 3 - O feedback que tenho recebido em minhas avaliações têm me proporcionado oportunidades de crescimento profissional



Fonte: Elaborado Pelo Autor

A percepção dos servidores respondentes é a de que, em sua maioria, discordam que o SAD proporciona oportunidades de desenvolvimento profissional. 55,07% discordaram da afirmação que o *feedback* que têm recebido nas avaliações têm proporcionado oportunidades de crescimento profissional. 11,59% não discordaram nem concordaram e 33,34%, um terço dos respondentes, concordaram. Se a Avaliação de Desempenho não proporciona informações que estimulem o crescimento dos trabalhadores, a organização pode ter dificuldades em alinhar seus objetivos de forma a proporcionar o desenvolvimento organizacional (PEREIRA; MOREIRA, 2015).

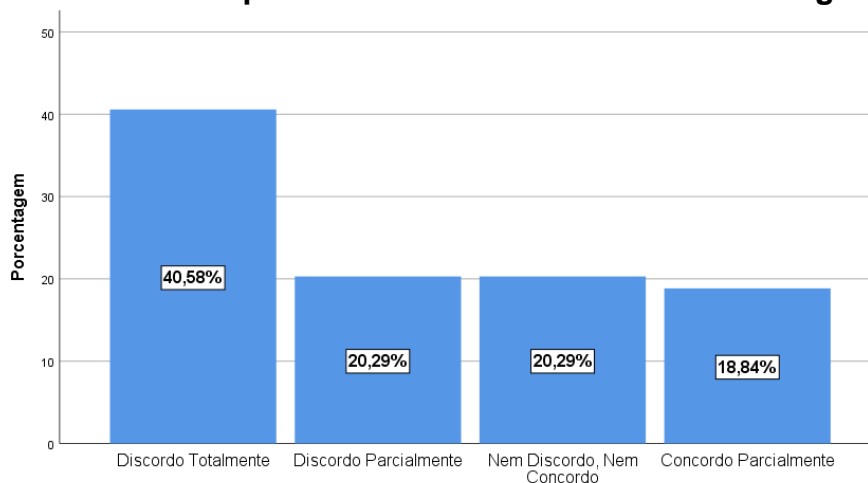
Gráfico 4 - A existência do Sistema de Avaliação de Desempenho me estimula a crescer dentro desta organização



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Já sobre a pergunta que avalia se os servidores percebem que o SAD os estimula a crescer dentro da organização, 59,42% discordaram, 26,09% dos servidores nem discordaram nem concordaram com essa afirmação e 14,49% concordaram. Isso demonstra a percepção do uso AD na organização estudada como apenas uma ferramenta para criticar o desempenho dos servidores, sem indicar como suas informações pode promover o crescimento profissional dentro da organização. De acordo com as teorias modernas sobre AD, as avaliações não podem se limitar à mera crítica do desempenho dos indivíduos, mas também devem promover o crescimento profissional e pessoal dos avaliados (PALHARES; MATOSO, 2018).

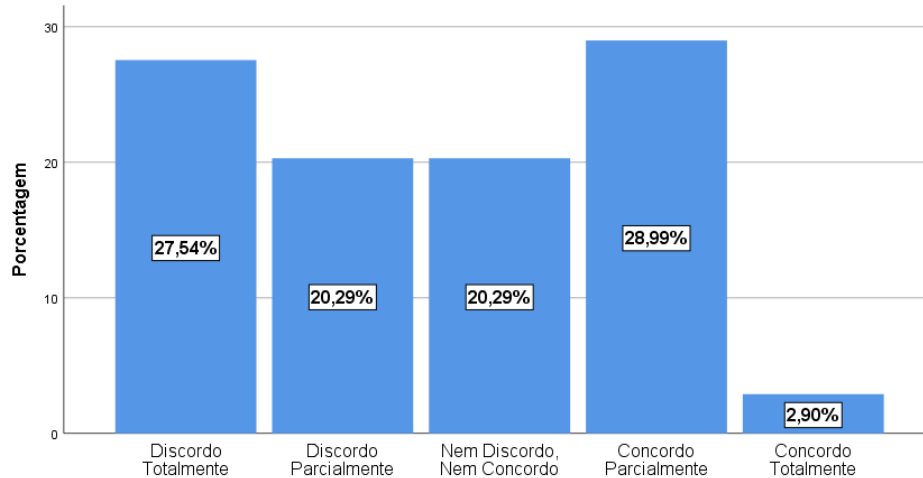
Gráfico 5 - O Sistema de Avaliação de Desempenho faz com que eu me sinta um elemento fundamental para o alcance de resultados desta organização



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Quando perguntados se o SAD faz com que se sintam como elemento fundamental no alcance de resultados da organização 60,87% discordou, sendo que 40,58% discordaram totalmente e 20,29% discordaram parcialmente. 20,29% se mantiveram neutros e os 18,84% que concordaram, o fizeram apenas parcialmente. Isso demonstra que a maior parte dos servidores respondentes não percebe que o SAD os faz se sentir participantes dos resultados da organização. O desempenho engloba tanto o comportamento dos indivíduos como o resultado advindo desses comportamentos (PEREIRA; MOREIRA, 2015).

Gráfico 6 - Vejo o reconhecimento de meu mérito profissional como um dos principais produtos da Avaliação de Desempenho

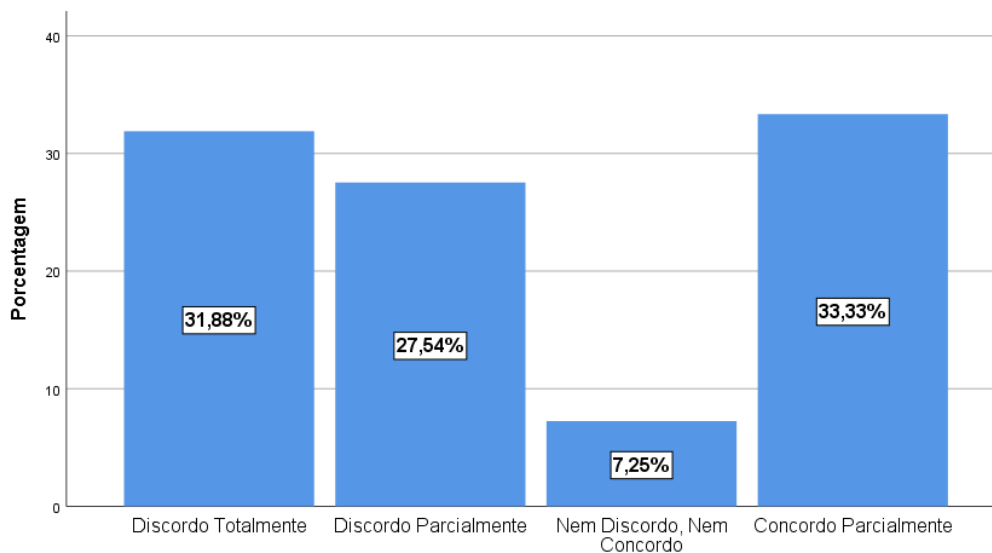


Fonte: Elaborado Pelo Autor

Quando perguntados sobre a percepção de que o principal produto do SAD do MPDFT é o reconhecimento do mérito profissional dos avaliados, 47,83% dos respondentes discordaram, mas essa discordância ficou bem dividida com 27,54% discordando totalmente e 20,29% discordando parcialmente. 20,29% dos servidores ficaram na neutralidade e 31,88% concordaram, sendo 28,99% concordando parcialmente e apenas 02,90% concordando totalmente. Ou seja, há uma percepção dividida, com boa parte dos respondentes concordando com o reconhecimento de seu mérito por parte do SAD, ainda que a maior parte não concorde totalmente, porém com quase a maioria dos servidores discordando. Também houve uma parcela significativa de neutralidade na pergunta.

Como a motivação dos trabalhadores pode ser um potencial modificador de comportamento, importante para que as organizações atinjam seus resultados, o reconhecimento profissional, um dos componentes da motivação extrínseca, seria um importante produto de um Sistema de Avaliação de Desempenho (VIEIRA, 2017).

Gráfico 7 - O feedback que tenho recebido com a Avaliação de Desempenho permite-me saber como fazer melhor o meu trabalho

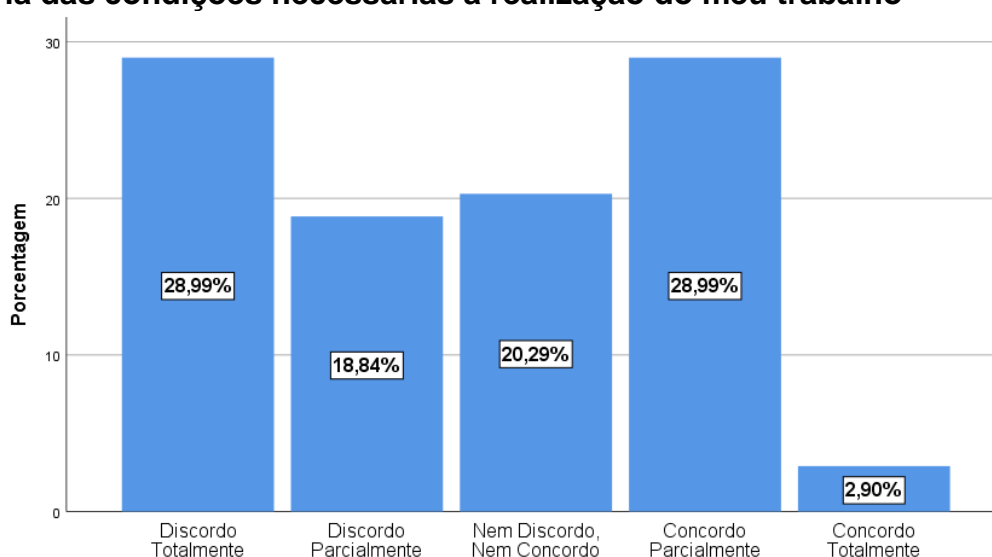


Fonte: Elaborado Pelo Autor

59,42% dos respondentes discordaram que o *feedback* que têm recebido do SAD permite que eles melhorem seu trabalho. 33,33% dos servidores concordaram que o SAD proporcionava a eles essas informações o que demonstra que uma parcela significativa da amostra tem percebido o impacto do SAD no produto de seu

trabalho. Poucos (07,25%) respondentes permaneceram neutros nessa questão. Se o principal produto da Avaliação de Desempenho é o de promover um aumento da produtividade individual para melhoria dos resultados organizacionais, essa percepção pode ser preocupante na medida em que, quando os trabalhadores avaliados não percebem que a Avaliação de Desempenho influencia na melhoria de seu trabalho, não há influência do Sistema em sua motivação (PEREIRA; MOREIRA, 2015).

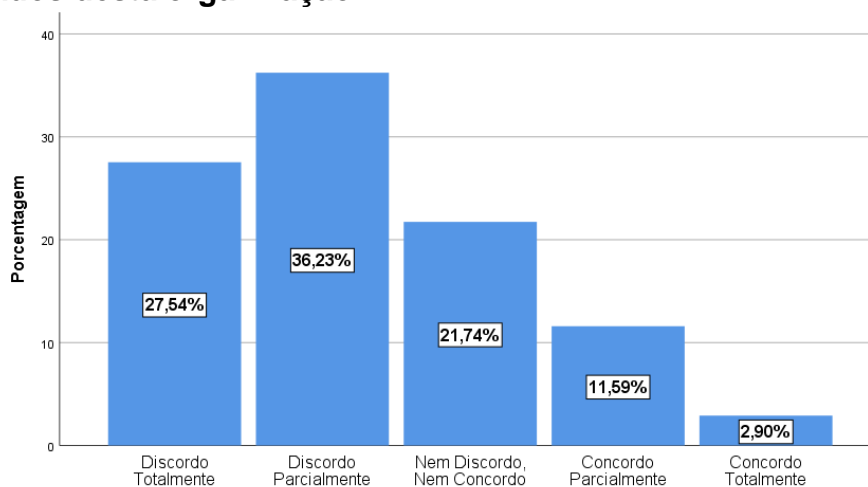
Gráfico 8 - A existência de um Sistema de Avaliação de Desempenho permite a melhoria das condições necessárias à realização do meu trabalho



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Não só a percepção majoritária é de discordância de que o SAD proporciona informações que permitam a melhoria do trabalho dos servidores, mas também há a discordância que o Sistema permita a melhoria das condições de trabalho atuais. Quando perguntados se o SAD permite a melhoria das condições necessárias à realização de seu trabalho, 47,83% discordaram, mas 20,29% ficaram neutros e 31,89% concordaram. Novamente percebe-se uma divisão de discordantes/concordantes similar à questão anterior, porém aqui a neutralidade foi maior.

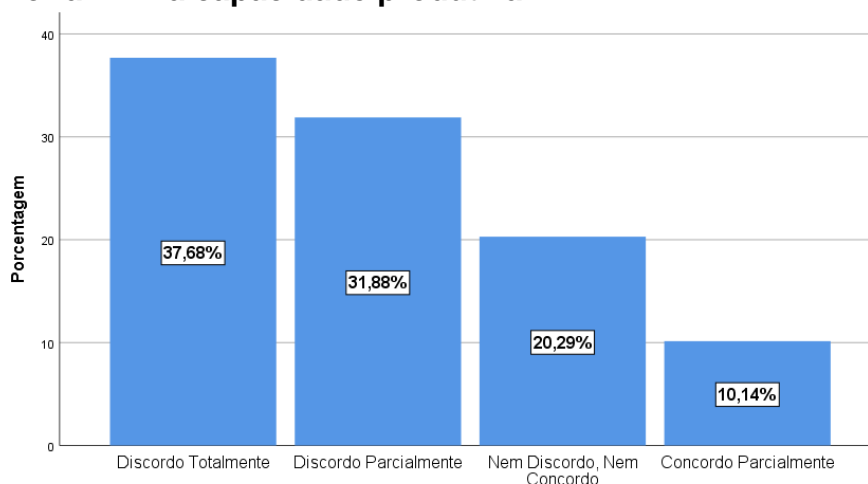
Gráfico 9 - A utilização da Avaliação de Desempenho contribui para melhoria dos resultados desta organização



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Quando perguntados se o SAD proporcionaria essas informações em níveis organizacionais, a percepção foi ainda menor, com 63,77% dos respondentes discordando e apenas 14,49% concordando. Segundo Gonçalves (2018) a produtividade organizacional depende do alinhamento dos processos internos aos objetivos organizacionais, de forma a obter-se o uso mais eficiente dos recursos. A Avaliação de Desempenho promove esse alinhamento, desde que as informações produzidas em seu contexto promovam não só o *feedback* do indivíduo mas também como essa produtividade individual se insere nos objetivos macro da organização.

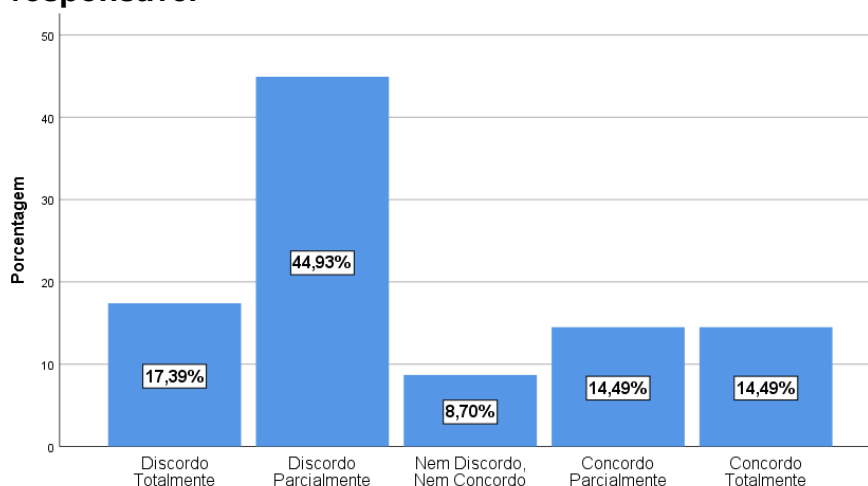
Gráfico 10 - O Sistema de Avaliação de Desempenho leva esta organização a utilizar melhor a minha capacidade produtiva



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Além disso, 69,57% dos respondentes discordam que o SAD da organização leve ao melhor uso de suas capacidades produtivas. Apenas 10,14% dos respondentes concordaram com essa afirmação com 20,29% de neutralidade. Um processo de Gestão de Desempenho pode beneficiar os colaboradores da organização, na medida em que estes se sintam como elementos produtivos da organização (CRUZ, 2008). A percepção da produtividade de si mesmo e de outros colegas promove uma percepção de justiça distributiva no SAD o que pode promover uma maior motivação e satisfação com o trabalho realizado (PEREIRA; MOREIRA, 2015).

Gráfico 11 - O Sistema de Avaliação de Desempenho é um instrumento de gestão que auxilia o avaliador na obtenção de melhores resultados para a área pela qual é responsável



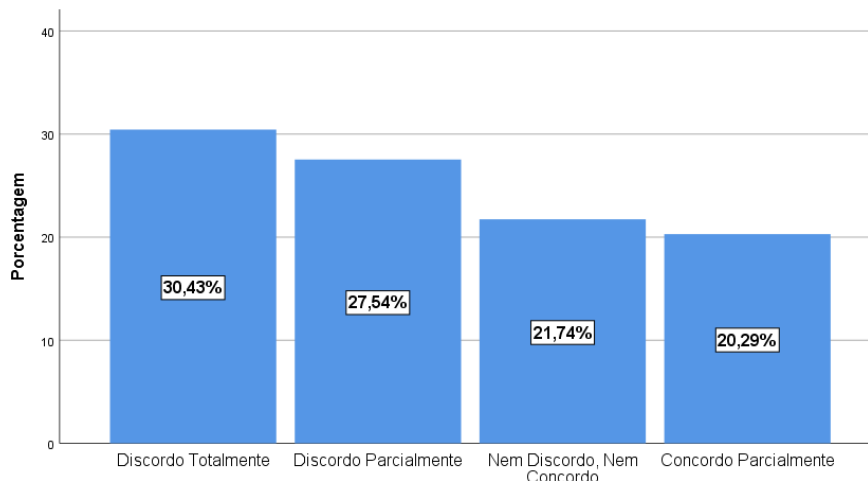
Fonte: Elaborado Pelo Autor

Sobre o uso do SAD como importante ferramenta de gestão para auxiliar os avaliadores na obtenção de melhores resultados setorial, há também maioria de discordância (62,32%) sendo que dessa vez a concordância foi maior (28,98%).

O SAD não é a de um mero sistema burocrático, mas um Sistema que tenha como objetivos principais o desenvolvimento do profissional, e conseqüentemente, da organização, por meio da melhoria da sua motivação, desempenho e produtividade. Isso estimularia a sustentabilidade da organização através do desenvolvimento das competências necessárias para se atingir os objetivos organizacionais e a detecção das competências faltantes, facilitando a aquisição no mercado dessas novas competências (PEREIRA; MOREIRA, 2015). Como se pode perceber pelos resultados das entrevistas, não há a percepção, por parte dos

respondentes, que a organização estudada tenha um SAD que persiga esses objetivos.

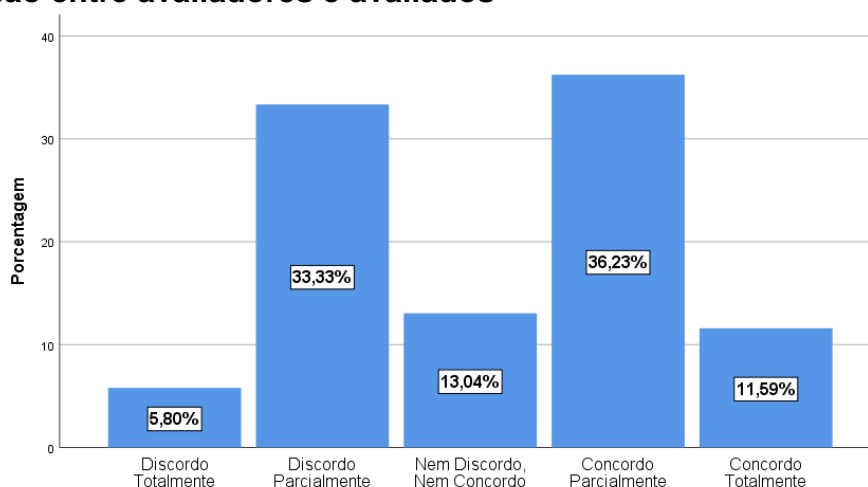
Gráfico 12 - A utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho permite a melhoria do clima de trabalho



Fonte: Elaborado Pelo Autor

A maior parte dos respondentes (57,97%) discorda que o SAD permita a melhoria do clima de trabalho. O restante dos servidores ficou dividido entre neutralidade (21,74%) e concordância (20,29%). De acordo com Palhares e Matoso (2018) a Avaliação de Desempenho é um processo que promove o desenvolvimento de um clima saudável em uma organização, para assim promover um ambiente em que um melhor desempenho possa ser desenvolvido. O SAD pode não proporcionar as vantagens que a ferramenta proporcionaria com um clima saudável.

Gráfico 13 - O uso do Sistema de Avaliação de Desempenho favorece a comunicação entre avaliadores e avaliados

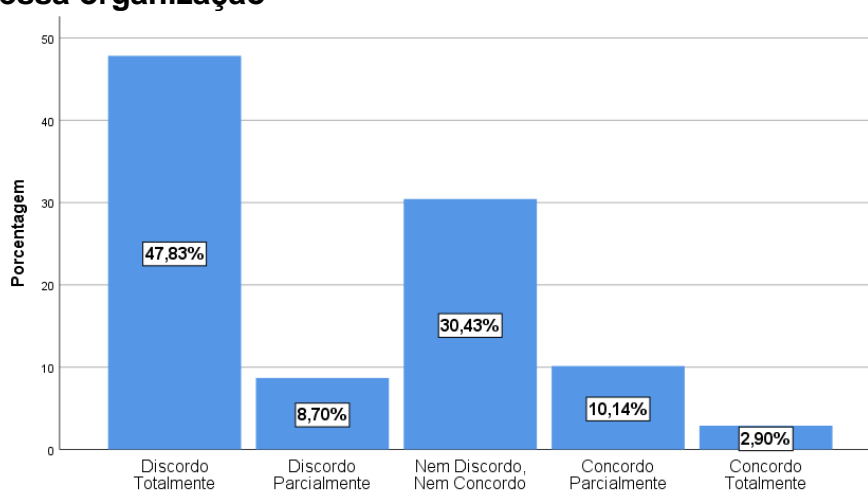


Fonte: Elaborado Pelo Autor

O resultado de maior concordância foi o da pergunta sobre a influência do SAD na comunicação entre avaliador e avaliado. 47,82% concordam que essa influência existe, ou seja, que o uso do SAD favorece a comunicação entre avaliador e avaliado. Isso pode ser resultado da avaliação precisar ser aceita pelo avaliado antes de ser aprovada. Apenas 39,13% dos servidores discordaram dessa afirmação demonstrando que a maioria ou concorda ou está neutra.

4.2 Percepção sobre a valorização do SAD pela cúpula

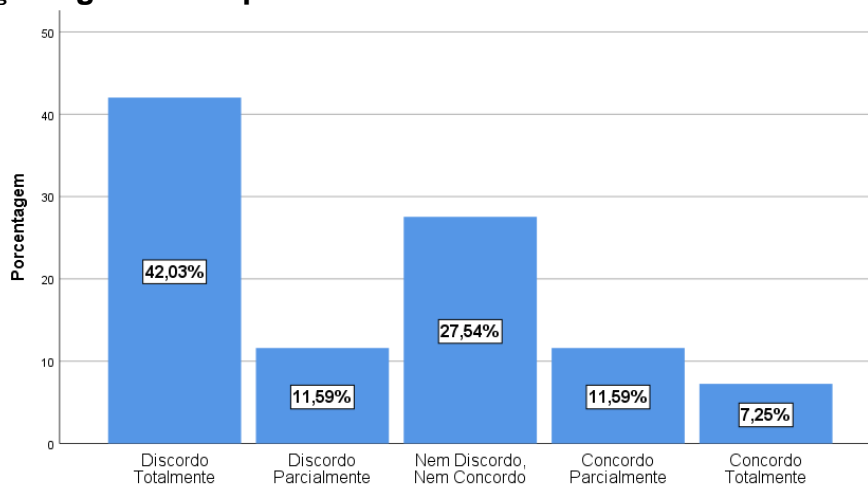
Gráfico 14 - O Sistema de Avaliação de Desempenho atual é valorizado pelos gerentes dessa organização



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Ao perguntar para os Técnicos se estes percebiam que o Sistema de Avaliação de Desempenho é valorizado pelos gerentes da organização 56,53% discordaram e 30,43% se mantiveram neutros, com apenas 13,04% concordantes. Houve uma maioria de discordância e uma parcela significativa de neutralidade com pouco mais de 10% dos respondentes concordando com a afirmação.

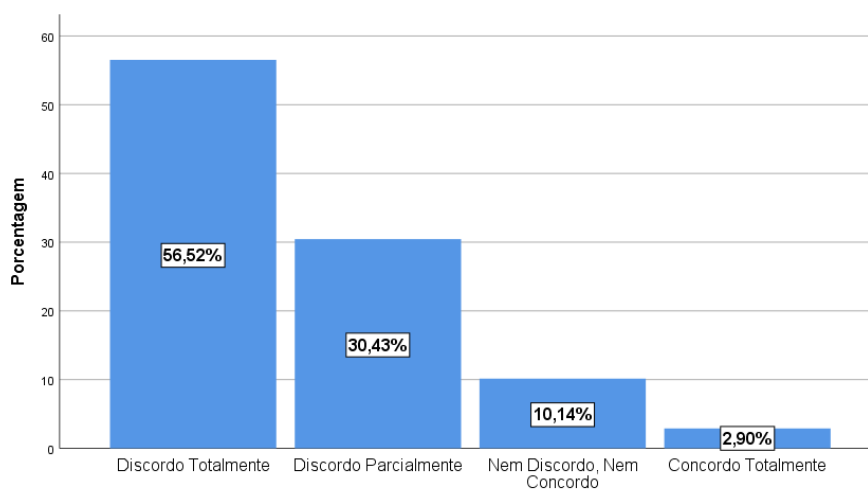
Gráfico 15 - A cúpula desta organização considera a Avaliação de Desempenho uma das ações gerenciais prioritárias



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Ao serem perguntados se a cúpula da organização considera a AD uma das ações gerenciais prioritárias 53,62% dos servidores discordaram com essa afirmação, com 27,54% não discordando, nem concordando e 18,84% concordando. Essa percepção é preocupante, pois caso ela reflita a realidade, essa área do órgão não pode ser considerada como uma área de Gestão de Desempenho, pois para que pudesse ser considerada, conforme Guimarães et. al. (1999) seria necessária a priorização dessas atividades pela alta administração da organização.

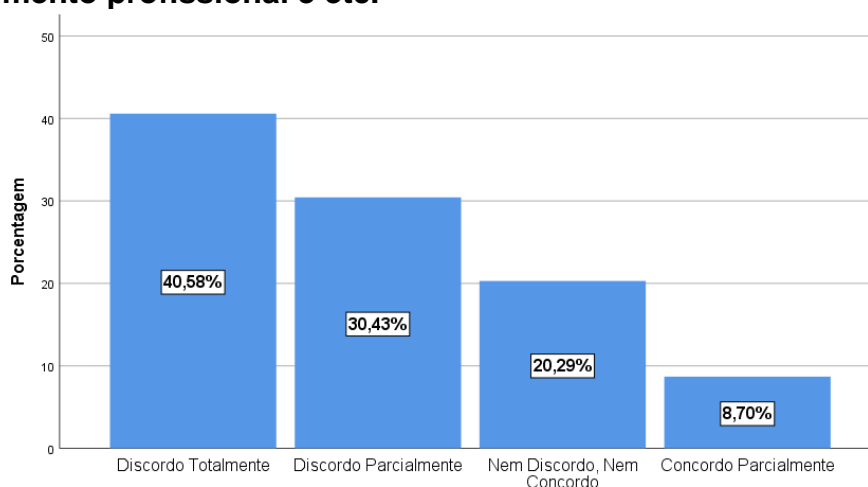
Gráfico 16 - A cúpula desta organização incentiva os gerentes (avaliadores) a aprimorar constantemente seus métodos de acompanhamento do desempenho e de feedback



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Além disso, 86,95% dos respondentes discordam que a cúpula da organização incentiva os gerentes (avaliadores) a aprimorar seus métodos de acompanhamento do desempenho e de *feedback*. Isso mostra que há a percepção de que a cúpula da organização não se preocupa em aprimorar essa área da gestão de seus colaboradores. Oliveira (2018) propôs que a melhor forma de investir em ferramentas organizacionais é o investimento em ferramentas que possibilitem um maior engajamento dos trabalhadores. Um investimento nesse aprimoramento pode fazer sentido para as organizações já que investir em um sistema de Avaliação de Desempenho melhor, e investir no preparo dos gerentes poderia aprimorar o Sistema, pode gerar um impacto na participação e colaboração dos trabalhadores que pode ir além dos limites da organização, até os *stakeholders* (MARQUES; RODRIGUES, 2018).

Gráfico 17 - Nesta organização os resultados das Avaliações de Desempenho são utilizados como insumos para outros processos de gestão de recursos humanos, tais como: capacitação, sucessão de chefia, mobilidade interna, desenvolvimento profissional e etc.

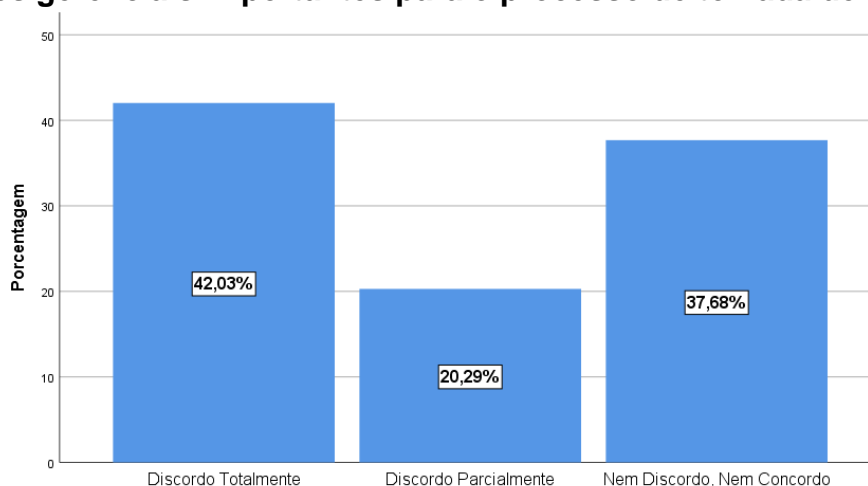


Fonte: Elaborado Pelo Autor

Sobre a utilização dos resultados das Avaliações de Desempenho como insumo para outros processos de gestão de recursos humanos, tais como capacitação, desenvolvimento profissional, mobilidade interna e sucessão de chefia, a percepção foi ainda maior de discordância com 71,01% dos respondentes discordando. A adoção da Gestão por Competências em órgãos similares ao MPDFT, porém pertencentes à Justiça Eleitoral, promoveu benefícios que poderiam melhorar esse aspecto no órgão estudado, já que nos estudos de Montezano e Silva (2018),

percebeu-se que a adoção da Gestão por Competências promoveu o desenvolvimento de pessoal, melhorias no desempenho, melhorias na alocação de servidores e desenvolvimento de políticas de sucessores, ou seja, as informações prestadas pela área de GD dos órgãos estudados ao se utilizar da GC, permitiram influenciar outros aspectos da Gestão de Pessoas.

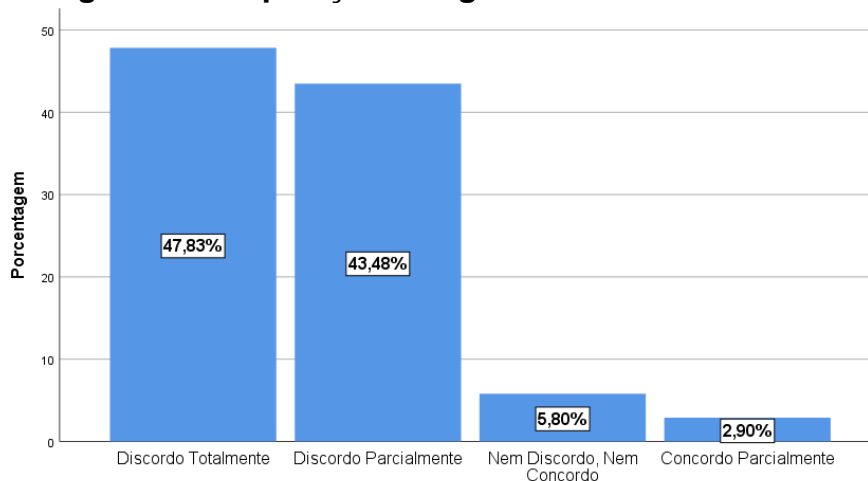
Gráfico 18 - Os dados fornecidos pelas avaliações têm sido transformados em informações gerenciais importantes para o processo de tomada de decisões



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Nenhum dos servidores respondentes concordou com a assertiva de que os dados fornecidos pelas avaliações de desempenho têm sido transformados em informações que auxiliem o processo de tomada de decisões. 62,32% discordaram dessa afirmação e 37,68% se mantiveram neutros. Isso demonstra que, para os respondentes, não há nenhuma concordância de que as informações promovidas pelo SAD são utilizadas de forma relevante no processo de tomada de decisões da organização, criando uma desconexão entre esse Sistema e os objetivos organizacionais.

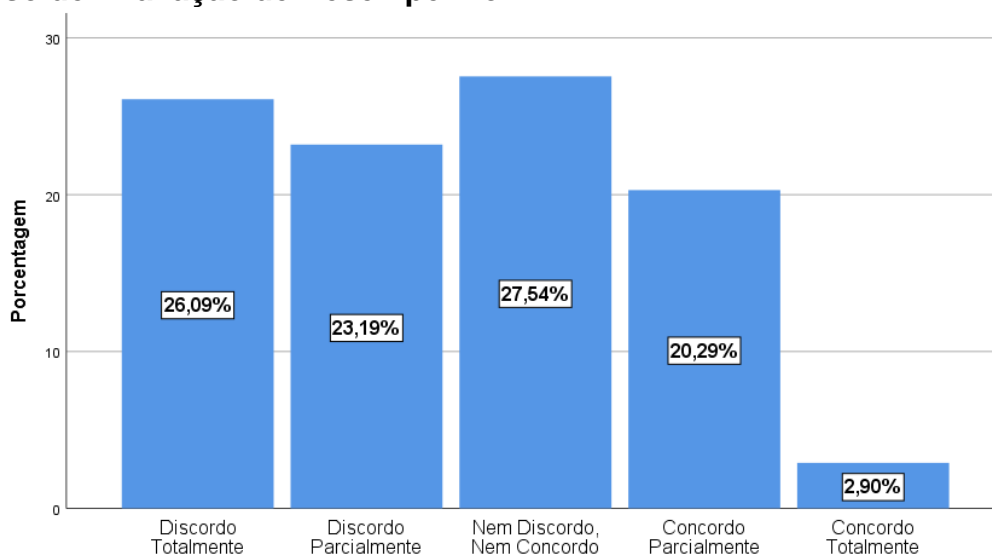
Gráfico 19 - A Avaliação de Desempenho tem sido utilizada como importante instrumento de gestão à disposição dos gerentes



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Sobre a utilização da AD como um importante instrumento de gestão à disposição dos gerentes 91,41% dos respondentes discordaram dessa afirmativa. 5,8% se mantiveram neutros e 2,9% concordaram. Isso demonstra não há melhoria do engajamento dos subordinados, pois não há a participação ativa da utilização do Sistema de Avaliação de Desempenho por parte dos gestores (OLIVEIRA, 2018).

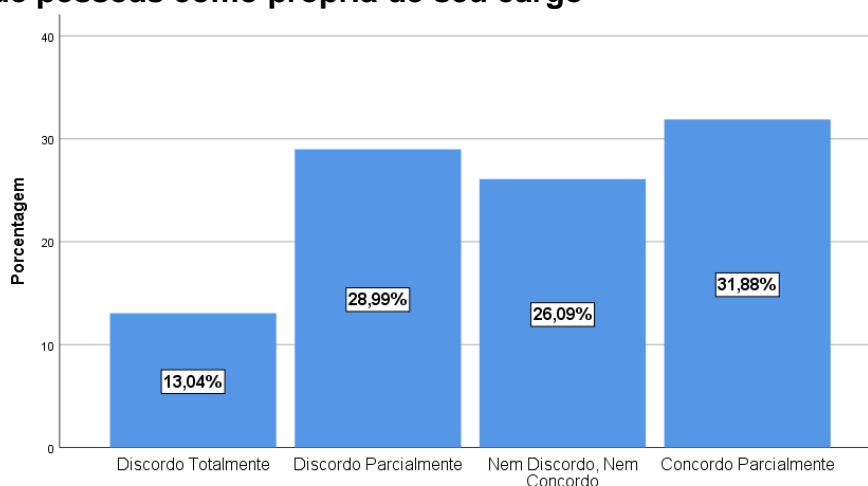
Gráfico 20 - Os gerentes desta organização estão preparados para conduzir o processo de Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaborado Pelo Autor

De acordo com Palhares e Matoso (2018) a Avaliação de Desempenho não é processo fácil, e exige preparo e treinamento. Na organização estudada, a percepção dos respondentes sobre o preparo dos seus gerentes para conduzir o processo de Avaliação de Desempenho ficou dividido, com 49,28% dos respondentes discordando que esse preparo exista. 23,19% concordaram que esse preparo existe, porém apenas 2,9% concordaram totalmente, ficando claro que até quem reconhece esse preparo, não o reconhece por completo. 27,54% dos respondentes nem discordaram, nem concordaram.

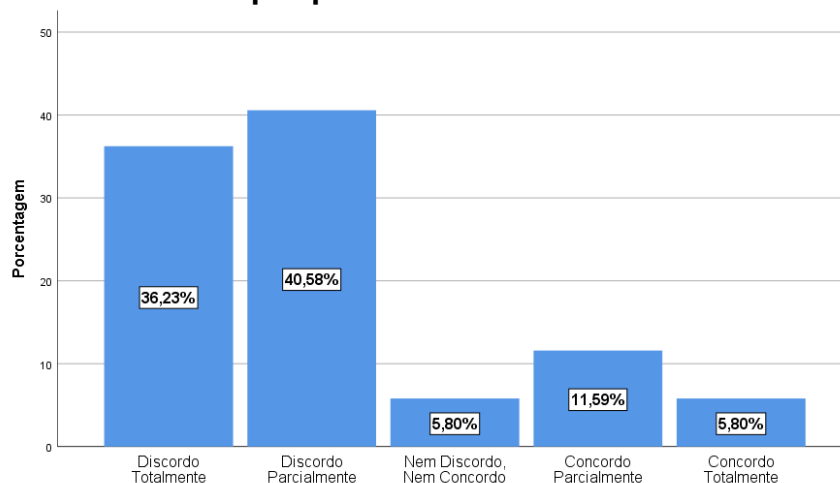
Gráfico 21 - Os gerentes desta organização reconhecem e assumem a função de gestor de pessoas como própria de seu cargo



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Há também uma percepção dividida de que os gerentes não reconhecem e assumem a função de gestor de pessoas como própria de seu cargo (42,03% discordantes, 26,09% neutros e 31,88% concordantes) e, novamente, até os que concordaram com a afirmação, apenas concordaram parcialmente (dessa vez não houve nenhum respondente que concordou totalmente). Odellius (2000) nota que um dos critérios para aceitação de um SAD pelos avaliados é o treinamento e preparo dos avaliadores. Além disso, o sucesso ou fracasso do Sistema depende diretamente da atuação dos avaliadores e da aceitação do Sistema por parte tanto de avaliadores quanto avaliados.

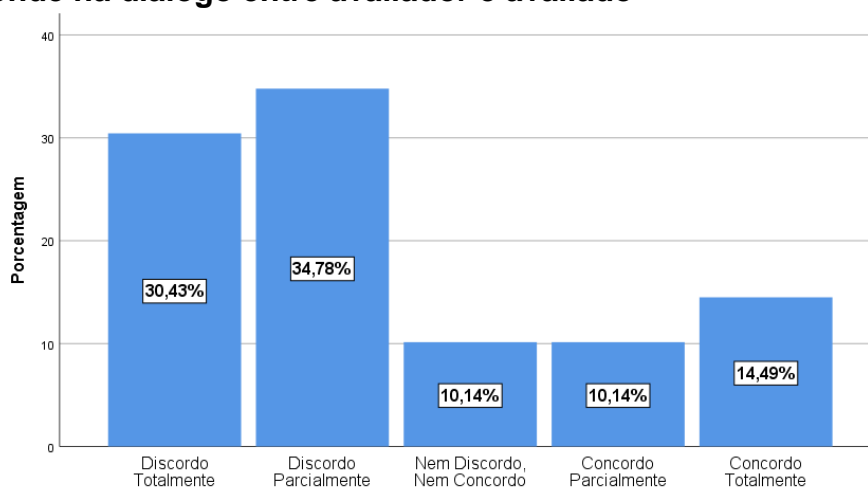
Gráfico 22 - Nesta organização existe um acompanhamento sistemático do desempenho dos avaliados por parte dos avaliadores



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Além disso, 76,81% dos respondentes discordam que há um acompanhamento sistemático do desempenho por parte dos avaliadores, com 5,8% se mantendo neutros e apenas 17,39% concordando. Um Sistema de Avaliação de Desempenho, para ser efetivo, e poder ser considerado dentro de uma prática de Gestão de Desempenho, é necessário o acompanhamento constante dos resultados individuais dos colaboradores. É através desse acompanhamento que a organização reconhece os comportamentos necessários para os resultados organizacionais desejados e pode realizar os devidos ajustes caso esse comportamento esteja diferente do esperado (MARQUES; RODRIGUES, 2018).

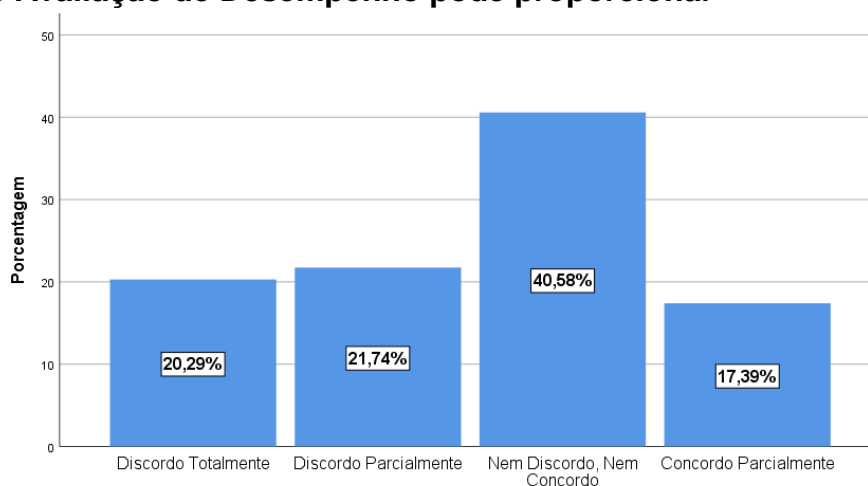
Gráfico 23 - Nesta organização a Avaliação de Desempenho decorre de um processo onde há diálogo entre avaliador e avaliado



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Quando levado em consideração se a AD decorre de um processo de diálogo entre avaliador e avaliado, 65,22% discordam com 10,14% se mantendo neutros e 24,64% concordando. Ou seja, há uma percepção majoritária de que não há comunicação no processo de AD. De acordo com Ribeiro (2018), a teoria administrativa tem frisado cada vez mais a importância do líder para o processo de Avaliação de Desempenho. De acordo com a autora, o sucesso de um Sistema de Avaliação de Desempenho é diretamente dependente da comunicação entre avaliador e avaliado, em um diálogo em que ambos possam adicionar suas ponderações quanto à avaliação.

Gráfico 24 - Os avaliadores reconhecem a utilidade e os benefícios que o Sistema de Avaliação de Desempenho pode proporcionar



Fonte: Elaborado Pelo Autor

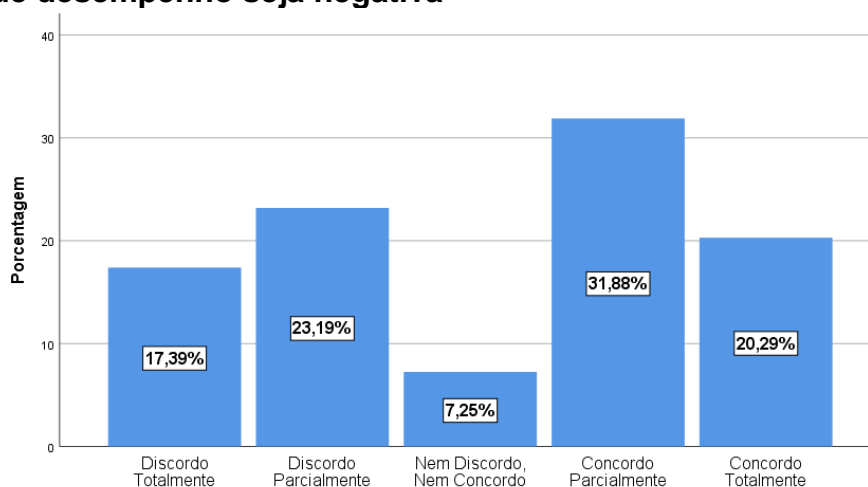
Por último a percepção que obteve maior neutralidade foi a de que os avaliadores reconhecem a utilidade que o SAD pode proporcionar. Os respondentes que nem discordaram, nem concordaram foram 40,58%, quase metade dos respondentes. Outros 42,03% discordaram e apenas 17,39% concordaram. Novamente a percepção dos respondentes é a de que o SAD é apenas uma ferramenta isolada, já que a maior parte discorda que há o conhecimento da utilidade e benefícios que essa ferramenta pode proporcionar.

Essa parte do questionário foi a que obteve o maior nível de discordância na maior parte de suas perguntas. Isso permite inferir que a percepção dos técnicos respondentes é a de que o SAD não é valorizado nem utilizado de forma ótima nem pela cúpula da organização, nem pelos próprios avaliadores da organização. Como

a amostra embarcava servidores que realizam a Avaliação de Desempenho e como as respostas destes foram similares às respostas dos que não realizam, existe uma possível falha de comunicação por parte tanto da cúpula quanto da área responsável pelo SAD de como a ferramenta pode ser mais bem utilizada para atingir os resultados setoriais e organizacionais.

4.3 Percepção sobre a justiça do SAD

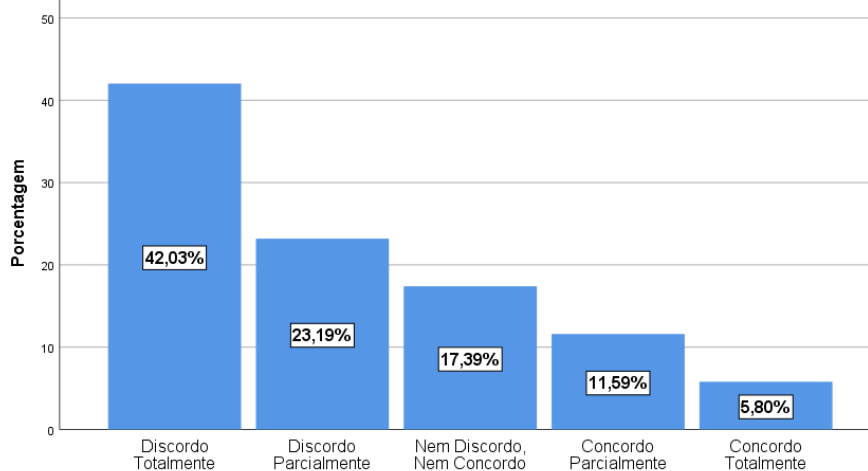
Gráfico 25 - A garantia de estabilidade no cargo proporciona a possibilidade de baixa produtividade e descompromisso com o resultado mesmo que a avaliação de desempenho seja negativa



Fonte: Elaborado Pelo Autor

A percepção dos respondentes sobre se a garantia de estabilidade no cargo, típica dos órgãos da Administração Pública Direta, proporciona a baixa produtividade e descompromisso com o resultado, mesmo que a Avaliação de Desempenho fosse negativa foi de 40,58% de discordância e 52,17% de concordância. Houve uma divisão de quase metade dos servidores para cada lado com apenas 7,25% dos servidores se mantendo neutro sobre a questão. Essa pergunta buscou abordar a dimensão distributiva de justiça organizacional aplicada à Avaliação de Desempenho, já que a não utilização do seu resultado para melhoria da produtividade resultaria numa distribuição não equânime dos benefícios do Sistema.

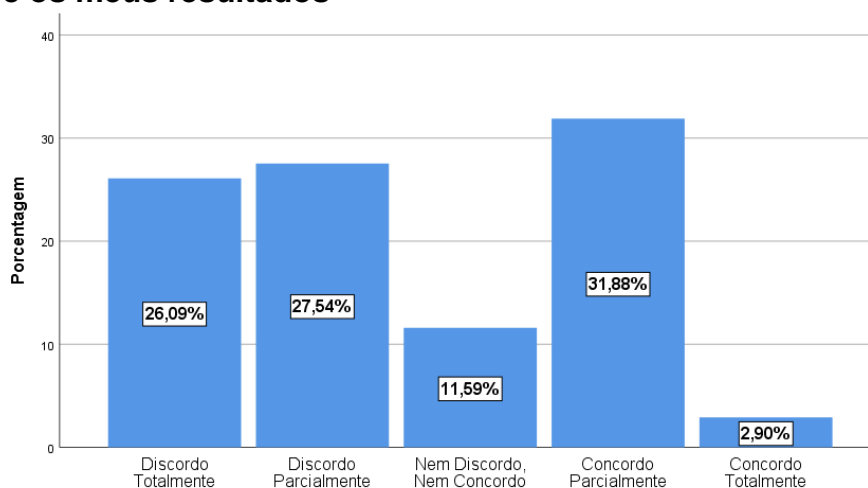
Gráfico 26 - O nível de rigor das avaliações efetuadas por diferentes gerentes nesta organização é o mesmo



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Ainda abordando a dimensão distributiva de justiça a percepção dos servidores quanto à distribuição equitativa de justiça entre eles e seus pares é percebida como não existente, já que 65,22% dos respondentes discordaram que o nível de rigor das avaliações por diferentes gerentes, ou seja, em diferentes setores, é o mesmo. Apenas 17,39% concordaram e a mesma quantidade de respondentes permaneceu neutra.

Gráfico 27 - O Sistema de Avaliação de Desempenho valoriza as minhas atividades e os meus resultados

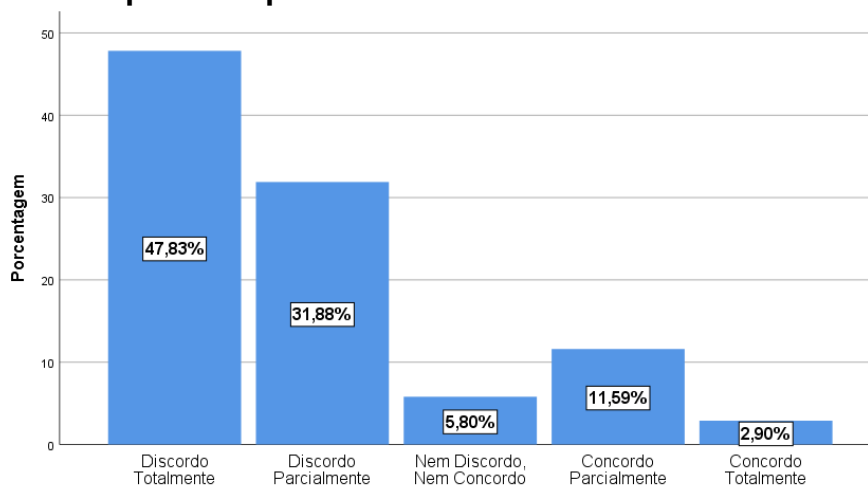


Fonte: Elaborado Pelo Autor

Além disso, quando perguntados se o SAD valoriza suas atividades e resultados, mais da metade dos servidores discordou dessa afirmação (53,63%) e 11,59%

permaneceram neutros. Um pouco mais de um terço dos respondentes, 34,78%, concordaram que esse aspecto da justiça distributiva se encontra no SAD. A percepção de valorização por parte do trabalhador é importante para as organizações, já que muitas vezes essa percepção é utilizada como condicionante, por parte do avaliado, para seu compromisso com a organização. Na organização estudada, a maior parte dos respondentes não percebe seu trabalho como valorizado pelo órgão, o que pode gerar descompromisso dos trabalhadores, se esse resultado refletir a realidade (SOTOMAYOR, 2007).

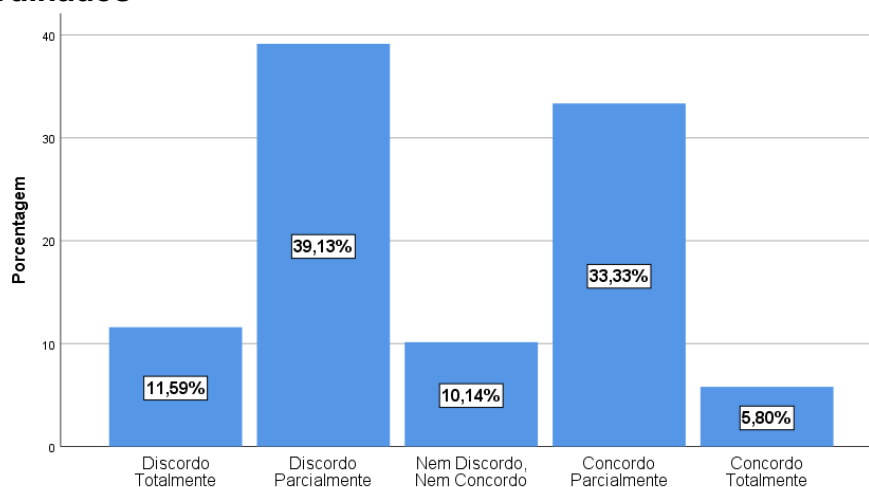
Gráfico 28 - As Avaliações de Desempenho efetuadas representam com precisão os desempenhos apresentados



Fonte: Elaborado Pelo Autor

O último aspecto, da dimensão distributiva de justiça, abordado foi o da representação precisa dos desempenhos por parte das Avaliações de Desempenho realizadas no Sistema. 79,71% dos servidores respondentes discordaram que as avaliações representam com precisão o desempenho com 5,80% se mantendo na neutralidade e apenas 14,49% concordando. Logo, quando se fala da distribuição dos benefícios da Avaliação de Desempenho, há a possibilidade do SAD estudado não realiza essa distribuição de maneira adequada, já que houve a percepção de discordância de que o sistema consiga avaliar de forma precisa os desempenhos dos respondentes. (REGO, 2001).

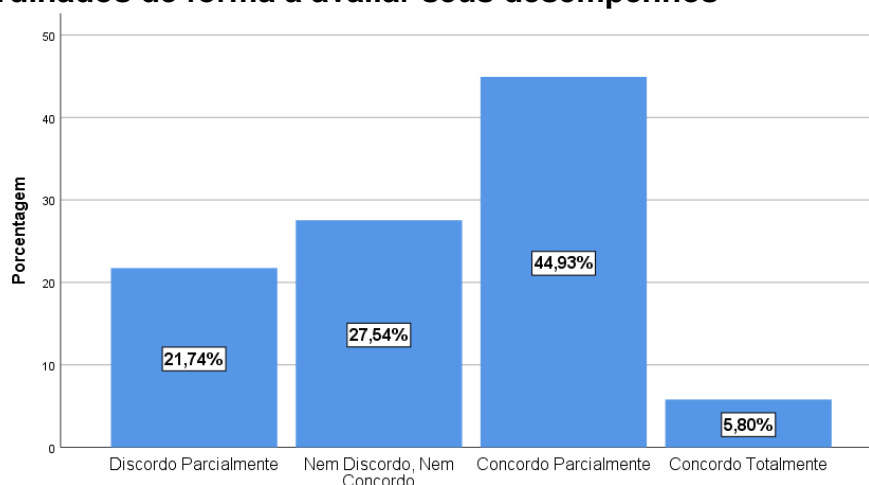
Gráfico 29 - Os critérios de Avaliação de Desempenho adotados nesta organização permitem ao avaliador aferir objetivamente o desempenho de seus subordinados



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Quanto à dimensão procedimental da justiça organizacional, ao avaliar a percepção dos servidores sobre se os critérios da AD adotados permitem objetividade na avaliação do desempenho de seus subordinados, 50,72% dos respondentes discordaram com 10,14% nem discordando, nem concordando e 39,13% concordando. Apesar de um pouco mais da metade dos respondentes terem discordado que esses critérios permitem objetividade, a outra quase metade ou concordou ou se manteve neutro o que demonstrou uma percepção dividida sobre o assunto.

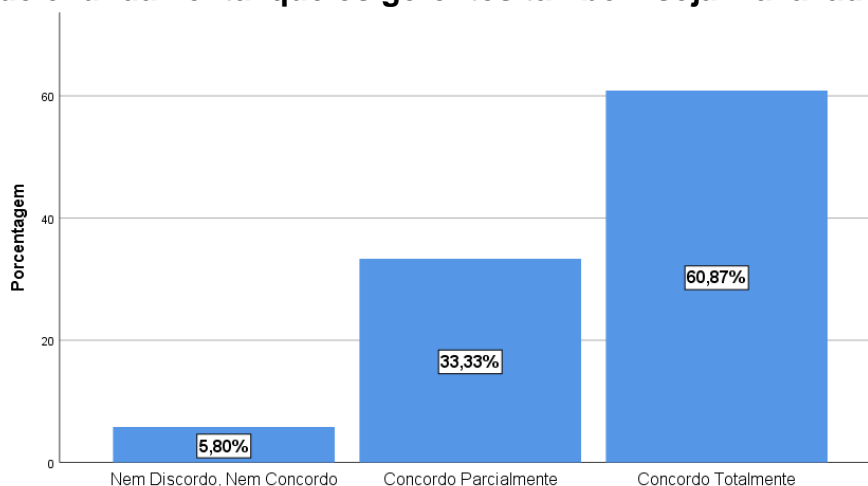
Gráfico 30 - Nesta organização os avaliadores conhecem bem o trabalho de seus subordinados de forma a avaliar seus desempenhos



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Também dividida foi a percepção de que os avaliadores conhecem bem o trabalho de seus subordinados de forma a avaliar seus desempenhos. A percepção nesse caso é positiva, 50,73% dos respondentes concorda que os avaliadores de fato conhecem o trabalho de seus subordinados, com neutralidade de 27,54% e apenas 21,74% discordam. Isso demonstra que a maioria dos servidores percebe que seu gerente conhece bem o seu trabalho, o que é saudável para o relacionamento entre avaliador e avaliado.

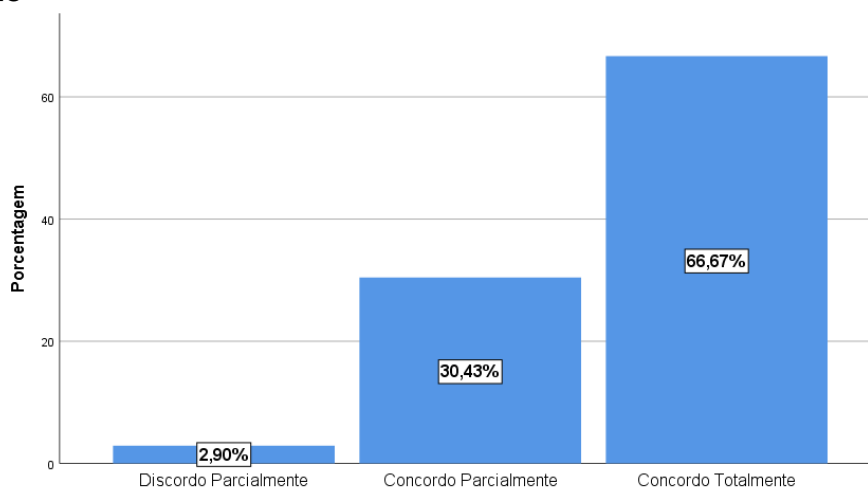
Gráfico 31 - Para que um Sistema de Avaliação de Desempenho tenha mais credibilidade é fundamental que os gerentes também sejam avaliados



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Quase a totalidade dos técnicos participantes (94,20%) concordou que para que um SAD tenha mais credibilidade é fundamental a avaliação também dos avaliadores. Isso demonstra que há uma percepção quase que total de que para que a avaliação de desempenho seja efetiva, não só o avaliado deve passar por ela, mas todas as pessoas envolvidas na organização. Os poucos respondentes que não concordaram se mantiveram neutros (5,8%).

Gráfico 32 - O Sistema de Avaliação de Desempenho é utilizado apenas como formalidade para proporcionar a progressão funcional/promoção nesta organização

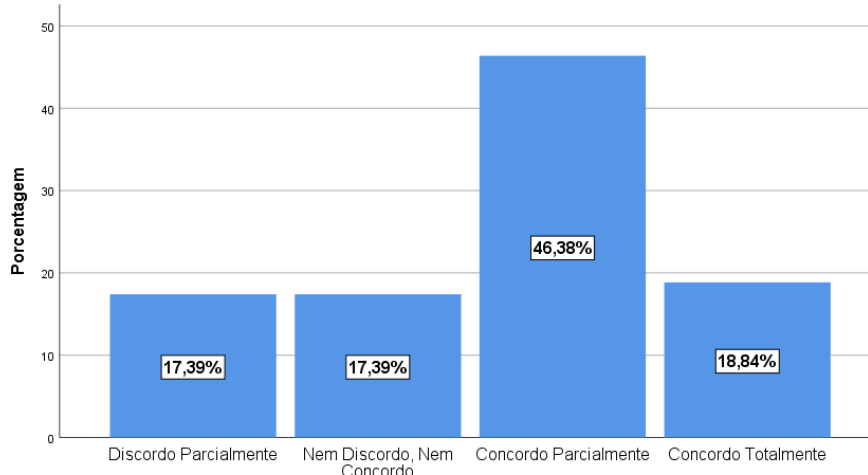


Fonte: Elaborado Pelo Autor

A percepção foi ainda mais próxima da unanimidade quando perguntados de o SAD da organização é utilizado apenas como formalidade para proporcionar a progressão funcional/promoção. 97,1% dos respondentes concordaram com essa afirmativa e apenas 2,9% discordaram com nenhum respondente optando pela neutralidade. Isso torna a avaliação de desempenho no órgão injusta procedimentalmente na percepção dos servidores respondentes já que a percepção é a de que o procedimento é feito apenas para formalizar uma movimentação já garantida por lei e não para efetivamente avaliar o desempenho dos servidores de forma a proporcionar uma correta distribuição dos benefícios proporcionados pela avaliação.

Se as informações obtidas pela Avaliação de Desempenho realmente são apenas uma formalidade para efetivar a progressão funcional e a promoção, então essas informações não são utilizadas para realizar o verdadeiro objetivo da Avaliação de Desempenho que é a de alinhar o desempenho dos colaboradores com o desempenho esperado pela organização para atingir seus objetivos (GUIMARÃES et. al., 1999).

Gráfico 33 - A dificuldade em montar/reconstituir uma equipe influencia a avaliação, na medida em que é preferível a redução de conflitos ao risco da escassez da força de trabalho

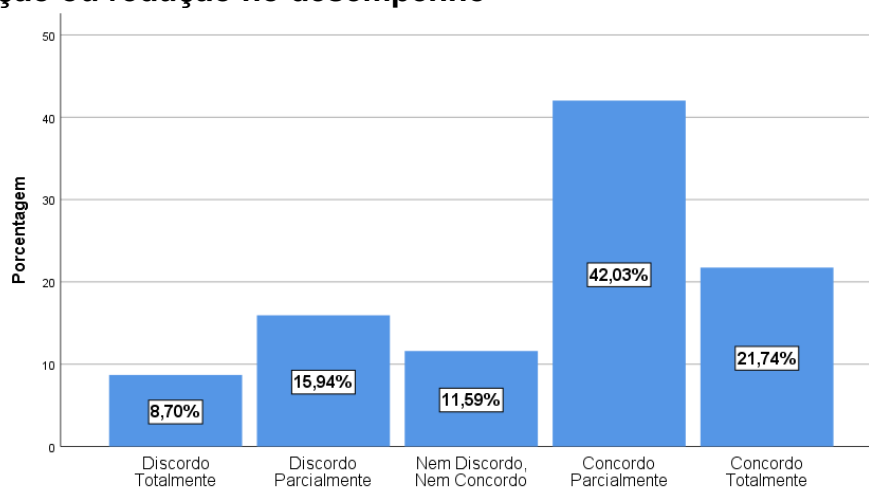


Fonte: Elaborado Pelo Autor

Por fim, ao avaliar a dimensão interacional de justiça no SAD da organização, foram utilizadas as três últimas perguntas do questionário. Na primeira pergunta que trata sobre a influência que a dificuldade em montar uma equipe tem na avaliação, na medida em que é preferível a redução de conflitos ao risco da escassez da força de trabalho que pode ser resultada de avaliações de desempenho negativas 65,22% dos respondentes concordaram com essa afirmação. Apenas 17,39% discordaram e 17,39% se mantiveram neutros.

Se a percepção majoritária dos servidores foi a de que a avaliação é afetada pelo temor dos gerentes de afetar negativamente a constituição de uma equipe de trabalho há uma percepção de que a interação entre gerente e subordinado é mais importante do que uma avaliação objetiva dos resultados dos avaliados, o que, se for a realidade, pode prejudicar a Avaliação de Desempenho do órgão, já que para que o *feedback* possa ser eficiente, é fundamental que haja objetividade na avaliação (PALHARES; MATOSO, 2018).

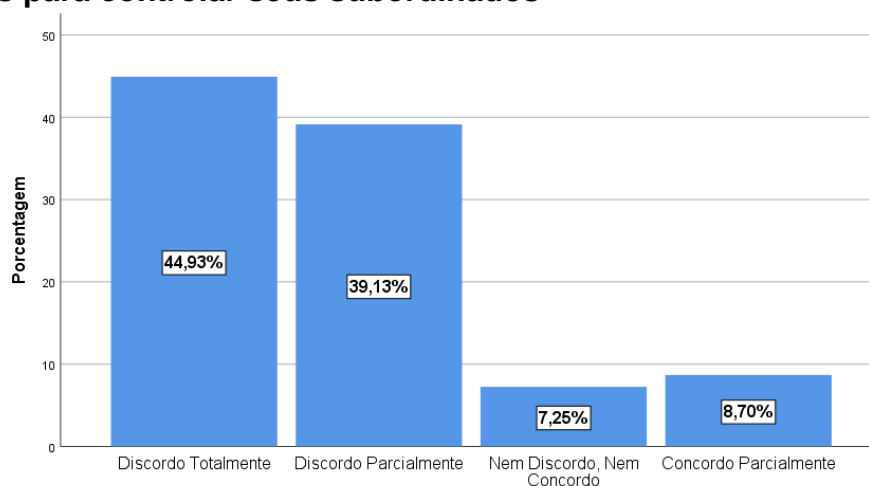
Gráfico 34 - Avaliadores evitam avaliar com o devido rigor por acreditarem que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como: ressentimento, desmotivação ou redução no desempenho



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Aliado a isso 63,77% dos respondentes concordaram que avaliadores evitam avaliar com o devido rigor por acreditarem que a avaliação pode gerar consequências negativas, tais como ressentimento, desmotivação ou redução no desempenho. Quanto a essa pergunta, 24,64% dos servidores discordaram, mais do que a pergunta anterior. 11,59% dos respondentes declararam neutralidade.

Gráfico 35 - O Sistema de Avaliação de Desempenho atual é utilizado pelos avaliadores para controlar seus subordinados



Fonte: Elaborado Pelo Autor

Porém, quando perguntados se o SAD seria utilizado pelos avaliadores como forma de controle de seus subordinados 84,06% dos respondentes discordaram com

apenas 8,7% discordando. Somente 7,25% se mantiveram neutros. Isso reflete uma percepção de justiça interacional sobre o SAD, já que quase todos os servidores percebem que este não é utilizado como uma ferramenta de controle por parte dos avaliadores.

Nessa dimensão de justiça houve a percepção da maioria dos servidores de que o SAD carece de neutralidade por parte dos avaliadores nas avaliações, porém a percepção é de que os avaliadores tendem a ser mais lenientes em suas avaliações, já que preferem a redução de conflitos e evitar consequências negativas advindas de uma avaliação negativa.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo deste trabalho foi o de avaliar a percepção dos servidores públicos sobre o Sistema de Avaliação de Desempenho do Ministério Público do Distrito Federal e Territórios. Para efetivação deste objetivo, foi adaptado o questionário de Santos (2005) à realidade do órgão estudado e respondido pelos servidores da carreira de Técnico lotados na Coordenadoria de Promotorias de Justiça de Brasília I. Depois de coletadas as respostas de 69 servidores de uma população de 125 Técnicos foi feita análise estatística simples, com o uso do Software *Statistical Package For Social Sciences* (SPSS), sobre as respostas obtidas.

Esse objetivo foi dividido em três objetivos específicos: percepção quanto à influência do SAD na vida profissional dos servidores, percepção dos servidores quanto à importância que o SAD representa para a cúpula do órgão e percepção sobre o quão justo é o SAD.

O primeiro objetivo específico foi atingido, já que foi levantada a percepção de que o SAD do MPDFT não influencia a vida profissional dos servidores do órgão em vários aspectos significativos. Não houve a percepção de que o SAD influencia a carreira dos servidores, seja estimulando o crescimento dentro da organização, seja promovendo o desenvolvimento profissional dos entrevistados. Os SADs modernos integram-se com ferramentas modernas como a Gestão Por Competências para não só melhorar os resultados da organização, mas também para promover o desenvolvimento profissional dos avaliados, e, assim, promover o desenvolvimento organizacional. Por definir os comportamentos em termos de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes, a Gestão Por Competência promove esse desenvolvimento e torna muito mais eficiente o processo de avaliar o desempenho. A organização estudada se beneficiaria do uso dessa ferramenta já que é uma organização complexa com necessidades variadas de pessoal.

Além disso, a Gestão Por Competência deixaria mais claro tanto para os avaliadores, quanto pelos avaliados e, especialmente para a cúpula da organização, quais trabalhadores contribuiriam mais para os resultados e estariam mais bem desenvolvidos, estando prontos para assumir mais responsabilidades na organização, já que há a percepção que o SAD atual não permite os avaliados saberem como eles fazem parte do resultado. Melhorar a clareza de como os

trabalhadores da organização participam dos resultados, como poderiam melhorar seus comportamentos de modo a buscar uma ascensão profissional, poderia, além de melhorar os resultados da organização, melhorar a motivação e o comprometimento desses servidores, já que a literatura atual de Gestão de Desempenho têm produzido resultados que indicam que quando o indivíduo se sente parte da organização, ele tende a ter níveis maiores de comprometimento.

O segundo objetivo, verificar a percepção dos servidores sobre a valorização que a cúpula dá ao SAD, também foi atingido, já que foi levantada a percepção de que a cúpula do MPDFT não dá a devida importância ao atual SAD. Para muitos autores, o SAD precisa ser uma ação prioritária para que possa ser considerado como uma Gestão de Desempenho. Além disso, dar *feedback* não é tarefa simples, e por isso, exige preparo e treinamento. Um investimento maior nessa capacitação pode ser uma das formas que a organização estudada pode aplicar para demonstrar para seus colaboradores que a área é prioritária para a organização. Além disso, ao divulgar informações sobre como a ferramenta pode ser diferencial na vida dos servidores, a organização pode demonstrar como essas ferramentas podem promover melhorias ao dia-a-dia profissional desses servidores e por consequência aumentar a motivação dos servidores, já que eles podem passar a perceber a organização como valorizadora de suas atividades.

O terceiro objetivo, avaliar o quão justo o SAD é percebido pelos servidores, também foi atingido. Os servidores percebem algumas injustiças no SAD nas dimensões distributiva e procedimental, além de perceber que a interação entre avaliador e avaliado é mais importante que uma AD objetiva. As ferramentas sugeridas nos parágrafos anteriores podem também contribuir para uma melhoria significativa nessa percepção. Dividir o comportamento dos avaliados em Competências demonstraria para eles que a avaliação objetiva busca apenas ajustar os Conhecimentos, Habilidades e Atitudes às necessidades setoriais e organizacionais. Além disso, seria uma forma objetiva de definir quais atividades são valorizadas pela organização, se o avaliado está, ou não, tendo esses comportamentos nas três dimensões avaliadas. A objetividade de perceber que não só ele, mas seus colegas são avaliados por critérios comportamentais objetivos pode promover uma percepção mais positiva nas dimensões distributiva e

procedimental de justiça já que demonstra critérios iguais e objetivos para todos os avaliados com pouca margem para subjetividade do avaliador.

Os servidores entrevistados tiveram a percepção de que o SAD atual é utilizado como mera formalidade para efetivar a promoção funcional e progressão dentro da Casa. Caso o órgão adote a técnica moderna de Avaliação de Desempenho, Avaliação 360º, essa percepção pode se extinguir. Como essa técnica dá agência ao próprio avaliado para avaliar, não só o seu próprio comportamento, mas o comportamento de seus colegas e, em especial, o do seu avaliador, os servidores teriam uma percepção de um SAD muito mais participativo, em que o objetivo é o desenvolvimento individual, da equipe e da organização. Isso também poderia dissolver a percepção de que as informações do SAD não são condizentes com os comportamentos adotados, já que as informações produzidas não seriam apenas a de uma pessoa, mas de todas as pessoas envolvidas com o avaliado.

O alinhamento da Gestão Por Competências, Avaliação 360º e *Balanced Scorecard* poderia proporcionar uma melhora geral na percepção dos servidores. A Gestão Por Competência contribuiria para mais clareza nos critérios de avaliação e no que a organização espera do avaliado e de seus colegas. Alinhar as Competências com o *Balanced Scorecard* pode demonstrar para os servidores onde a organização pretende chegar e quais os resultados que ela espera atingir, além de deixar claro como cada indivíduo e cada equipe lotada nos diversos setores da organização contribuiriam com uma parte desses resultados, unindo-se para atingir os resultados macro da organização. A Avaliação 360º tornaria a Avaliação de um processo com possibilidade de subjetividade para um em que o desempenho é debatido entre todos os membros das várias equipes presentes no órgão e revestiria a AD de um caráter de desenvolvimento humano e não como apenas uma formalidade.

Dessa forma, o objetivo geral desse trabalho foi atingido, já que divulgou a percepção levantada dos servidores do MPDFT acerca do SAD da organização. O MPDFT é uma organização grande e que merece a utilização de ferramentas modernas de GP para avaliar o desempenho dos seus 1.818 servidores. Em uma organização desse tamanho e importância social, essas ferramentas podem proporcionar um grande ganho de eficiência em seus processos, além de motivar os colaboradores da Casa, que passam por difícil processo seletivo para integrá-la e

que, em sua maioria, passam boa parte de suas vidas profissionais no órgão. O uso dessas ferramentas proporcionaria não só uma melhora nos resultados da organização, mas também uma melhoria na motivação e no comprometimento desses servidores.

A maior limitação dessa pesquisa se dá pelo tamanho de sua amostra. Os servidores entrevistados pertencem todos a apenas uma carreira e estão lotados em apenas um setor da organização. Uma sugestão para futuras pesquisas é a de realizar uma pesquisa em todo o órgão, incluindo os servidores da carreira de Técnico e de Analista. Outra possível pesquisa seria o de avaliar o conhecimento dos servidores sobre as ferramentas de Gestão de Pessoas utilizadas no órgão e avaliar se o desconhecimento das ferramentas influencia na percepção atual destes servidores.

Este estudo trouxe luz à percepção de servidores do MPDFT sobre a Avaliação de Desempenho. Sua importância se dá no fato de que a percepção sobre esse tipo de ferramenta influencia em seu sucesso. Caso a organização estudada passe a utilizar ferramentas modernas de AD, há a possibilidade concreta de que essa percepção seja alterada para uma percepção mais positiva sobre o Sistema. Através dessas novas ferramentas, e de uma percepção melhorada sobre sua participação nesse processo por parte dos servidores da Casa, a organização pode atingir com mais eficiência seus resultados organizacionais e proporcionar uma melhor qualidade de vida para seus trabalhadores, além de melhorar ainda mais os resultados obtidos pela instituição, que é um importante órgão que trabalha pela garantia dos direitos dos cidadãos.

6 REFERÊNCIAS

AGUIAR, Mario Wilson Oliveira de. **Métodos de Avaliação de Desempenho**: Um Estudo em Micro e Pequenas Empresas Varejistas de Roupas Femininas na Região Central da Cidade de Goiânia. Goiânia, *Revista Especialize On-line*, v. 1, n. 5, 2013.

BARBOSA, Xana Alves. **A Avaliação 360º Como Novo Método De Avaliação De Desempenho na UFRJ**. *Trabalho de Conclusão de Especialização*. Rio de Janeiro, 2010.

BEUREN, Ilse Maria; SANTOS, Vanderlei dos. **Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers**. Universidade Estadual de Maringá: Paraná. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 31, n. 3, pp 52-72, 2012.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho**: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? São Paulo, *Revista de Administração de Empresas*, v.41 n. 1 pp. 8-15, 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena; ZIMMER, Marco Vinício; PEREIRA, Carolina Guarçoni; MARQUES, Fernanda; COSTA, Helder Viana; CARBONE, Pedro Paulo; ALMADA, Valéria Ferreira de. **Gestão de Desempenho Por Competências**: Integrando a Gestão Por Competências, o Balanced Scorecard e a Avaliação 360 Graus. Rio de Janeiro, *Revista de Administração Pública*, v. 42 n. 5 pp. 875-898, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em 05 de Maio de 2019.

BRASIL. **Lei Complementar nº 75, de 20 de Maio de 1993**. 1993. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp75.htm. Acesso em 18 de Maio de 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.316, de 20 de Julho de 2016**. 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ Ato2015-2018/2016/Lei/L13316.htm. Acesso em 05 de Maio de 2019.

BRASIL. Congresso Nacional. Câmara dos Deputados. **Proposta regulamenta avaliação de desempenho dos servidores e permite demissão** - Notícias - Portal da Câmara dos Deputados. 2018. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ADMINISTRACAO-PUBLICA/565228-PROPOSTA-REGULAMENTA-AVALIACAO-DE-DESEMPENHO-DOS-SERVIDORES-E-PERMITE-DEMISSAO.html>. Acesso em 05 de Maio de 2019.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRUZ, Marcello Cipola. **Avaliação De Um Sistema De Gestão De Desempenho: A Percepção Dos Funcionários Do Banco Itaú.** *Dissertação de Mestrado.* Fundação Getúlio Vargas: São Paulo, 2008.

DAFT, Richard L. **Management.** 8th Edition, Thomson South-Western: Mason, 2008.

GAMA, Ana Lídia Gomes. **Percepção do Sistema de Avaliação de Desempenho e o Comprometimento Organizacional.** *Dissertação de Mestrado.* Universidade de Brasília: Brasília, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas em pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GONÇALVES, Susana Raquel de Jesus. **A Avaliação do Desempenho na Administração Pública – Estudo Empírico.** *Dissertação de Mestrado.* Universidade D Coimbra: Coimbra, 2018.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino; LOURENÇO, Regina Lúcia Ramos; LEITÃO, Jacqueline Silveira de Sá. **Avaliação de Desempenho Baseada em Resultados em Organização de Pesquisa e Desenvolvimento: A Percepção de Pesquisadores Sobre Sua Finalidade, Objetivos e Limitações.** São Paulo, *Revista de Administração*, v. 34, n. 3, pp. 83-94, 1999.

MARQUES, Andréia Fernandes; RODRIGUES, Ana Cláudia. **O Impacto Do Sistema De Gestão Do Desempenho Nas Relações Laborais No Contexto Da Administração Pública - Perspectivas Encontradas Na Literatura.** Belo Horizonte, *Revista Eletrônica Gestão & Sociedade*, v. 12, n. 31, pp. 2121-2151, 2018.

MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília. **Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho.** In: MARRAS, Jean Pierre; TOSE, Marília. **Avaliação de desempenho Humano.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MONTEZANO, Lana; SILVA, Bruna Menezes e. **Implementação da Gestão Por Competências na Justiça Eleitoral.** *Encontro de Administração da Justiça – ENAJUS*, Brasília: IBEPES, 2018.

MPDFT. **Relatório de Gestão Estratégica.** Brasília, 2010. Disponível em: http://www.mpdft.mp.br/portal/pdf/gestao_estrategica/Relatorio_Gestao_Estrategica_2010.pdf. Acesso em 05 de Maio de 2019.

MPDFT. **Intranet MPDFT - Avaliação de Desempenho Funcional.** Brasília, 2019. Disponível em: <https://intranet.mpdft.mp.br/portal/index.php/orientacoessecor/avalia%C3%A7%C3%A3o-de-desempenho-funcional>. Acesso em 05 de Maio de 2019.

MPDFT. **MPDFT - Conheça o MPDFT.** Brasília, 2019. Disponível em: <http://www.mpdft.mp.br/portal/index.php/conhecampdft-menu> Acesso em 18 de Maio de 2019.

MPU. **Portaria da Procuradoria Geral da República nº 298 de 08 de maio de 2003.** Brasília, 2003. Disponível em: https://intranet.mpdft.mp.br/portal/arquivos/pdf/Secor/Portarias/Portaria_PGR_n_298_-_08.05.2003.pdf. Acesso em 05 de Maio de 2019.

NISENBAUM, Hugo. **A Competência Essencial.** São Paulo: Infinito, 2000.

ODELIUS, Catarina Cecília **Experiências de Avaliação de desempenho na Administração Pública Federal.** *Caderno ENAP* nº 19. Brasília: ENAP, 2000.

OLIVEIRA, Bruna Brandt de. **Comportamento de Cidadania Organizacional e Engajamento no Trabalho: Um Estudo em Uma Concessionária de Energia Elétrica.** *Dissertação de Mestrado.* Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2018.

PALHARES, Juliana Chiquito; MATOSO, Joelson Obregão. **Avaliação De Desempenho e Feedback Na Polícia Judiciária Civil Do Estado De Mato Grosso.** Mato Grosso, *Revista Científica Multidisciplinar de Segurança Pública* vol. 1 n. 1, 2018.

PEREIRA, Alonso Luis. **A evolução da avaliação de desempenho nas organizações.** Brasília, *Periódico Científico Negócios em Projeção*, vol.5, n. 2, pp. 79-96, 2014.

PEREIRA, Nuno Miguel Dias; MOREIRA, Viriato. **Avaliação de Desempenho dos Profissionais de Enfermagem: Percepção de Justiça dos Avaliados.** Lisboa, *Pensar Enfermagem* vol. 19 n. 2 pp. 18-53, 2015.

REGO, Arménio. **Percepções de Justiça – Estudos de Dimensionalização com Professores do Ensino Superior.** Brasília, *Psicologia: Teoria e Pesquisa* vol. 17 n. 2 pp. 119-131, 2001.

REGO, Arménio; SOUTO, Solange. **A Percepção de Justiça como antecedente do Comportamento Organizacional: Um Estudo Luso-brasileiro.** Curitiba, *Revista de Administração Contemporânea* vol. 8 n. 1 pp. 151-177, 2004.

SAKANO, Adriana Milena; GOMES, Ana Paula; ALMEIDA, Danilo Augusto Kushner; SOUSA, Laíza; SILVA, Cláudio Roberto; PINTO, Abigail Deolinda Lunelli. **Avaliação de desempenho: conceito, objetivo e metodologia.** São Paulo, *Revista Ampla de Gestão Empresarial, Registro*, v. 3, n. 2, p. 100-109, 2014.

SANTOS, Laís Silveira; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi. **O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina.** Porto Alegre, *Análise – Revista de Administração da PUCRS*, v. 22, n. 2, 2011.

SANTOS, Paulo Ricardo Godoy dos. **Avaliação de Desempenho no Contexto da Administração Pública Federal Direta: Aspectos Determinantes de sua Efetividade.** *Dissertação de Mestrado.* Universidade de Brasília: Brasília, 2005.

SENN, Manuela Sousa. **Percepção de Justiça Organizacional:** Um Estudo Entre Servidores Do Instituto Gonçalo Moniz Fiocruz Ba. *Dissertação de Mestrado*. Universidade Federal da Bahia: Salvador, 2018.

SOTOMAYOR, Ana Maria da Silva Barbosa. **Avaliação de Desempenho e Compromisso Organizacional:** A Perspectiva da Justiça Organizacional. Blumenau, *Revista Universo Contábil*, v. 3, n. 3, p. 87-100, 2007.

VIEIRA, Isabel Correia da Costa. **A avaliação de desempenho:** as percepções de justiça e os níveis motivacionais dos trabalhadores em funções públicas. *Dissertação de Mestrado*. Instituto Politécnico de Coimbra: Coimbra, 2017.