



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA

BRUNA ALINE BENTES DA COSTA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL NO ÂMBITO DO MPC/PA: um diagnóstico a partir da percepção dos servidores da instituição.

Belém
2023

BRUNA ALINE BENTES DA COSTA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL NO ÂMBITO DO MPC/PA: um diagnóstico a partir da percepção dos servidores da instituição.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações Públicas

Orientador: Prof. Dr. Eunápio Dutra do Carmo

Belém
2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD
Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pará
Gerada automaticamente pelo módulo Ficat, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C837a Costa, Bruna Aline Bentes da.
Avaliação de desempenho funcional no âmbito do MPC/PA : um diagnóstico a partir da percepção dos servidores da instituição /Bruna Aline Bentes da Costa. — 2023.
141 f. : il. color.

Orientador(a): Prof. Dr. Eunápio Dutra do Carmo
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Belém, 2023.

1. Avaliação de desempenho. 2. Serviço público. 3. Ministério Público de Contas do Estado do Pará. I. Título.

CDD 658.3

BRUNA ALINE BENTES DA COSTA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL NO ÂMBITO DO MPC/PA: um diagnóstico a partir da percepção dos servidores da instituição.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão de Organizações Públicas

Aprovada em: 25/10/2023

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Eunápio Dutra do Carmo
Orientador – PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dr. Adagenor Lobato Ribeiro
Examinador Interno - PPGGP/NAEA/UFPA

Prof. Dr. Amarildo Ferreira Junior
Examinador Externo – PPGSOF/UFRR

AGRADECIMENTOS

Sempre me senti uma pessoa muito abençoada, isso não significa a ausência de dificuldades, muito pelo contrário, as condições eram das mais desfavoráveis, mas Deus e Nossa Senhora de Nazaré sempre estiveram comigo ao longo de cada desafio enfrentado. Portanto, eles merecem a minha eterna gratidão.

Ao meu querido esposo Ian, por ser meu apoio inabalável ao longo de todo esse percurso e de tantos outros. Sua compreensão e encorajamento foram fundamentais para que eu pudesse alcançar este momento tão significativo.

Aos meus amados pais Liane e Robson por me proporcionarem a vida e, cada um a sua maneira, contribuírem para a pessoa que sou hoje.

A minha amável avó, Enice, que, apesar das poucas oportunidades de estudo que teve, sempre me incentivou a buscar conhecimento.

A minha querida amiga Vanessa, por todo o apoio nessa jornada e em tantas outras.

As amigas Larissa e Silvia, grandes responsáveis pelo meu ingresso no mestrado, sem elas eu não teria conseguido.

Ao meu dedicado orientador Eunápio, pelo conhecimento partilhado e por toda paciência e compreensão ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Aos professores do PPGGP/NAEA/UFPA pela excelência da qualidade técnica de cada um.

Ao Alexandre, secretário do programa, agradeço por todo o auxílio durante o curso.

Ao meu amigo Eduardo pela solidariedade que sempre demonstrou a mim e aos demais colegas, sua ajuda foi fundamental nesta jornada.

A todos os colegas de turma, pela partilha de conhecimentos e experiências. Em especial, Josiane e Keila, que com muito bom humor tornaram essa caminhada mais leve.

Ao Procurador-Geral de Contas do MPC/PA, Patrick Bezerra Mesquita, por autorizar a realização da pesquisa na instituição e por incentivar o contínuo aprimoramento dos servidores.

Aos meus colegas do Departamento de Gestão de Pessoas, Elielton, Adrielly, Ianny, Lorena, Fábio, Marcos, Renata e Osvaldo (*in memoriam*), agradeço por todo o apoio que tornou possível a minha trajetória no mestrado.

A todos os servidores do MPC/PA, pela participação na pesquisa.

Que Deus e Nossa Senhora de Nazaré abençoem a todos. Muito Obrigada!

O período de maior ganho em conhecimento e experiência é o período mais difícil da vida de alguém.

(Dalai Lama)

RESUMO

A presente dissertação aborda a avaliação de desempenho funcional no âmbito do Ministério Público de Contas do Pará (MPC/PA), órgão que implementou esse processo em 2018 e desde então não realizou nenhum diagnóstico a respeito. Além disso, a temática, embora seja mais difundida na iniciativa privada, tem obtido destaque no serviço público. Desse modo, diante da relevância do assunto, a pesquisa foi norteada pela seguinte questão: Na percepção dos servidores do MPC/PA, o que o diagnóstico da avaliação de desempenho funcional revela para o aprimoramento do processo? Tendo como objetivo geral avaliar a percepção dos servidores do MPC/PA em relação ao atual processo de avaliação de desempenho funcional no sentido do aprimoramento do instrumento de avaliação. Nessa direção, os objetivos específicos delineados para o estudo foram: a) Identificar os limites e desafios da sistemática de avaliação de desempenho funcional realizada pelo MPC/PA e b) Detectar ações que possam ser adotadas pelo MPC/PA a fim de aprimorar o processo de avaliação de desempenho dos servidores. A abordagem teórica utilizada perpassa pela concepção da avaliação de desempenho ao longo da evolução da gestão de pessoas, os limites, os desafios e a sua relação com a gestão pública, bem como pelas diversas reformas promovidas no âmbito da administração pública durante esse período. A metodologia utilizada na pesquisa consistiu em pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso, sendo realizada por meio de questionário, o qual, além do perfil do participante, também apresentava seis eixos relacionados ao processo de avaliação de desempenho: aspectos gerais, cultura, liderança, remuneração, equipe e justiça. O instrumento de pesquisa foi direcionado a todos os servidores do MPC/PA e obteve a participação de 68 respondentes de uma população de 77 pessoas. Dentre os principais resultados, a percepção dos servidores evidenciou o desejo de que o processo de avaliação de desempenho seja reformulado e aprimorado, a contribuição para o aprimoramento funcional, a liderança das chefias, os benefícios e dificuldades de se atrelar a remuneração aos resultados da avaliação de desempenho, a imaturidade organizacional em relação à avaliação de desempenho e o desejo dos servidores em avaliar as chefias imediatas. Com base nisso, foi possível mapear os limites e desafios da sistemática de avaliação de desempenho do MPC/PA e propor a adoção de ações para o aprimoramento do processo.

Palavras-Chave: avaliação de desempenho; serviço público; Ministério Público de Contas do Estado do Pará.

ABSTRACT

The present dissertation addresses the evaluation of functional performance within the Public Accounts Office of Pará (MPC/PA), an institution that implemented this process in 2018 and has not conducted any diagnostic since then. Furthermore, although this topic is more common in the private sector, it has gained prominence in the public service. Therefore, given the importance of the subject, the research was guided by the following question: In the perception of MPC/PA employees, what does the diagnosis of functional performance evaluation reveal for the improvement of the process? The general objective was to assess the perception of MPC/PA employees regarding the current functional performance evaluation process in order to enhance the evaluation instrument. In this direction, the specific objectives outlined for the study were: a) Identify the limits and challenges of the functional performance evaluation system carried out by MPC/PA, and b) Identify actions that can be adopted by MPC/PA to improve the employee performance evaluation process. The theoretical approach used encompasses the conception of performance evaluation throughout the evolution of personnel management, its limits, challenges, and its relationship with public administration, as well as the various reforms carried out in the public administration during this period. The research methodology included bibliographic research, documentary analysis, and a case study conducted through a questionnaire. This questionnaire, in addition to collecting participant profiles, included six dimensions related to the performance evaluation process: general aspects, culture, leadership, compensation, team, and fairness. The research instrument was directed to all MPC/PA employees and had 68 respondents out of a population of 77 individuals. Among the main results, employees' perception revealed a desire for the performance evaluation process to be reformulated and improved, its contribution to functional enhancement, the leadership of supervisors, the benefits and challenges of linking compensation to performance evaluation results, organizational immaturity in relation to performance evaluation, and employees' desire to evaluate their immediate supervisors. Based on this, it was possible to identify the limits and challenges of the MPC/PA's performance evaluation system and propose actions for process improvement.

Keywords: performance evaluation; public service; State Public Accounts Office of Pará.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Esquema 1-	Componentes Principais do Sistema de Avaliação de Desempenho de Servidores Públicos.....	46
Esquema 2-	A cultura organizacional segundo Schein.....	57
Organograma 1-	Organograma da Estrutura Geral do MPC/PA.....	80
Organograma 2-	Organograma da Estrutura Administrativa do MPC/PA.....	81

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-	Participei do processo de construção do questionário de avaliação de desempenho.....	87
Gráfico 2-	Os critérios adotados no questionário de avaliação são apropriados para mensurar meu desempenho.	89
Gráfico 3-	Considero que o processo de avaliação de desempenho realizado pelo MPC/PA contribui para o meu aprimoramento funcional.....	90
Gráfico 4-	Considero o atual processo de avaliação de desempenho como uma mera formalidade de preenchimento de formulário.....	91
Gráfico 5-	Acredito que a avaliação de desempenho do MPC/PA deveria ser revista e aprimorada.	92
Gráfico 6-	O desempenho a ser alcançado é negociado entre mim e a chefia imediata, com base no planejamento estratégico da instituição e naquilo que é esperado da unidade em que estou lotado.....	94
Gráfico 7-	Reconheço a minha chefia imediata como um(a) líder.....	95
Gráfico 8-	Recebo <i>feedback</i> a respeito do meu desempenho.	96
Gráfico 9-	A chefia imediata já usou a avaliação de desempenho para me ameaçar.....	96
Gráfico 10-	Gostaria de avaliar a minha chefia imediata.	97
Gráfico 11-	Sinto-me mais motivado sabendo que o meu desempenho tem repercussão na minha remuneração.....	100
Gráfico 12-	Sinto-me desconfortável por medo de que o resultado da avaliação de desempenho impacte a minha remuneração negativamente.....	101
Gráfico 13-	Considero a GDP (Gratificação de Desempenho e Produtividade) como uma forma de recomposição salarial e não como uma recompensa por resultados acima do esperado.	102
Gráfico 14-	Sendo ou se fosse avaliador, tenderia a não avaliar de forma fidedigna com receio de prejudicar a remuneração do colega.	103
Gráfico 15-	Sinto-me desconfortável ao ser avaliado.....	104
Gráfico 16-	Sinto-me ou me sentiria constrangido em ter que avaliar um colega de trabalho.....	106
Gráfico 17-	Considero que as mudanças implementadas são impostas de forma autoritária.	106
Gráfico 18-	Acredito que falta maturidade organizacional para realização de processos de avaliação de desempenho.....	107
Gráfico 19-	Percebo que as pessoas são reconhecidas e valorizadas por seus trabalhos.	108
Gráfico 20-	Percebo o conjunto de pessoas no meu departamento como uma equipe.....	109
Gráfico 21-	Acredito que a avaliação de desempenho deveria considerar o critério equipe no que diz respeito aos resultados.....	110

Gráfico 22-	Percebo que a avaliação de desempenho atual já considera os resultados da equipe.	111
Gráfico 23-	Sinto-me desmotivado quando vejo um(a) colega, com desempenho abaixo do meu, recebendo a mesma nota na avaliação que eu.....	112
Gráfico 24-	Percebo o processo de avaliação de desempenho como justo.....	113
Gráfico 25-	Já me senti injustiçado em relação ao resultado da minha avaliação de desempenho.	114

LISTA DE QUADROS

Quadro 1-	Impactos causados aos servidores públicos e à avaliação de desempenho pelos Modelos de Gestão e Reformas Administrativas implementados na Administração Pública.....	26
Quadro 2-	Concepção de gestão de pessoas e avaliação de desempenho ao longo do tempo.....	38
Quadro 3-	Limites e desafios da avaliação de desempenho no setor público.....	64
Quadro 4-	Questionamentos apresentados às ouvidorias dos TCEs.....	66
Quadro 5-	Autonomia dos MPCs no Brasil.....	67
Quadro 6-	Principais características da avaliação de desempenho nos Tribunais de Contas Estaduais.....	68
Quadro 7-	Aspectos gerais relacionados à percepção sobre a avaliação de desempenho funcional.....	74
Quadro 8-	Percepção a respeito da liderança no processo de avaliação de desempenho funcional.....	75
Quadro 9-	Percepção com relação à remuneração no processo de avaliação de desempenho funcional.....	75
Quadro 10-	Percepção a respeito da influência da cultura organizacional sobre a avaliação de desempenho funcional.....	75
Quadro 11-	Percepção a respeito do fator equipe nos processos de avaliação de desempenho funcional.....	75
Quadro 12-	Percepção acerca do aspecto justiça nos processos de avaliação de desempenho funcional.....	76
Quadro 13-	Fatores e pontuação da Avaliação de Desempenho no MPC/PA.....	82
Quadro 14-	Conversão da pontuação obtida na avaliação de desempenho em termos percentuais para fins de GDP.....	83
Quadro 15-	Limites e desafios da sistemática de avaliação de desempenho funcional do MPC/PA.....	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Perfil dos participantes da pesquisa.....	85
Tabela 2-	Distribuição das frequências do grau de concordância/discordância dos servidores em relação aos aspectos gerais da avaliação de desempenho...	87
Tabela 3-	Distribuição das frequências do grau de concordância/discordância dos servidores em relação ao aspecto liderança na avaliação de desempenho.	93
Tabela 4-	Distribuição das frequências do grau de concordância/discordância dos servidores EFETIVOS em relação ao aspecto remuneração na avaliação de desempenho.....	99
Tabela 5-	Distribuição das frequências do grau de concordância/discordância dos servidores em relação ao aspecto cultura na avaliação de desempenho.....	104
Tabela 6-	Distribuição das frequências do grau de concordância/discordância dos servidores em relação ao aspecto equipe na avaliação de desempenho.....	109
Tabela 7-	Distribuição das frequências do grau de concordância/discordância dos servidores em relação ao aspecto justiça na avaliação de desempenho.....	112

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Administração por Objetivos
ATRICON	Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BIRD	Banco Internacional para Reconstrução e Desenvolvimento
CEAF	Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DO	Desenvolvimento Organizacional
DOE/PA	Diário Oficial do Estado do Pará
FMI	Fundo Monetário Internacional
GDP	Gratificação de Desempenho e Produtividade
MPCs	Ministérios Públicos de Contas
MPC/PA	Ministério Público de Contas do Estado do Pará
MPC/MS	Ministério Público de Contas do Estado do Mato Grosso do Sul
MPC/SC	Ministério Público de Contas do Estado de Santa Catarina
PCCR	Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
TCE/AM	Tribunal de Contas do Estado do Amazonas
TCE/AP	Tribunal de Contas do Estado do Amapá
TCE/CE	Tribunal de Contas do Estado do Ceará
TCE/GO	Tribunal de Contas do Estado de Goiás
TCE/MA	Tribunal de Contas do Estado do Maranhão
TCE/MG	Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais
TCE/MS	Tribunal de Contas do Estado do Mato Grosso do Sul
TCE/PA	Tribunal de Contas do Estado do Pará
TCE/PE	Tribunal de Contas do Estado do Pernambuco
TCE/PI	Tribunal de Contas do Estado do Piauí
TCE/PR	Tribunal de Contas do Estado do Paraná
TCE/RJ	Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro
TCE/RN	Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Norte

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO PÚBLICA.....	19
2.1	Concepção reducionista e economicista da avaliação de desempenho e seus impactos na gestão pública.....	30
2.1.2	A concepção multidimensional da avaliação de desempenho e sua urgência em uma sociedade em transformação.....	44
2.2	Limites e desafios da avaliação de desempenho no setor público.....	47
2.2.1	Liderança.....	49
2.2.2	Remuneração.....	53
2.2.3	Cultura organizacional.....	56
2.2.4	Equipe.....	59
2.2.5	Justiça.....	61
2.3	As experiências de avaliação de desempenho nos Ministérios Públicos de Contas/Tribunais de Contas Estaduais.....	65
3	PERCURSO METODOLÓGICO.....	72
3.1	Classificação da pesquisa.....	72
3.2	População e amostra.....	73
3.3	Procedimentos técnicos.....	73
3.4	Análise e interpretação dos dados.....	76
3.5	Caracterização do Ministério Público de Contas do Estado do Pará e a relação com o objeto de pesquisa.....	76
4	ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO.....	85
5	PRODUTO.....	118
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
	REFERÊNCIAS.....	124
	APÊNDICE.....	131
	APÊNDICE A – Questionário aplicado no estudo.....	132
	ANEXOS.....	135
	ANEXO A – Questionário de avaliação de desempenho e produtividade dos servidores do MPC/PA (Resolução nº 05/2018 – MPC/PA- Colégio – Anexo único).	136
	ANEXO B - Solicitação de Autorização para Realização de Pesquisa Científica.....	140
	ANEXO C - Autorização para a Realização da Pesquisa.....	141

1 INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho funcional, embora seja uma ferramenta crucial para a área de gestão de pessoas, é um tema complexo e muitas vezes negligenciado pelas organizações. Isso possivelmente ocorre devido à dicotomia entre punição e recompensas associada aos seus resultados, o que por vezes negligencia a rica fonte de informações que esse processo formal, no qual os colaboradores são avaliados, traz para o gerenciamento do desempenho. Esse último, por sua vez, abrange uma "ampla gama de atividades, políticas, procedimentos e intervenções destinadas a auxiliar os funcionários a aprimorar seu desempenho" (Neiva, 2020, p.7).

Entretanto, no âmbito das organizações públicas, a avaliação de desempenho tem apresentado um papel mais burocrático que gerencial, implicando na obtenção de informações insuficientes ou inadequadas para a tomada de decisão (Santos; Almeida, 2021). Isso dificulta o diagnóstico de desempenhos abaixo do esperado, bem como dos fatores que possam estar contribuindo para esse resultado, impossibilitando a adoção de ações para melhoria do desempenho. Com isso, há um impacto negativo na prestação dos serviços públicos, o que ocasiona a insatisfação da sociedade.

Esse aspecto meramente formal e burocrático da avaliação de desempenho no serviço público decorre, dentre outros fatores, da conjuntura histórica da gestão pública, que tem origem no patrimonialismo, no qual não se tinha a separação entre o público e o privado e os cargos eram negociados livremente em troca de favorecimentos. Diante disso, como uma forma de modificar essa situação e combater essas práticas, surge o modelo de gestão burocrática, no qual se tenta implantar um sistema baseado no mérito e na impessoalidade, o que incentivou a admissão por concurso público. Nesse momento, têm-se os primeiros indícios de avaliação de desempenho no serviço público, cujo principal critério era a eficiência, sendo a utilização dos resultados limitada a concessão de promoções ou gratificações.

No entanto, essa concepção de avaliação de desempenho revela um viés tecnicista e mecanicista, o qual se origina com os estudos de Taylor a respeito de tempos e movimentos, cujo objetivo era racionalizar o trabalho para maximar o desempenho do operário e, com isso, impulsionar os resultados da organização, sendo a mensuração do desempenho uma forma de controle do trabalhador (Brandão; Guimarães, 2001). Desse modo, a avaliação de desempenho é concebida não só como uma forma de controle, mas também como uma forma

de submissão, característica da administração burocrática e de vários outros modelos de gestão (Paradela; Pifano; Costa, 2020).

Nos últimos anos, o tema avaliação de desempenho funcional no serviço público vem ganhando destaque devido a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) nº 32/2020, pois, em sendo aprovada, as regras, até então não regulamentadas, para perda de cargo público por desempenho insuficiente, estariam devidamente normatizadas. Esse instrumento jurídico exige dos entes federativos, a adoção de uma visão gerencial, a partir do estabelecimento de metas, indicadores e elaboração de um sistema de monitoramento e avaliação dos servidores. (Vilhena; Martins, 2022).

Outro acontecimento demarcador da relevância que se tem atribuído a essa temática é a publicação da Instrução Normativa Conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24, de 28/07/2023, a qual estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos da administração pública federal para implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho- PGD, instituído pelo Governo Federal por meio do Decreto nº 11.072, de 17/05/2022. Ao que se percebe, a instituição do programa foi motivada pela adoção do teletrabalho no âmbito da administração pública, modalidade de trabalho na qual a mensuração do desempenho é fundamental. No entanto, a regulamentação dá aos servidores que trabalham presencialmente a opção de aderir ao programa.

Nesse contexto, a necessidade de avaliar o desempenho dos servidores públicos é uma realidade incontestável perante os desafios enfrentados pelo serviço público na contemporaneidade. A gestão eficiente do setor público é essencial para o desenvolvimento socioeconômico, a promoção da justiça social e a garantia dos direitos dos cidadãos. Entretanto, a falta de critérios claros e objetivos para avaliar o desempenho dos servidores pode comprometer a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

Além disso, a avaliação de desempenho no serviço público contribui para fortalecer a transparência e a *accountability*¹, elementos fundamentais para a promoção da confiança entre o Estado e a sociedade. Por meio da avaliação sistemática e imparcial, é possível identificar falhas e deficiências, bem como reconhecer e premiar boas práticas e resultados alcançados pelos servidores. Isso promove a justiça e a equidade na distribuição de recursos e oportunidades, ao mesmo tempo em que incentiva a busca pela excelência e a valorização do serviço público (Neiva, 2020).

¹ *Accountability* é o conceito de assumir a responsabilidade por ações, decisões e desempenho. Envolve prestar contas pelas consequências de seu comportamento, cumprindo obrigações e deveres.

Dessa forma, este trabalho tem como lócus investigativo o Ministério Público de Contas do Estado do Pará (MPC/PA), órgão público da Administração Direta Estadual, que implementou o processo de avaliação de desempenho funcional de seus servidores no ano de 2018 e, desde então, não realizou qualquer diagnóstico a respeito. Fato que originou o seguinte problema de pesquisa: **Na percepção dos servidores do MPC/PA, o que o diagnóstico da avaliação de desempenho funcional revela para o aprimoramento do processo?**

A escolha da instituição ocorreu em virtude de sua singularidade, sendo, atualmente, o único Ministério Público de Contas Estadual que conta com os três tipos de autonomia, quais sejam: funcional, administrativa e financeira. Além disso, nos últimos anos, percebe-se que os dirigentes do órgão têm concentrado esforços na direção de uma gestão menos burocrática e mais gerencial, com viés estratégico. Por fim, é importante destacar o fato de esta pesquisadora ser servidora efetiva daquele *Parquet* de Contas, exercendo suas atividades no departamento de gestão de pessoas da organização, o que a motivou a desenvolver esta pesquisa, a fim de poder contribuir com o órgão em que trabalha.

Desse modo, considerando que a avaliação de desempenho faz parte de uma política de gestão, sendo conduzida pela organização desde 2018, evidencia-se a necessidade de realização de um diagnóstico a respeito, para que se possa aprimorar esse processo tão importante para a gestão de pessoas. Nesse sentido, com vistas a traçar esse diagnóstico, considera-se como fonte de informação precípua, a pesquisa com o público-alvo impactado pela ação, ou seja, os servidores da instituição que participam do processo de avaliação de desempenho.

Nessa direção, o **objetivo geral** desta pesquisa é avaliar a percepção dos servidores do MPC/PA em relação ao atual processo de avaliação de desempenho funcional no sentido do aprimoramento do instrumento de avaliação, sendo desmembrado em dois **objetivos específicos**, quais sejam: a) Identificar os limites e desafios da sistemática de avaliação de desempenho funcional realizada pelo MPC/PA e b) Detectar ações que possam ser adotadas pelo MPC/PA a fim de aprimorar o processo de avaliação de desempenho dos servidores.

Diante desse cenário e da importância da avaliação de desempenho como um poderoso instrumento de gestão, bem como da possibilidade de aprovação de uma Emenda Constitucional que traz consigo várias implicações ao servidor, provenientes da avaliação periódica de desempenho, essa pesquisa se justifica no sentido de averiguar a percepção dos servidores em relação aos ciclos de avaliação de desempenho funcional realizados pelo MPC/PA, durante o período compreendido entre 2018 e 2022, uma vez que “o sucesso de

sistemas desse tipo depende fundamentalmente da forma como são implantados” (Oliveira-Castro; Lima; Veiga, 1996, p. 39). Com isso, como o sistema de avaliação de desempenho já se encontra implantado e em uso, é essencial a realização de um diagnóstico a respeito, a fim de identificar possíveis desvios e de propor ações para o aprimoramento do processo.

Nesse aspecto, esta dissertação de mestrado também se justifica como uma forma de contribuir com a literatura acadêmica ao explorar a avaliação de desempenho dos servidores públicos de forma abrangente, abordando a temática no âmbito de uma instituição que ainda é pouco estudada academicamente. Ao realizar uma pesquisa rigorosa e embasada, espera-se obter um entendimento aprofundado dos aspectos teóricos e práticos relacionados à avaliação de desempenho, que possa oferecer contribuições significativas para o meio acadêmico.

Desse modo, o produto deste trabalho consiste em um resumo executivo, com a análise situacional do problema proposto, baseado nos resultados da pesquisa e na discussão fundamentada no referencial teórico, com a identificação dos desafios e limites da avaliação de desempenho funcional no âmbito da instituição lócus da pesquisa. Por fim, o aludido resumo contém recomendações de ações de melhoria a serem adotadas para mitigar os limites e desafios diagnosticados no estudo e possibilitar o uso dessa ferramenta de gestão como um instrumento para a melhoria da qualidade de vida dos servidores públicos e da população.

A estrutura deste trabalho está dividida em seis capítulos, sendo o primeiro deles esta introdução, seguida pela abordagem teórica, constituída pelos tópicos: avaliação de desempenho e gestão pública, que aborda a temática ao longo dos diversos modelos de gestão instituídos na administração pública, também é abordada a concepção reducionista e economicista da avaliação de desempenho e seus impactos na gestão pública, seguida da concepção multidimensional da avaliação de desempenho e sua urgência em uma sociedade em transformação, logo depois são apresentados os limites e desafios da avaliação de desempenho e seus impactos na gestão pública, distribuídos em tópicos como: liderança, remuneração, cultura organizacional, equipe e justiça. Por fim, a fundamentação teórica é finalizada pelo tópico que informa sobre as experiências de avaliação de desempenho nos Ministérios Públicos de Contas/Tribunais de Contas Estaduais.

O próximo capítulo dispõe sobre o percurso metodológico, que contém informações a respeito da classificação da pesquisa, população e amostra, procedimentos técnicos, análise e interpretação dos dados e caracterização do Ministério Público de Contas do Estado do Pará e a relação com o objeto de pesquisa. O capítulo posterior aborda a análise da pesquisa de campo, logo em seguida, tem-se o capítulo destinado ao produto e, por fim, as considerações finais.

2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E GESTÃO PÚBLICA

O ato de avaliar é corriqueiro no nosso cotidiano, estamos em constante processo de avaliação, seja na figura de quem avalia ou na de quem é avaliado, situações rotineiras nos colocam nessa condição, simplesmente, avaliamos tudo o que nos cerca. Nas organizações, é comum a avaliação de desempenho dos funcionários, sendo um importante instrumento para identificar problemas e, com base nisso, implementar soluções. Dessa forma, “desde o fim da Segunda Guerra Mundial, os órgãos públicos e as grandes empresas têm procurado implantar sistemas formais de avaliação de desempenho” (Gil, 2019, p. 167).

Neiva (2020) apresenta a avaliação de desempenho como o julgamento a respeito do quanto um conjunto de ações ou comportamentos, no contexto organizacional, para o alcance de resultados, pode ser considerado adequado, satisfatório e contribui à concretização dos objetivos da organização, sendo passíveis de recompensas ou de conferir mérito. Porém, para que esse julgamento possa ser feito, há a necessidade do estabelecimento de padrões de desempenhos esperados. Com isso, a aferição se o desempenho apresentado pelo indivíduo está de acordo com o que a organização necessita para alcançar resultados e dar continuidade a suas atividades é o que se denomina de avaliação de desempenho.

Para Marras e Tose (2012, p. 4), “a avaliação de desempenho é um processo sistemático do desempenho das pessoas no trabalho. Trata-se de um instrumento de gestão que inicialmente teve por objetivo acompanhar o desempenho do trabalho de uma pessoa com base nas suas atividades”. Os autores também destacam a evolução desse processo de avaliação, que passou a considerar outros elementos como o comportamento das pessoas para o desempenho no trabalho e o potencial de desenvolvimento das competências do indivíduo. Além disso, se bem praticada, pode servir como instrumento de motivação, a depender do nível de necessidade do trabalhador.

Nessa direção, França (2008) destaca que o objetivo da avaliação de desempenho é diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, propiciando subsídios para propositura de ações por parte da organização que visem o crescimento pessoal e profissional, assim como um melhor desempenho. Dessa forma, a autora ressalta o papel informativo da avaliação de desempenho, ao fornecer informações importantes para a área de gestão de pessoas, sendo um instrumento fundamental para a tomada de decisões gerenciais. Além de, possibilitar retorno ao funcionário, que fica sabendo como está se saindo no trabalho, ação que exerce papel determinante na motivação, no crescimento e no desempenho da pessoa.

Diante disso, considerando a abrangência do termo avaliação de desempenho, é necessário enfatizar que esta pesquisa tem como foco a avaliação de desempenho funcional, no contexto de uma organização pública. Para tanto, é necessário retornar às origens históricas da administração pública brasileira e aos diversos modelos de gestão que foram se constituindo ao longo dos anos. Contudo, cabe esclarecer que os períodos que demarcam os sobreditos modelos, não necessariamente significam que estes foram extintos ou sobrepostos, “patrimonialismo, coronelismo e burocracia continuam presentes em todos os níveis de governo da esfera pública no país que nunca abandonou as relações personalistas e formalistas dentro do Aparelho de Estado” (Malaila; Viegas; Magalhães, 2013, p. 7).

As atividades do Estado brasileiro como nação tiveram início com a chegada da família real portuguesa em 1808 (Malaila; Viegas; Magalhães, 2013). Entretanto, isso não significa que não existia nenhum tipo de administração, a colônia contava com um aparato institucional e administrativo, a administração era ampla, complexa e ramificada. Nesse aspecto, “tratava-se de um cipoal de ordenamentos gerais, encargos, atribuições, circunscrições, disposições particulares e missões extraordinárias que não obedeciam a princípios uniformes de divisão de trabalho, simetria e hierarquia” (Costa, 2008, p. 832).

A vinda da Coroa portuguesa para o Brasil ocasionou a adoção do modelo absolutista lusitano, centrado em um patrimonialismo exacerbado, mais conhecido como modelo de administração pública patrimonialista, caracterizado pela confusão entre o patrimônio público e o privado, centralização de poder na figura do soberano, corrupção, nepotismo, clientelismo e “um quadro de “servidores” como agentes de dominação, representados por indivíduos investidos de cargos concedidos através de privilégios que lhes confere “direito e estabilidade”” (Malaila; Viegas; Magalhães, 2013, p. 3).

Ante a urgência de um modelo de administração que, além de distinguir o patrimônio público e o privado, também promovesse a separação entre o político e o administrador público, surge a administração burocrática moderna, racional-legal. No Brasil, esse modelo de gestão foi implementado, na era Vargas (1930-1945), em 1936, com a reforma promovida por Maurício Nabuco e Luis Simões Lopes, baseando-se no princípio do mérito profissional (Bresser-Pereira, 1996). Em virtude disso, em 1938, o governo cria o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), tendo como função a estruturação do serviço público brasileiro e de seu quadro funcional, utilizando como parâmetro o modelo de gestão burocrática weberiano, focado, dentre outras coisas, na racionalização dos métodos de trabalho (Malaila; Viegas; Magalhães, 2013).

Um dos atos promovidos pela reforma de 1936 foi o advento da Lei nº 284/1936, que reajusta os quadros e os vencimentos do funcionalismo público civil da União e estabelece diversas providências, marco do início da administração moderna na administração pública, uma vez que a sobredita lei rompe com a administração patrimonialista e objetiva estabelecer na administração burocrática um corpo funcional qualificado e comprometido com a eficiência, pautando-se em um sistema de mérito e evolução na carreira. Desde então, mecanismos para gerir o desempenho humano nas organizações públicas foram sendo desenvolvidos, os focos principais estavam na renumeração e na progressão na carreira (Ribeiro, 2018).

Para Denhardt (2012), não é surpresa que os primeiros autores no campo da administração pública tenham adotado o critério da eficiência para a avaliação do desempenho das organizações públicas. O objetivo das instituições públicas era, em síntese, o de tornar a administração pública mais eficiente, de forma a garantir a melhor utilização dos recursos colocados à disposição dos gestores e servidores. A eficiência era o único critério da administração pública.

Nessa época, também se buscava a modernização do país, migrando do modelo econômico agrário para o industrial. No entanto, o que se tinha era uma ideia unívoca, reducionista e mecânica de desenvolvimento como sinônimo de crescimento. As políticas de desenvolvimento implementadas na época ocasionaram uma série de consequências para a Amazônia, dentre elas a enorme extensão de áreas destruídas, gerada pela pressão sobre os recursos renováveis e não renováveis, bem como a desagregação social acarretada pela tentativa de implantação de outro ordenamento social, dando origem a uma sociedade fragmentada e a uma separação entre os que se encaixavam nessa nova estrutura e os que estavam à margem (Brito, 2001).

Durante o regime militar, foi editado o decreto nº 200, de 25 de fevereiro de 1967, sendo denominado, por Lustosa da Costa (2008, p. 24), como o mais sistemático e ambicioso empreendimento para a reforma da administração federal, essa lei definia vários parâmetros e direcionadores para a administração pública, realizando uma distinção entre administração direta, a qual contemplava os ministérios e demais órgãos vinculados diretamente a presidência da república, e a administração indireta, constituída pelas autarquias, fundações, empresas públicas e sociedades de economia mista, divisão característica de um dos principais princípios expressos no Decreto-Lei, a descentralização (Costa, 2008).

Entretanto, as medidas propostas nessa reforma não foram suficientes para ocasionar mudanças substanciais na administração burocrática central, uma vez que, a descentralização

funcional, com a transferência de atividades para fundações, autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mista, acabou por permitir a coexistência de eficiência e competência na administração indireta com formas defasadas e ineficientes no âmbito da administração direta ou central (Matias-Pereira, 2014).

Com o fim do regime militar emergiu a necessidade de uma nova estruturação institucional, política e jurídica para o restabelecimento do regime democrático. Por outro lado, além da crise interna, no exterior já se configurava uma crise ocasionada pelo processo de endividamento, encaminhando-se para uma nova recessão econômica. Emerge, então, o questionamento a respeito do tamanho e do papel que o Estado deveria ter dentro do quadro democrático (Brito, 2001).

Nesse aspecto, Matias-Pereira (2014) destaca alguns efeitos indesejados ocasionados pela transição democrática de 1985 ao processo de modernização da administração pública, pois, “os acordos políticos espúrios – resultantes de um novo populismo patrimonialista – propiciaram um rateio dos cargos públicos da administração indireta e dos órgãos dos ministérios nos Estados para os dirigentes políticos dos partidos vitoriosos” (Matias-Pereira, 2014, p. 108-109). Por conta disso, a responsabilidade pela crise do Estado foi atribuída pelos conservadores à alta burocracia, uma vez que esta contribuiu para que aquele crescesse excessivamente. Além disso, destaca-se, também, a perda de flexibilidade da administração indireta, sendo obrigada a seguir normas de funcionamento igual as da administração direta, perda de autonomia do Poder Executivo em relação aos órgãos públicos, criação de um Regime Jurídico Único para os servidores públicos, a ser adotado pela União, Estados e Municípios, servidores deixam de ser celetistas e passam a estatutários (Carmo *et al.*, 2018).

Até então, o desenvolvimento no Brasil era marcado pela forte intervenção do Estado. No entanto, ante a crise fiscal, o papel intervencionista e gerador do bem-estar social ficava cada vez mais difícil de ser exercido, demonstrando com isso não só uma crise financeira, mas também uma crise gerencial, na qual o modelo burocrático weberiano carecia ser analisado e reformulado. Dessa forma, surge a proposta de implantação do modelo de administração gerencial desenvolvido no setor privado, nesse modelo seriam redefinidas as funções do Estado. Entretanto, a reforma administrativa não tinha como objetivo negar a burocracia estatal, uma vez que este modelo instituiu os princípios da impessoalidade, neutralidade e racionalidade do aparato governamental, mas sim torná-la mais eficiente, com o desenvolvimento de uma administração pública mais transparente, na qual os detentores de cargos públicos seriam obrigados a prestar contas à população (Brito, 2001).

De acordo com Brito (2001), o princípio estruturador do modelo burocrático ocorreu de forma específica e não pela racionalidade de fins e meios, ocasionando o fenômeno do insulamento burocrático², sendo o responsável direto pela presença do autoritarismo nas relações entre a sociedade e o Estado no Brasil. Dessa forma, houve uma necessidade de redefinição das relações entre Estado e Sociedade, por meio da ampliação da participação social e do fortalecimento da cidadania.

A eficiência, perseguida pela burocracia, acabou sendo concebida como um fim em si mesmo, sem considerar as necessidades dos cidadãos, nem a eficácia e efetividade dos serviços públicos prestados. De acordo com Bresser-Pereira (1996), o pressuposto da eficiência, no qual se baseava o modelo de administração burocrática não se revelou real, no momento em que o Estado liberal do século XIX migrou para o grande Estado social e econômico do século XX, foi possível identificar que a administração burocrática não garantia rapidez, boa qualidade ou baixo custo para os serviços públicos prestados, ao contrário, era lenta, dispendiosa, autorreferida e não atendia as demandas dos cidadãos.

Diante desse cenário, era necessário rever o tamanho e o papel do Estado, bem como a sua relação com a sociedade. Desse modo, o Brasil adere à reforma denominada de *New Public Management* – Nova Gestão Pública (NGP), baseada no modelo gerencial, que possuía como princípios norteadores a qualidade dos serviços que são ofertados e a satisfação do cliente/cidadão (Matias-Pereira, 2014). Nesse aspecto, é importante destacar que a adoção do gerencialismo, como modelo a ser utilizado na nova gestão pública, inspirado nos avanços da administração de empresas, decorre tanto da crise do Estado quanto da crise da administração burocrática, havendo um grande movimento dos países centrais em direção à administração pública gerencial, em especial no Reino Unido, na Nova Zelândia e na Austrália (Bresser-Pereira, 1996).

O contexto de crise internacional dos anos 1980 propiciou uma discussão dos países sobre a relação entre o poder público e o mercado, dado que os modelos que tinham por fundamento a atuação direta do Estado na economia não eram suficientes para fazer frente às transformações econômicas ocasionadas pelo advento da globalização (Almeida; Paula, 2014). Desse modo, ante a recessão econômica mundial, as ideias neoliberais, introduzidas na

²O insulamento burocrático é um mecanismo de salvaguarda do núcleo técnico do Estado, protegendo-o de possíveis interferências provenientes do público ou de outras organizações intermediárias. A responsabilidade de alcançar objetivos específicos é atribuída a esse núcleo técnico, implicando na restrição da participação de interesses e demandas populares, ao limitar a arena em que podem desempenhar um papel. Tal restrição é alcançada pela exclusão de organizações cruciais do âmbito da burocracia tradicional e do espaço político governado pelo Congresso e pelos partidos políticos, resguardando essas organizações de demandas burocráticas ou redistributivas tradicionais (Nunes, 2003).

Inglaterra por Margaret Thatcher e nos EUA por Ronald Reagen, passam a ter espaço. “O receituário liberal era duro: a manutenção do Estado forte na capacidade de romper com o poder dos sindicatos e no controle do dinheiro, mas parco em todos os gastos sociais e nas intervenções econômicas” (Carinhato, 2008, p. 37).

Por conta desse cenário, a ideologia neoliberal torna-se hegemônica, até mesmo para aqueles países que possuíam como paradigma o Estado de Bem-Estar Social. No Brasil, as políticas neoliberais são introduzidas no governo Collor. Entretanto, é com a eleição de Fernando Henrique Cardoso (FHC) e o plano real, que seus ditames são aplicados ao Estado Brasileiro. A partir de uma série de medidas, que tinham por finalidade a estabilização monetária e o controle da inflação, as quais contavam com o apoio de órgãos supranacionais como o FMI (Fundo Monetário Internacional) e o Banco Mundial, o governo de FHC consegue dar prosseguimento ao seu projeto neoliberal, que possuía, como uma das estratégias, a reforma do Estado (Carinhato, 2008).

Logo, em 1995, o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) foi proposto por Luiz Carlos Bresser Pereira, na qualidade de Ministro de Estado da Administração Federal e Reforma do Estado, do governo de FHC, com a finalidade de concretizar o gerencialismo no Brasil (Godoy, 2011). O plano tinha como componentes básicos: a delimitação das funções do Estado, a redução do grau de interferência do Estado e elevar o nível de governança e de governabilidade. Desse modo, as atividades do Estado foram segregadas da seguinte maneira: núcleo estratégico, atividades exclusivas, atividades não exclusivas e produção para o mercado (Almeida; Paula, 2014).

Nessa direção, é possível afirmar que o gerencialismo relaciona-se com a globalização, sendo proveniente da necessidade de oferecer serviços públicos de acordo com as demandas do cidadão, objetivando eficiência, redução do tempo gasto, aumento da qualidade, flexibilização das regras, melhoria e avaliação do desempenho com controle de resultados. Para isso, esse modelo de gestão sugeria adotar, na administração pública, as práticas gerenciais utilizadas por empresas privadas (Matias-Pereira, 2014). Dentre essas práticas está a avaliação de desempenho no âmbito do serviço público, a respeito da qual, no viés gerencialista, Neiva afirma o seguinte:

O argumento central do gerencialismo, enfim, é que o grau de eficiência de uma organização depende do desempenho individual e da atuação de cada pessoa no grupo ou equipe de trabalho. Assim, para que os objetivos organizacionais possam ser alcançados, o processo de avaliação de desempenho deve estar continuamente preocupado com o desempenho individual, o acompanhamento e os resultados de seus colaboradores. Para muitos, a demanda por eficiência situa a produtividade como o principal fator na determinação do desempenho de um ente público. Há o

reconhecimento de que o melhor método para alcançar o incremento da produtividade (presumivelmente não existente) se sustenta na promoção da melhoria contínua da qualidade do serviço prestado. A busca pela melhoria permanente do serviço público passa a ser elemento primordial para que exista a satisfação das necessidades dos administrados (Neiva, 2020, p. 15).

Com base nas alegações da citada autora, é possível perceber que a responsabilidade pelo alcance da eficiência perseguida pelo gerencialismo é atribuída ao indivíduo, ou seja, ao servidor. Ideia que é reforçada por Mathis (2005) ao afirmar que o alvo da reforma do governo de FHC era o funcionalismo público e os privilégios que este setor, na visão dos governantes da época, gozou. Além disso, havia a tentativa de modificar a política fiscal. A administração pública no Brasil era encarada como fator de despesas a serem cortadas, para isso seria necessário a venda de empresas estatais, a diminuição do número de funcionários e o corte dos chamados privilégios. Nesse contexto, o Estado não tinha controle de seus gastos, sendo um indício para pensar a reforma fiscal como reforma do Estado.

O citado autor faz uma crítica à reforma administrativa pelo fato de ser algo exógeno a administração pública, um impulso externo, que necessita ser absorvido e transformado dentro das estruturas existentes. Como consequência disso, há uma reação inicial de resistência, a qual é enfrentada pelo poder político por meio de ameaça aos funcionários. Esse modo de gestão coercitiva, que fomenta um tipo de cultura organizacional baseada no medo, é um dos principais erros da reforma do Estado.

A respeito dos impactos causados, pela Reforma Administrativa de 1995, aos servidores públicos, Malaia, Viegas e Magalhães afirmam que:

No PDRAE, as considerações a respeito do funcionalismo público foram as seguintes:

a) redução expressiva do número de funcionários civis ativos do Poder Executivo em função do aumento do número de inativos e da ausência de concursos públicos ocorrida entre os anos de 1989-1995; b) ausência de admissão de novos funcionários constatou-se crescimento da participação da folha de pagamento da União no PIB em 0,28%; c) redução funcional nos quadros das instituições ligadas à administração indireta; d) existência de áreas concentradoras de números de funcionários desnecessários e de outras que apresentavam déficit funcional; e) a existência de uma concentração incoerente de um maior número de funcionários em nível estadual em relação aos municípios e à União (Malaia; Viegas; Magalhães, 2013, p. 7).

Diante disso, como resultado do processo de reforma política e de gestão ocorridos no País na década de 1990, evidencia-se a Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998, que trouxe consigo a possibilidade de perda do cargo público para os servidores, ocorrida mediante avaliação periódica de desempenho, a ser regulamentada por lei complementar, sendo assegurada a ampla defesa. Ocorre que, até o momento, a sobredita lei não foi editada,

o que, embora não impeça os entes públicos de implementar ações voltadas à gestão do desempenho, implica em uma certa insegurança legal para as iniciativas nesse sentido (Flores, 2017).

Até então, após o cumprimento do estágio probatório, os servidores públicos não eram obrigados a participar de nenhum tipo de avaliação de desempenho. A sobredita emenda surgiu para alterar essa condição, ao prever a perda do cargo público em virtude de desempenho insatisfatório. Essa previsão se fundamenta no entendimento de que, ao avaliar o desempenho de forma contínua, o Estado previne a acomodação do servidor, bem como contribui para que continue comprometido e motivado. “Com servidores mais pressionados e mais preparados, prestando serviços com mais eficiência, a finalidade normativa e social da atividade pública se concretizaria, resultando na satisfação do usuário” (Neiva, 2020, p. 15).

Ocorre que, apesar da previsão constitucional, até o momento, não houve a aprovação de norma que regulamente a matéria. A esse respeito, Andrade e Cordeiro (2022) afirmam que o fato de a avaliação permanente de desempenho geralmente não ocorrer na prática, sendo o servidor muitas vezes avaliado apenas no estágio probatório, para aquisição da estabilidade, pode acarretar a acomodação do servidor na função exercida e ocasionar a desqualificação do serviço público, uma vez que normalmente os servidores estáveis não buscam por qualificação, pois não vislumbram a possibilidade de perder seus cargos.

Com base no exposto, é possível traçar um breve resumo a respeito das influências dos modelos de gestão e reformas administrativas implementadas no Brasil, tanto para os servidores públicos quanto para a avaliação de desempenho, conforme quadro a seguir:

Quadro 1 – Impactos causados aos servidores públicos e à avaliação de desempenho pelos Modelos de Gestão e Reformas Administrativas implementados na Administração Pública.

Modelos de Gestão e Reformas Administrativas	Servidores Públicos	Avaliação de Desempenho
Patrimonialista	Cargos públicos eram atribuídos como sinecuras e prebendas, predominava o nepotismo e a corrupção.	Não existia.
Burocrático	Servidores públicos passam a ser admitidos por meio de concurso público, tem-se os princípios da impessoalidade e da meritocracia. Criação do Regime Jurídico Único.	Surgem os primeiros mecanismos de gestão do desempenho humano, o critério utilizado era a eficiência e o foco da avaliação estava ligado à remuneração e à progressão na carreira.
Gerencial	Funcionalismo público é duramente atacado, há uma redução no número de servidores, bem como uma pressão e um medo generalizado por conta das mudanças abruptas implementadas como privatização e transformação/extinção de instituições públicas.	Ocorre uma pressão maior em relação ao desempenho dos servidores público, sendo instituídas avaliações periódicas de desempenho, cujo foco passa a ser o resultado. Previsão constitucional de perda do cargo público em razão de desempenho insuficiente.

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante disso, é possível inferir que os modelos de gestão e reformas administrativas implementados na Administração Pública têm gerado impactos significativos aos servidores públicos e ao sistema de avaliação de desempenho. Embora essas mudanças tenham como objetivo melhorar a eficiência e a eficácia do setor público, é fundamental considerar os efeitos colaterais dessas transformações. Os servidores têm enfrentado desafios na adaptação a novas estruturas e processos, enfrentando incertezas em relação às suas funções e segurança no emprego. Além disso, a avaliação de desempenho muitas vezes se torna um processo complexo e subjetivo, o que pode levar à falta de motivação e ao estresse entre os servidores. Portanto, é crucial que os gestores públicos levem em consideração esses impactos e busquem abordagens mais equilibradas e inclusivas na implementação de modelos de gestão e reformas administrativas, visando o desenvolvimento sustentável e o bem-estar tanto dos servidores quanto da sociedade como um todo.

Nessa perspectiva, em 2020, uma nova proposta de reforma administrativa foi apresentada ao Congresso Nacional, tratava-se da Proposta de Emenda à Constituição PEC nº 32/2020, que dispõe sobre servidores e empregados públicos e modifica a organização da administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Secchi *et al.* (2021), em uma análise sistemática de conteúdo da PEC 32/2020, chegaram a conclusão que a proposta, em sua maior parte, se dedica à regulamentação da relação de trabalho com os servidores públicos, possuindo um viés mais de reforma do funcionalismo público do que de reforma administrativa. Ou seja, uma reforma que visa atingir diretamente o funcionalismo público do país.

Mais uma vez tem-se a proposição de uma reforma administrativa como mecanismo para contenção de gastos públicos e aumento da eficiência administrativa frente à crise fiscal e o desequilíbrio das contas públicas no Brasil. Sendo, novamente, o servidor público apontado como um fator de gasto ao erário e responsável pela ineficiência dos serviços públicos prestados à população, baseado na ideia, divulgada pelo Governo de Jair Bolsonaro e pela mídia, de que o Estado custa muito, mas entrega pouco (Oreiro; Ferreira-Filho, 2021).

Nesse aspecto, cabe mencionar que essa nova reforma proposta é baseada na lógica neoliberal, assim como a introduzida pelo PDRAE, conforme explanado anteriormente. A ideia de reduzir o tamanho do Estado, promover a eficiência na gestão pública e incentivar a participação do setor privado na oferta de serviços públicos tem sido uma tendência em muitos países ao redor do mundo, agenciada pelos órgãos multilaterais, Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), Banco Interamericano de Desenvolvimento (BIRD) e Fundo Monetário Internacional (FMI). Nesse sentido, a PEC da Reforma Administrativa se enquadra

nessa lógica neoliberal, buscando flexibilizar as regras do serviço público e diminuir a estabilidade dos servidores, entre outras mudanças (Lemos Neto; Mota, 2022).

Dessa forma, a busca por maior eficiência e qualidade na gestão pública também influenciou a proposição da PEC. Modelos de gestão pública baseados em mérito, resultados e desburocratização foram implementados em diferentes países, com o objetivo de melhorar a prestação de serviços e a responsabilização dos servidores públicos. Essa abordagem gerencialista influenciou a PEC nº 32/2020, que busca introduzir mecanismos de avaliação de desempenho e flexibilização nas carreiras do serviço público (Lemos Neto; Mota, 2022).

Diante disso, a PEC nº 32/2020 traz consigo “a instituição definitiva de um sistema de gestão por desempenho, com o estabelecimento de metas de modo setorial e individual” (Vilhena; Martins, 2022, p. 10), o que necessitará de uma mudança na forma de gerir as pessoas, por parte da administração pública dos entes federativos, na qual a visão departamental deve ser eliminada e um sistema de acompanhamento e avaliação dos servidores deve ser implementado, com a construção de metas e indicadores de desempenho (Vilhena; Martins, 2022).

Nessa direção, Medeiros, Santos e Ferreira (2022), destacam que o tema deve ser abordado com cautela, devido à possibilidade de repercussões positivas e negativas. Desse modo, para que a avaliação de desempenho esteja alinhada ao princípio da eficiência no serviço público, é necessário que ela seja realizada de modo adequado, considerando a cultura organizacional, envolvendo os servidores na elaboração das metas individuais, setoriais e gerais da instituição, bem como que haja a promoção de capacitações de forma continuada. Além disso, o estabelecimento de uma relação de confiança entre avaliador e avaliado, processos de avaliação justos e imparciais e o engajamento dos servidores são essenciais para uma gestão de desempenho eficaz.

Ademais, Vilhena e Martins (2022) ressaltam que essa última proposição de reforma administrativa, por dispor sobre um sistema de gestão de desempenho na administração pública, demandará especial atenção em relação às gerações mais jovens, uma vez que esse nicho está mais ligado a propósitos, sendo necessário que o desenho do modelo de gestão de desempenho traduza esse viés, engajando essa geração, a fim de que a administração pública possa atrair e manter talentos dedicados à gestão.

Atualmente, de acordo com o site da Câmara dos Deputados, a situação da aludida proposta é “pronta para entrar na pauta de votações no Plenário”. Ocorre que, devido à mudança de governo ocorrida em 2023, com a diplomação do então presidente Luis Inácio Lula da Silva, a PEC nº 32/2020 pode ser retirada de pauta, uma vez que, diante da pressão

dos sindicatos, o governo do atual chefe do Poder Executivo demonstrou ser contrário à reforma administrativa proposta no governo anterior, comprometendo-se a atuar junto ao Congresso Nacional para a retirada da PEC (Brasildefato, 2023).

No entanto, com base na instrução normativa conjunta SEGES-SGPRT /MGI nº 24, de 28 de julho de 2023, é possível inferir que, embora o atual governo seja contra a PEC nº 32/2020, é favorável à gestão do desempenho dos servidores públicos, pois, a aludida instrução normativa estabelece orientações para operacionalização do Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, previsto no Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, elaborado pelo governo de Jair Bolsonaro.

O PGD, instituído pelo aludido decreto, é uma ferramenta usada para organizar e controlar como as atividades são planejadas e avaliadas por aqueles que estão envolvidos. O objetivo principal é garantir que as ações sejam orientadas para produzir resultados concretos e para oferecer serviços de alta qualidade à sociedade. Em outras palavras, o PGD é uma maneira de garantir que as pessoas envolvidas em determinadas atividades sigam um método organizado, visando à obtenção de resultados tangíveis e à prestação de serviços de excelência para o benefício da comunidade (Brasil, 2022).

Nesse contexto, essa mais recente ação governamental relacionada à gestão de desempenho ilustra de maneira clara um enfoque gerencialista. Isso se evidencia a medida que a ênfase se volta para resultados e aprimoramento na entrega de serviços, sutilmente afastando-se dos rígidos controles do regime burocrático. A instrução normativa que direciona a implementação do PGD exemplifica essa mudança, dispensando o monitoramento estrito de presença e pontualidade para os servidores participantes do programa, independentemente de estarem envolvidos em teletrabalho ou trabalho presencial. Em vez disso, esses controles são substituídos por um plano de trabalho negociado entre o participante e a chefia imediata da unidade. Esse plano, por sua vez, servirá como critério orientador para a supervisão e avaliação do desempenho do servidor (Brasil, 2023).

De acordo com a sobredita instrução normativa, a avaliação de desempenho dos servidores participantes do PGD será realizada com base na execução do plano de trabalho, considerando a seguinte escala de desempenho: excepcional, alto desempenho, adequado, inadequado e não executado. Independentemente do resultado da avaliação, a chefia imediata deverá incentivar o aprimoramento do desempenho do participante, mantendo um acompanhamento frequente e oferecendo sugestões para o desenvolvimento das habilidades e do desempenho do servidor (Brasil, 2023). Porém, é importante atentar que se trata de um

programa lançado recentemente, aparentemente motivado pelo teletrabalho, uma modalidade de trabalho amplamente adotada em muitos órgãos públicos devido à pandemia da *COVID-19*. Em virtude disso, carece ainda de estudos a respeito da efetividade e consequências tanto para o servidor quanto para a sociedade.

Nesse sentido, é possível constatar que a avaliação de desempenho funcional é um tema atual e relevante na administração pública, a análise sistemática das atividades e contribuições dos funcionários ganhou destaque como uma ferramenta essencial para melhorar a eficácia e a eficiência dos órgãos governamentais. O governo tem envidado esforços significativos para fortalecer esse processo, reconhecendo sua capacidade de promover a excelência no serviço público. Investir em sistemas de avaliação mais justos e transparentes não apenas identifica e recompensa adequadamente o mérito individual, mas também incentiva o desenvolvimento profissional contínuo e o aprimoramento das capacidades dos servidores. Isso, por sua vez, contribui para um governo mais responsável, produtivo e alinhado com as demandas e expectativas da sociedade que serve.

2.1 Concepção reducionista e economicista da avaliação de desempenho e seus impactos na gestão pública

A avaliação de desempenho é concebida na iniciativa privada como forma de propiciar mecanismos que induzam ao elevado grau de produtividade e, por sua vez, a maior geração de lucros, característica típica do modelo capitalista de produção. Como visto no capítulo anterior, as reformas administrativas implementadas no âmbito da administração pública brasileira sofreram e ainda sofrem bastante influência da iniciativa privada, reverberando na avaliação de desempenho dos servidores públicos. Para compreender a concepção reducionista e economicista desse instrumento de gestão e seus impactos na gestão pública, é necessário, antes de tudo, entender a evolução da concepção do papel das pessoas na organização, bem como os desdobramentos da avaliação de desempenho ao longo dos anos.

Nesse aspecto, Amaral *et al.* (2018) afirmam que, apesar do tema avaliação de desempenho ser frequente na teoria e na prática de gestão, na década de 1920, a mensuração do desempenho organizacional centrava-se na elaboração de relatórios financeiros. Entretanto, as medidas financeiras focavam no passado e no curto prazo, causando insatisfação e a necessidade de indicadores que avaliassem aspectos não financeiros, como qualidade e satisfação do cliente.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), mecanismos de avaliação de desempenho são usados desde a antiguidade, como forma de controle dos trabalhadores, ganhando maior destaque com o surgimento do capitalismo e das indústrias. Com o advento do Taylorismo e os estudos de Taylor a respeito de tempos e movimentos, cujo objetivo era a racionalização do trabalho, a utilização de escalas para avaliar o desempenho dos empregados foi impulsionada. Essa mensuração tinha como intuito o controle do trabalhador e do seu modo de produção (Brandão; Guimarães, 2001).

Entretanto, naquela época, ninguém imaginava que a aplicação do método de eficiência à administração de pessoal, proposto por Taylor, implicaria no surgimento de uma grande quantidade de problemas (Barbosa, 1996). Os óbices foram ocasionados, pois, segundo Barbosa (1996, p. 60), “uma coisa é medir a eficiência de máquinas e linhas de produção, que podem ser objetivamente medidas. Outra, é julgar, comparar, avaliar e medir as produções humanas, que possuem características difíceis de serem objetivamente avaliadas”.

Segundo Denhardt (2012), o que Taylor propunha era estudar os diversos componentes do trabalho de uma maneira integral e rigorosa e, posteriormente, divulgar seus resultados, para que os demais trabalhadores pudessem replicar o método exclusivo de poucos. Com isso, Taylor tentou demonstrar que a gestão poderia contribuir sobremaneira para a eficiência do processo produtivo. Nesse aspecto, os gestores adquirem um novo lugar na produção, pois eram necessários para projetar e conduzir experimentos que buscavam descobrir as melhores técnicas para se atingir o nível máximo de eficiência, devendo também treinar e supervisionar os trabalhadores para o uso dessas técnicas.

Nessa direção, Paradela, Pifano e Costa (2020) destacam que, para o modelo taylorista, somente as pessoas mais instruídas, ocupantes dos cargos mais elevados na organização, seriam capazes de analisar os processos produtivos, determinando a melhor maneira de realização das tarefas. Dessa forma, caberia aos operários apenas a fiel execução dos procedimentos padronizados pelos gestores, caracterizando uma postura de servidão e passividade. Os autores destacam que, mesmo decorrido tanto tempo, esse modelo de gestão ainda continua sendo utilizado nos dias atuais, bem como que a divisão explícita entre os gestores e subordinados, na qual alguns devem mandar e outros somente obedecer, remete à servidão voluntária, comparada a relação existente entre senhores e servos.

Os estudos de Taylor influenciaram o empresário Henry Ford, originando o modelo fordista, que aprofundou a padronização do comportamento dos trabalhadores. Porém, “enquanto Taylor se preocupava apenas com o desempenho profissional dos operários, Ford adotou mecanismos de controle que se estendiam à vida privada” (Paradela; Pifano; Costa,

2020, p. 17), interferindo até mesmo no tipo de música que os operários ouviam. Além disso, Ford estava diretamente ligado às inovações tecnológicas e a área urbana, possuindo enorme preconceito em relação à zona rural, motivo pelo qual buscava modificar a forma de agir dos funcionários recrutados nessa região, demonstrando o quão íntimo do indivíduo a padronização atingia (Paradela; Pifano; Costa, 2020).

Nessa época, o setor de recursos humanos apresentava uma atuação voltada unicamente para as questões legais relacionadas ao trabalhador, principalmente, no que se refere à folha de pagamento, tais como horas trabalhadas, faltas e atrasos. A preocupação não estava centrada no trabalhador, mas sim nos custos que ele implicava. Como o foco das organizações estava na produtividade máxima e na redução de custos, as pessoas eram valorizadas pela contribuição que poderiam ofertar a uma estrutura previamente estabelecida para o alcance da eficiência. Assim, a avaliação de desempenho estava atrelada a uma cultura de subserviência e submissão, sendo objeto de punição ou de recompensa (Ribeiro, 2018).

De acordo com Paradela, Pifano e Costa (2020), Taylor acreditava que os sindicatos não seriam mais necessários, pois os métodos de racionalização do processo produtivo que propunha, beneficiariam tanto a classe empresária quanto a operária, não havendo, com isso, os famigerados conflitos trabalhistas. Essa crença estava baseada na idealização utópica de conciliação dos interesses de todos os atores envolvidos, a partir do aumento do lucro dos empresários, oferta de produtos melhores e mais baratos aos clientes e melhor remuneração aos trabalhadores com menor esforço despendido pela otimização do método de trabalho. Entretanto, o que se teve na prática foi muito diferente do idealizado, os autores afirmam que “o próprio Taylor foi processado pelo congresso norte-americano, acusado de ser um inimigo dos trabalhadores pelos métodos desumanos, baseados em um controle abusivo dos operários que implantou” (Paradela; Pifano; Costa, 2020, p. 16).

Ainda na abordagem clássica da administração, encontra-se a teoria da burocracia, proposta por Max Weber, que consiste em um modelo ideal descritivo, cujas características quase nunca se encontram em sua forma pura, uma vez que, na prática, cada organização apresenta um grau diferente de burocratização. Essa teoria apresentava como princípios básicos: divisão do trabalho, impessoalidade, hierarquia, profissionalismo, padronização e formalização, autoridade e separação de domínios público e privado. De acordo com a concepção de Weber, a burocracia, em uma perspectiva técnica, é capaz de atingir o mais alto grau de eficiência, sendo o meio mais adequado de controle e dominação sobre os trabalhadores (Sobral; Peci, 2013).

No Brasil, a administração burocrática clássica foi implantada em 1936, com a reforma promovida por Maurício Nabuco e Luis Simões Lopes, baseando-se no princípio do mérito profissional. A adoção desse modelo de gestão ocorreu em substituição à administração patrimonialista, na qual o Estado era considerado propriedade do rei, inexistindo qualquer tipo de separação entre o patrimônio público e o privado. Entretanto, para o capitalismo, a separação clara entre o Estado e o mercado, bem como entre o político e o administrador público, é essencial (Bresser-Pereira, 1996). Nesse tipo de modelo, o principal critério utilizado para avaliar o desempenho é a eficiência.

De acordo com Paradela, Pifano e Costa (2020, p. 18), “a padronização e a submissão a uma hierarquia rígida são princípios fundamentais não somente do taylorismo, como também do fordismo, da administração burocrática e de vários outros modelos de gestão”. Os autores, ao citarem La Boétie (2017) destacam que esses mecanismos de controle e submissão são essenciais ao processo de servidão voluntária, “uma vez que, segundo o autor, os servos sentem-se mais seguros quando percebem que estão ajustados a padrões pré-estabelecidos e submissos a um arranjo hierárquico bem definido” (Paradela; Pifano; Costa, 2020, p. 18).

Dessa forma, depreende-se, das teorias componentes da abordagem clássica da Administração, a preocupação em maximizar o desempenho, sem, porém, considerar o fator essencial para isso, que é o ser humano, as pessoas integrantes da organização. O enfoque alternava entre a eficiência de máquinas e linhas de produção e a estrutura organizacional com suas relações de poder, configurando uma abordagem mecanicista da administração e, conseqüentemente, da gestão de pessoas.

Por outro lado, a mensuração do desempenho humano, foi fortemente influenciada pela Escola das Relações Humanas, que surgiu como uma resposta às críticas ao taylorismo e ao enfoque estritamente científico da administração. No contexto de pressão social e luta sindical do início do século XX, as condições de trabalho precárias e a exploração intensiva da mão de obra levaram a um aumento das demandas por melhores condições laborais e respeito aos direitos dos trabalhadores. Essa pressão social criou um ambiente propício para o surgimento de estudos voltados para o entendimento das relações entre os indivíduos no ambiente de trabalho (Gil, 2019).

É nesse contexto que surgem os experimentos em Hawthorne³, realizados por Elton Mayo, durante o período compreendido entre 1927 e 1932, os quais foram considerados as

³ Esses experimentos consistiam em relacionar as condições de trabalho (como iluminação, temperatura e umidade) com a produtividade do trabalhador. Porém, as reações esperadas entre essas duas variáveis não se concretizaram, mesmo com as variações nas condições, a produtividade continuava a aumentar, revelando que

causas imediatas para o surgimento da Escola das Relações Humana (Motta; Vasconcelos, 2021). A partir desses estudos, os pesquisadores chegaram à conclusão que “o comportamento individual dos trabalhadores é a chave para o trabalho organizacional e que o problema central da organização é garantir a cooperação dos empregados” (Denhardt, 2012, p. 134). Enquanto a administração científica tentava solucionar os conflitos com base na força proveniente das relações hierárquicas, a escola das relações humanas objetivava a elevação dos lucros, a partir da redução dos custos gerados pelos conflitos internos da organização, tentando solucioná-los com a integração dos interesses de empresários e trabalhadores (Motta; Vasconcelos, 2021).

Denhardt (2012) destaca que, apesar de se esperar que as abordagens mais humanísticas à vida organizacional tivessem origem primeiramente na literatura da administração pública, o que aconteceu foi o oposto, ocorreu primeiramente na administração de negócios e na psicologia industrial, a partir dos estudos de Elton Mayo, só depois é que atores da administração pública começaram a adotar os princípios da Escola das Relações Humanas, adaptando ao seu contexto.

A partir desse momento, a administração começa a substituir a concepção do ser humano baseada no *homo economicus*⁴, pela concepção do *homo socialis*, na qual o homem é condicionado pelo sistema social e pelas demandas de ordem biológicas, uma vez que as experiências de *Hawtorne* comprovaram que o nível de produção não está apenas relacionado com a capacidade física ou fisiológica do empregado, mas principalmente com interações sociais, as quais incluem normas e expectativas grupais (Motta; Vasconcelos, 2021). Além disso, o estudo demonstra que a eficiência dos operários estava mais ligada a fatores psicológicos do que ambientais, demonstrando a importância de considerar o trabalhador como ser humano e não apenas como mais uma máquina da fábrica.

Essa nova concepção do trabalhador reflete diretamente nas relações de trabalho, propiciando o surgimento da Administração por objetivos (APO), difundida por Peter Drucker, em 1954, ao inserir novos conceitos de gestão, que tinham por finalidade possibilitar a identificação do desempenho por meio da concretização dos objetivos previamente negociados com a supervisão de cada um (Marras; Tose, 2012), a partir desse momento, os trabalhadores passam a ter o seu desempenho avaliado não só pela quantidade produzida, mas

fatores como interação social, envolvimento dos trabalhadores e atenção recebida desempenhavam um papel mais significativo na produtividade do que as próprias condições físicas de trabalho (Denhardt, 2012).

⁴ Predominava a visão do ser humano como uma entidade simples e previsível, cujo comportamento apresentava pouca variação. Acreditava-se que incentivos financeiros adequados, supervisão constante e treinamento eram medidas suficientes para assegurar altos níveis de produtividade (Motta; Vasconcelos, 2021).

também pelos objetivos alcançados. Nesse ponto, Marras e Tose (2012) destacam a contribuição do gerenciamento da qualidade total para o desenvolvimento de programas de avaliação de desempenho.

De acordo com Gil (2019), o forte poder dos sindicatos, nos Estados Unidos, principalmente após a Segunda Guerra Mundial, ocasionou mudanças na área de administração de pessoal, “a seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais e alterou o perfil requerido de seus dirigentes” (Gil, 2019, p. 21). A pressão feita pelos sindicatos forçava as empresas a fornecer melhores condições de trabalho e benefício aos seus empregados, transformando, ainda que singelamente, o enfoque estritamente legal e disciplinar da gestão de pessoal. Por outro lado, o autor ressalta que no Brasil “a criação do departamento de relações industriais em muitas empresas significou pouco mais que a mudança do nome da unidade de pessoal, pois, na época, a pressão dos sindicatos não era muito significativa” (Gil, 2019, p. 21).

Ainda de acordo com o citado autor, na década de 1960, as organizações começam a utilizar a expressão Administração de Recursos Humanos para qualificar as atividades afetas à administração de pessoal, movimento que aconteceu a partir da ampliação dos direitos dos trabalhadores e do surgimento de teorias ligadas à motivação e à produtividade. Os trabalhadores deixam de ser vistos como engrenagens e passam a ser considerados como ativos valiosos. Em algumas organizações esse acontecimento não passou de uma mudança de nomenclatura do setor, enquanto em outras ocorrem mudanças de abordagem, dentre elas a adoção de procedimentos sistemáticos de avaliação de desempenho.

A consolidação da Administração de Recursos Humanos sofre influência, principalmente, da Teoria Geral dos Sistemas, proposta por Ludwig Von Bertalanffy em 1968, que identificou a possibilidade de utilização de princípios entre ciências diferentes, desde que fossem entendidos como sistemas, no qual se configura uma relação de interdependência entre o todo e as partes que o compõem. Apesar de o enfoque sistêmico figurar como uma das principais características da Administração de Recursos Humanos, nem todas as organizações que imprimiram essa nomenclatura ao setor de pessoal desenvolveram na prática uma gestão sistêmica. “Muitas delas, ao longo das décadas de 1960 e 1970, alteram o nome de seu órgão de pessoal para lhe conferir uma feição de modernidade, mas suas necessidades continuaram restritas às rotinas trabalhistas e disciplinares” (Gil, 2019, p. 21).

Outra teoria que influenciou fortemente a avaliação de desempenho é a chamada Teoria do Desenvolvimento Organizacional, ao trazer ideias a respeito do conjunto, homem, organização e ambiente organizacional, visando corroborar para o desenvolvimento e o

crescimento das organizações. A essência do Desenvolvimento Organizacional (DO) está na mudança, mudar a relação das pessoas com o ambiente organizacional, mas não é qualquer mudança, trata-se de uma mudança planejada. “Parece incontestável que estamos em plena era da mudança. Muda a tecnologia, muda a estrutura social, mudam as necessidades, as pessoas. Concomitantemente, as alterações profundas vão sendo verificadas no sistema cultural” (Motta; Vasconcelos, 2021, p. 246).

O Desenvolvimento Organizacional (DO) pressupõe mudanças estruturais e comportamentais, cujas metas geralmente envolvem as relações interpessoais, transformações de valores humanos, redução e solução de conflitos inter e intragrupal e transformação de sistemas mecânicos em orgânicos. Como é possível perceber, essas características interferem diretamente na avaliação de desempenho, pois todo processo desse tipo requer mudanças, seja no processo de implementação da avaliação ou simplesmente na gestão do desempenho, além de estar diretamente relacionado à cultura, ao clima organizacional e ao desenvolvimento individual e de equipes (Motta; Vasconcelos, 2021).

Devido à globalização e a abertura de mercado, ocorridos na década de 1990, a rigidez da padronização dos processos administrativos propostos nas escolas de administração anteriores perdeu espaço, os processos de gestão precisaram ser reformulados para acompanhar as constantes mudanças econômicas e sociais. A concepção de novas formas de produção mais flexíveis exigiu a reestruturação das organizações, demandando processos criativos e inovadores para garantir qualidade, agilidade, confiança e diferencial competitivo. Dessa forma, a gestão de pessoas precisou assumir um caráter estratégico, alinhado aos objetivos da organização, por meio da captação, retenção e desenvolvimento de pessoas com o conjunto de competências necessárias ao propósito organizacional (Ribeiro, 2018).

Nesse aspecto, Gil (2019) afirma que, desde o final da década de 1990, a nomenclatura Gestão de Pessoas passou a ser utilizada para se referir a Gestão de Recursos Humanos, caracterizando uma nova tendência, na qual as pessoas deixam de ser vistas como recursos e passam a ser reconhecidas como parceiros da organização fornecedores de capital intelectual, um dos recursos mais importantes para a obtenção de vantagem competitiva e sucesso do negócio. A concepção de *homo socialis* é substituída pela de *homo complexus*, a qual considera as necessidades de realização pessoal, de aprendizagem e de realização do indivíduo (Motta; Vasconcelos, 2021). Porém, essa transição foi um grande desafio para os gestores no início do século, uma vez que, durante muito tempo, os trabalhadores foram considerados apenas como um ativo da organização, cujo comportamento deveria ser

padronizado, e não como pessoas dotadas de competências, habilidade e atitudes singularidades.

Por fim, tem-se o viés estratégico da área de pessoal, passando a ser denominada de Gestão Estratégica de Pessoas, surgindo a partir da compreensão de que esta unidade organizacional deveria deixar de ser mera executora da estratégia institucional e começar a participar da formulação e das decisões estratégicas. “A gestão de pessoas precisa disseminar pela organização as estratégias organizacionais e, ao mesmo tempo, garantir que as competências internas disponíveis sejam suficientes para a consolidação dessas estratégias” (Arellano; Cruz, 2017 p. 6).

Essa nova concepção de gestão de pessoas emerge em um contexto socioeconômico, no qual as organizações enfrentam uma série de desafios. Globalização, avanços tecnológicos, mudanças demográficas e incertezas políticas e econômicas são algumas das variáveis que impactam as empresas. Nesse contexto, a administração estratégica de pessoas surge como uma abordagem fundamental para garantir a competitividade e o sucesso das organizações (Boudreau; Cascio, 2014).

Em um cenário empresarial cada vez mais competitivo, a redefinição das políticas de Gestão de Pessoas tornava-se essencial para atender às novas demandas de competências e, acima de tudo, às novas formas de relacionamentos e mudanças organizacionais. Dessa forma, era crucial reavaliar os sistemas de gestão de pessoas, a fim de fornecer suporte ao processo de mudança e evitar a discrepância entre os atuais padrões organizacionais e as antiquadas e ineficientes relações de trabalho que tendiam a ser preservadas (Fischer, 1992 *apud* Treff, 2016).

A partir desse momento, tem-se uma dimensão multidimensional da avaliação de desempenho, além de medir a contribuição do profissional no presente, também procura-se identificar elementos que demonstrem o potencial para contribuições futuras, bem como comportamentos que devem ser mantidos tanto para manutenção do desempenho quanto para aprimoramento dele. “Afim, a atuação das pessoas na organização é complexa e seria simplista restringirmos o olhar em relação a elas a apenas um aspecto ou dimensão” (Fernandes; Hipólito, 2013, p. 153). É nessa perspectiva que a avaliação de desempenho com base em competências começa a ser difundida, nela “os indicadores de desempenho são representados por padrões ou expectativas comportamentais, ou seja, por competências individuais relevantes para a organização, descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho” (Costa; Borba; Ramos, 2015, p. 70). Com base nas análises apresentadas e suas principais categorias, é possível elaborar um quadro-síntese

explicativo com a concepção de gestão de pessoas e da avaliação de desempenho, ao longo da evolução da administração.

Quadro 2 – Concepção de gestão de pessoas e avaliação de desempenho ao longo do tempo.

Teorias/modelos de Administração	Gestão de Pessoas	Avaliação de Desempenho
Administração Científica (Taylor/Ford) – (1880-1920)	Voltada apenas para aspectos contábeis e legais. Pessoas eram vistas apenas como mais uma máquina do sistema de produção. Concepção do ser humano baseada no <i>homo economicus</i> .	Avaliava-se unicamente a quantidade produzida, baseada em metas e indicadores servindo como instrumento de controle e punição.
Administração Burocrática – (1920-1940)	Aspecto legalista de dominação e controle dos trabalhadores. Relações de trabalho baseadas no autoritarismo e na rigidez hierárquica.	O critério utilizado era o da eficiência, tentava-se imprimir princípios de impessoalidade e meritocracia.
Escola das Relações Humanas – (1930 -1950)	Considera aspectos psicológicos dos trabalhadores. Concepção do ser humano baseada no <i>homo socialis</i> .	Aspectos comportamentais começam a ser considerados na avaliação como, por exemplo, o relacionamento interpessoal.
Administração por objetivos/Qualidade Total – (1950-1960)	Mantinha-se o caráter legalista e de controle, porém já era possível perceber alguns benefícios aos trabalhadores.	Definição conjunta de metas e critérios de desempenho entre gestores e colaboradores. Embora, muitas vezes, na prática, essa definição acontecia sem a participação do trabalhador.
Teoria Sistêmica – (1950-1960)	Utilização do termo Administração de Recursos Humanos. Os trabalhadores deixam de ser vistos como engrenagens e passam a ser considerados como ativos valiosos.	Adoção de procedimentos sistêmicos de avaliação de desempenho, considerando o contexto e as interações sistêmicas, embora ainda com caráter burocrático e de controle.
Desenvolvimento Organizacional – (1960-1970)	Adoção do termo Gestão de Pessoas, trabalhadores deixam de ser vistos como recursos e passam a ser considerados parceiros, implementação de novas práticas de gestão voltadas a capacitação, motivação, liderança, dentre outras. Concepção do ser humano baseada no <i>homo socialis</i> .	Avaliação como um processo de aprendizagem e desenvolvimento dos indivíduos. Apesar de ser mais utilizada e até aprimorada, com o surgimento de novas metodologias, a utilização dos resultados da avaliação ainda se resumia a punições e recompensas.
Gestão Estratégica de Pessoas (1990 – atual)	A área de gestão de pessoas passa a ser vista como estratégica para o alcance dos resultados organizacionais. Com isso, começa a participar da formulação e das decisões estratégicas, tem-se a difusão do modelo de gestão por competências. Concepção do ser humano baseada no <i>homo complexus</i> .	Alinhamento de avaliação de desempenho com estratégia organizacional. Começa a ser feita a gestão do desempenho, sendo a avaliação uma de suas fases, cujo um dos objetivos é o de propiciar informações à gestão de pessoas para a formulação de estratégias. Surgem as avaliações de desempenho multidimensionais.

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, evidencia-se que a concepção de gestão de pessoas e avaliação de desempenho evoluíram significativamente ao longo do tempo, acompanhando as mudanças e avanços na administração, migrando de uma abordagem fragmentada e quantitativa para uma visão mais integrada, participativa, focada no desenvolvimento e alinhada aos objetivos estratégicos da organização. No entanto, importa destacar que a avaliação de desempenho é um instrumento inicialmente e amplamente utilizado pela iniciativa privada, cujos objetivos principais sempre foram a diminuição de custos e o aumento de lucros, representando um elemento para controlar os funcionários, sob uma perspectiva reducionista das pessoas, que eram consideradas apenas mais um elemento no sistema de produção.

Embora a gestão de pessoas tenha evoluído, ao ponto de ser reconhecida como parte importante na formulação estratégica da organização, essa concepção muitas vezes não é vista na prática, a área de gestão de pessoas, na maioria dos casos, ainda mantém o caráter meramente burocrático, centrada nas funções de controle e cadastro de pessoal. Reforçando essa ideia, Paradelo, Pifano e Costa (2020, p.18) afirmam que “o que se vê na realidade de muitas empresas, todavia, é a valorização de comportamentos passivos diante dos ditames de modelos de gestão burocráticos e de gerentes autoritários”. Além disso, a inclusão do termo “estratégica” no âmbito da gestão de pessoas, na realidade, está mais atrelada à persecução de lucros do que com a gestão adequada das pessoas para que haja um equilíbrio organizacional, no qual se tenha tanto o alcance das metas organizacionais quanto pessoais.

Apesar de, durante o modelo de gestão burocrática, a avaliação de desempenho ter sofrido influência da iniciativa privada no que se refere à padronização e à eficiência, ligados à administração científica, é no modelo gerencial que essa aproximação com as práticas empresariais se estreita. De acordo com Carmo *et al.* (2018, p. 3), “a perspectiva gerencialista almeja um estilo de gestão semelhante ao da iniciativa privada”, sendo necessário o alinhamento dos servidores à estratégia da organização e do governo. Nesse ponto, o setor de gestão de pessoas assume um papel estratégico, que é o de assessorar os gestores públicos na promoção desse alinhamento, bem como no direcionamento do desempenho dos servidores para o resultado. Nesse aspecto, os autores relacionam a edição de algumas normas no sentido de assegurar à gestão de pessoas no serviço público um caráter mais estratégico:

Mais recentemente, houve a introdução de aspectos estratégicos à gestão de pessoas com os Decretos nº 5.707/2006 e nº 7.133/2010. O Decreto nº 5.707/2006 traz à administração pública brasileira a instituição de planos de desenvolvimento de pessoal a serem implementados pelos órgãos e instituições da administração pública federal. O decreto teve como intuito a melhoria da eficiência e qualidade dos serviços prestados ao cidadão por meio do desenvolvimento permanente de

servidores públicos e adequação de suas competências às estratégias de governo, por meio de ações racionais e efetivas de capacitação. O Decreto nº 7.133/2010, por sua vez, aprova critérios e procedimentos para a realização de avaliações de desempenho individuais e institucionais, com o intuito de inserir a gestão por resultados no setor público federal (Carmo *et al.*, 2017, p. 6).

Os autores citados ressaltam a concentração das práticas de gestão de pessoas em relação à avaliação de desempenho no setor público, sendo a avaliação de desempenho um importante instrumento para uma cultura direcionada ao alcance de resultados⁵, uma vez que o alinhamento dos objetivos individuais e de equipe aos objetivos organizacionais tende a gerar maior compromisso e engajamento do servidor. Nesse ponto, percebe-se uma reprodução das práticas de gestão praticadas na iniciativa privada, na qual os resultados estão acima de tudo, causando muitas vezes o adoecimento do corpo funcional pelas pressões excessivas para o alcance das metas. “Em um sistema de produção existem os resultados a serem alcançados, mas também existem inúmeras pessoas nestes processos produtivos” (Oliveira Neto, 2021, p.12).

Nessa perspectiva, Malaia, Viegas e Magalhães (2013) apontam uma visão equivocada da administração pública brasileira, na implantação do gerencialismo, ao igualar a gestão pública à privada, a falta de consideração pela psicodinâmica do trabalho e sua valiosa contribuição como ferramenta de análise dos desencadeadores do sofrimento no ambiente de trabalho do serviço público brasileiro revela uma lacuna importante. É necessário reconhecer que os modelos de gestão importados não se adequam totalmente à realidade nacional do país.

Paradela, Pifano e Costa (2020, p.19) ao citarem Padilha (2015) apontam que “um dos termos mais utilizados para designar a gestão empresarial, *management*, é derivado da expressão francesa *manège*, que representa a arte de domar cavalos”, conceito que implica por si só a essência de dominação e submissão em que se baseia. Os autores também destacam a pressão, para elevação da produtividade, que a gestão empresarial contemporânea exerce sobre os trabalhadores, a partir do discurso de que o comportamento direcionado a resultados é elemento essencial para o sucesso da organização e manutenção dos empregos. A competitividade do mercado e a busca por resultados rápidos incute nas pessoas um medo excessivo de errar, de fracassar, de não estar à altura e de perder sua posição ou o próprio

⁵ A cultura de resultados é um conjunto de valores, crenças e práticas presentes em uma organização que enfatiza a importância de alcançar resultados tangíveis e mensuráveis. Nessa cultura, há uma busca incessante por metas ambiciosas e realistas, onde o desempenho individual e coletivo é reconhecido e recompensado. Essa mentalidade estimula a produtividade, a eficiência e a inovação, promovendo um ambiente de trabalho orientado para a excelência e o alcance de objetivos concretos.

emprego, comprometendo a qualidade de vida e causando sofrimento e adoecimento no trabalho.

A intensa pressão exercida pela ideologia gerencialista coloca o trabalhador sob esforços desproporcionais. A não concretização das exigências organizacionais, combinada à ausência de reconhecimento, resulta em frustração, abrindo caminho para o surgimento de distúrbios somáticos e psicossomáticos, como problemas psicológicos, distúrbios digestivos, doenças de pele, condições cardiovasculares e alterações comportamentais (Dias *et al.*, 2019). “Entre os transtornos que mais chamam a atenção incluem os quadros depressivos, o esgotamento profissional, as síndromes paranoides, a reação ao estresse agudo, o *burnout* e os suicídios” (Dias *et al.*, 2019, p. 193).

As transformações do capitalismo, aliadas à disseminação da ideologia gerencialista, desempenham um papel significativo no adoecimento psicológico dos trabalhadores. O ambiente de trabalho contemporâneo reflete a ânsia das organizações em extrair o máximo das capacidades do indivíduo. O que distingue os diferentes modelos de dominação é a mudança no controle e na manipulação do sujeito. Nos modelos mais tradicionais, o controle incidia sobre os corpos e a produtividade física. No entanto, à medida que os processos evoluem, observa-se cada vez mais o controle exercido sobre elementos do psiquismo humano, como desejos, pulsões e idealizações (Dias *et al.*, 2019).

Nessa senda, o Brasil, ao importar o gerencialismo para a administração pública brasileira, implementando diversas práticas da gestão empresarial à gestão pública, desconsidera as finalidades distintas das duas esferas e acaba por desvirtuar a sua função social, distanciando-se do *ethos* público. “Ao imitar a administração do setor privado, a administração pública gerencial posterga a elaboração de ideias, modelos e práticas administrativas que atendam às especificidades do setor público e à demanda de participação popular” (Paula, 2005, p. 45). Isso impactou diretamente nas políticas de gestão de pessoas e, conseqüentemente, nas de avaliação de desempenho, na esfera pública. De acordo com Paradela, Pifano e Costa (2020), os critérios considerados para julgar o desempenho nunca são definidos pelos participantes, mas sim impostos a eles, isso configura a relação de poder dos gestores e de submissão dos empregados, como os resultados das avaliações na maioria das vezes acarretam em punições ou recompensas, as pessoas acabam se sujeitando a diversos tipos de abusos.

Dessa forma, ante os impactos que a concepção reducionista e economicista de avaliação de desempenho imprime na administração pública, é possível suscitar o questionamento a respeito da finalidade desse instrumento de gestão, se ele de fato contribui

para a melhoria dos serviços públicos, sendo uma concretização do princípio da eficiência, ou se seria um instrumento de controle e dominação do servidor público por seus superiores hierárquicos? (Medeiros; Santos; Ferreira, 2022). Esse questionamento insurge, principalmente, por conta da flexibilização da estabilidade do servidor público disposta na Emenda Constitucional nº 19/98 e na proposta de reforma administrativa introduzida pela PEC nº 32/2020, ainda não aprovada.

A respeito da concepção economicista, na qual a avaliação de desempenho no setor público tem se delineado, Neiva (2020) destaca a finalidade muitas vezes espúria que esse instrumento de gestão tem assumido, a de possibilitar a redução de gastos com pessoal, a partir da demissão/exoneração dos servidores públicos. A autora afirma ainda que:

Em textos divulgados recentemente pelo governo federal e boa parte dos chamados “especialistas”, os quais possuem, diga-se de passagem, muito respaldo e repercussão pelos meios de comunicação, há menções a propostas de avaliação regular de desempenho dos servidores para identificar aqueles que “entregam tudo que lhes é demandado”, diferenciando-os daqueles que “não o fazem da forma ou no ritmo” considerados adequados por mecanismos de mensuração, via de regra, centrados, primordialmente: i) na dimensão individual da atuação estatal, proveniente de critérios importados do setor privado; e ii) na dimensão da eficiência alocativa do gasto público, como se esta fosse a dimensão correta ou exclusiva de gestão e avaliação do desempenho no setor público (Neiva, 2020, p. 3).

Nesse aspecto, Medeiros, Santos e Ferreira (2022) destacam que flexibilizar ou extinguir a estabilidade do servidor público não necessariamente implica em mais eficiência ou no alcance de níveis de excelência na prestação de serviços públicos, mas pode ocasionar o contrário, uma vez que o servidor estável é defensor da *res pública*⁶, ao ter a estabilidade ameaçada, ficará sujeito a cumprir ou deixar de cumprir determinadas ordens que afetem o serviço público por receio de perder o cargo. Além disso, com a perda da estabilidade, os cargos públicos podem se tornar alvo de influências políticas e partidárias, comprometendo a imparcialidade e a eficiência na prestação dos serviços públicos, havendo, também, o risco de descontinuidade e queda de qualidade desses serviços. Desse modo, percebe-se que essa é uma prática típica da gestão empresarial, a qual o Governo tenta implementar na administração pública sem considerar as diferenças de finalidade e peculiaridades das esferas pública e privada.

Dessa forma, a avaliação de desempenho no serviço público deve ser baseada na perspectiva construtivista, cuja participação do servidor é um indicador necessário para que

⁶ A "res publica" ou "coisa pública" refere-se, de maneira limitada, ao conjunto de ativos e, principalmente, ao fluxo de recursos que são controlados pelo Estado e pelas entidades públicas não-estatais. (Bresser-Pereira, 1997)

esse instrumento seja percebido como democrático e não como uma ferramenta de perseguição, considerando “as particularidades e os objetivos estratégicos de cada ente público como decisor, bem como a percepção e as preferências dos servidores envolvidos na avaliação, e não apenas a implantação de modelos com as características do setor privado” (Amaral, *et al.*, p. 166). Além disso, deve assumir um caráter participativo, indicador necessário na percepção desse instrumento como sendo direcionado ao aprimoramento e desenvolvimento do trabalhador, fortalecendo o debate do seu contexto democrático e não como ferramenta de perseguição e punição. Com isso, a simples transferência de tecnologias gerenciais das empresas privadas não é suficiente para a implementação de um sistema de gestão de desempenho no serviço público, uma vez que as relações de trabalho na esfera pública diferem da privada, sendo desde a forma de ingresso até a forma de desligamento (Barros; Marques, 2021).

A respeito dessa diferenciação, é importante salientar que a administração pública tem como finalidade social promover a cidadania e esse princípio é a sua marca constitutiva, que a diferencia da iniciativa privada. Enquanto a iniciativa privada busca o lucro e a maximização dos resultados para seus acionistas, a administração pública tem o objetivo primordial de atender às necessidades da sociedade como um todo, buscando o bem comum e a equidade. Essa finalidade social implica que a administração pública deve prover serviços de qualidade, garantir o acesso igualitário a direitos e serviços públicos, promover a justiça social e proteger os interesses coletivos. Além disso, a administração pública tem a responsabilidade de agir de forma transparente e prestar contas à sociedade, garantindo a participação dos cidadãos nas decisões que afetam suas vidas. Portanto, a marca constitutiva da administração pública é sua vocação para o serviço público em prol da cidadania, diferenciando-a da iniciativa privada, cujo objetivo principal é a busca pelo lucro (Neiva, 2020).

Nesse sentido, fica evidente que o tema avaliação de desempenho é extremamente complexo, uma vez que permeia uma pluralidade de fatores, envoltos na diversidade das pessoas e da organização, principalmente, a complexidade humana, não podendo ser tratado de maneira reducionista, baseado numa visão determinística, economicista e tecnicista. Dessa forma, é necessário o estabelecimento de medidas que visem à redução do autoritarismo no processo de avaliação de desempenho, bem como à redução de extrema vulnerabilidade dos servidores, de forma a rejeitar a lógica empresarial e propiciar a qualidade de vida das pessoas, da organização e da sociedade. Por essa razão, se faz necessário conhecer concepções/experiências de avaliação de desempenho que visem outras perspectivas de

atuação alinhadas com uma visão mais justa e humana das relações de trabalho nas organizações.

2.1.2 A concepção multidimensional da avaliação de desempenho e sua urgência em uma sociedade em transformação.

Os modelos multidimensionais de avaliação de desempenho surgem na década de 90, como uma forma de superar as lacunas dos indicadores financeiros tradicionais, exemplo disso é o BSC (*Balanced Scorecard*⁷), que surgiu em virtude da perda de relevância do sistema tradicional de contabilidade e inclui outras dimensões de desempenho organizacional além da dimensão financeira. Um modelo adequado de avaliação de desempenho deve considerar os stakeholders, internos e externos, com interesse na organização, assim como as incertezas e ambiguidades do contexto organizacional que repercutem na tomada de decisão. As medidas de desempenho no setor público sofrem influência da variedade de objetivos existentes nessa esfera e dos conflitos existentes entre eles, bem como dos atores envolvidos, Estado, servidores e sociedade, sendo este último, após o surgimento da *New Public Management*, um elemento de importante dimensão na avaliação de desempenho (Gomes; Carvalho; Mendes, 2007).

A respeito da sociedade, Martins e Vilhena (2022) apontam a visão negativa a respeito do funcionalismo público, mencionando a pesquisa realizada, entre julho e agosto de 2021, pela Fundação Lemman, organização sem fins lucrativos brasileira, em parceria com o DataFolha, cujo objetivo foi o de apurar a percepção da população no que tange à remuneração e desempenho dos servidores públicos, bem como as lideranças no setor público e a representatividade disso para o Estado. Como resultados da pesquisa, foram apontados os principais problemas da administração pública “falta de qualificação dos funcionários, chefias despreparadas, burocracia em excesso e falta de recursos” (Martins; Vilhena, 2022, p. 21-22) e uma nota média de 6,4 pontos (em uma escala de 0 a 10) para a qualidade dos serviços públicos (Fundação Lemann; Datafolha, 2021). Além disso, a maioria dos entrevistados considera importante os seguintes itens: a prestação de informações regulares sobre o desempenho e seleção de lideranças, o acesso à informações sobre o desempenho de todos os funcionários; o acesso à informações sobre o desempenho dos chefes das instituições

⁷ O *Balanced Scorecard* é uma metodologia de gestão estratégica que tem por objetivo medir e monitorar o desempenho de uma organização em relação a uma ampla gama de perspectivas estratégicas. Ele vai além das métricas financeiras tradicionais, incorporando indicadores relacionados à perspectiva financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento organizacional (Kaplan; Norton, 1997).

públicas; acesso à informações sobre exigências e critérios para nomeação de lideranças e ministérios e secretarias (Martins; Vilhena, 2022). Conforme os resultados dessa pesquisa, é possível perceber o interesse da população em acompanhar o desempenho dos servidores públicos, reforçando a necessidade de uma administração pública transparente e que dissemine a cultura da gestão do desempenho.

Sobre a insatisfação da população em relação à prestação dos serviços públicos pelo Estado e das dificuldades encontradas pelos servidores, que muitas vezes carregam a culpa pela má qualidade dos serviços, afirmam que:

Destituído dos recursos necessários para a efetiva realização de seu trabalho, que é a prestação do serviço público, o funcionário passa a se deparar com demandas crescentes da sociedade aliadas a insatisfação pela baixa qualidade dos serviços prestados. Exposto a uma situação de constrangimento frente a uma sociedade que não compreende que a má qualidade do serviço tem sua origem na estratégia política de governo para a promoção da iniciativa privada. O servidor se vê combatido em sua luta pela justiça social e desmotivada em sua prática diária de ação (Malaia; Viegas; Magalhaes, 2013, p.13).

Nessa direção, cabe destacar que o sucateamento das políticas públicas, combinado com o avanço da lógica de privatização, são elementos que estão no centro desse debate sobre a culpa atribuída aos funcionários públicos pelo caos na administração pública. É importante reconhecer que os problemas enfrentados na esfera pública são multifacetados e não podem ser simplificados apenas a uma categoria de atores. O sucateamento das políticas públicas ocorre quando há falta de investimentos adequados, falta de planejamento estratégico e gestão ineficiente, resultando em serviços públicos de baixa qualidade. Ao mesmo tempo, o avanço da lógica de privatização coloca em xeque a capacidade do Estado de atender às necessidades da população, transferindo responsabilidades e recursos para o setor privado. Culpar exclusivamente os funcionários públicos pelo caos da administração pública é uma simplificação injusta e desconsidera os diversos fatores e atores envolvidos na complexidade dessas questões (Malaia; Viegas; Magalhães, 2013).

De acordo Martins e Vilhena (2022), em pesquisa realizada com os gestores do setor público a respeito do entendimento sobre desempenho e gestão de desempenho, foi possível observar, como resultado de entendimento conceitual de desempenho, que é preciso compreender as múltiplas dimensões desse termo principalmente valor, efetividade, eficiência e excelência, e, sobretudo, a inter-relação entre eles, o que evidencia a multidimensionalidade da avaliação de desempenho.

Considerando o caráter multidimensional da avaliação de desempenho, bem como que não há uma definição única de seus componentes, Amaral *et al.* (2018) destacam os principais

componentes do sistema de avaliação de desempenho de servidores públicos, conforme Esquema 1 a seguir:

Esquema 1- Componentes Principais do Sistema de Avaliação de Desempenho de Servidores Públicos



Fonte: Amaral *et al.* (2018, p. 154).

Conforme se depreende do esquema acima, há uma interligação entre os componentes do sistema de avaliação de desempenho do servidor público, pois, para que o instrumento de avaliação seja percebido pelos servidores como válido, é necessário o sentimento de justiça, no processo, na avaliação e na remuneração. Por sua vez, a percepção de justiça tem impacto na satisfação, influenciando a motivação do servidor. Por fim, a comunicação é o elemento que perpassa todo o sistema, desde o procedimento de ciência ao servidor, quanto as motivações da avaliação de desempenho, até o momento de *feedback*, em relação aos resultados encontrados, sendo necessário a construção de espaços de fala aos indivíduos, de forma que eles possam se empoderar desse importante instrumento de gestão e se tornem atores ativos nesse processo.

Desse modo, é imperioso destacar a concepção de homem defendida por Chanlat (2014), o qual defende a necessidade de se adotar uma concepção mais complexa, sistêmica e singular do ser humano, em contraposição a visão simplista, mecânica, instrumental e americano-centrista do desenvolvimentismo. Desse modo, seria injusto reduzir a concepção de homem apenas a dimensão econômica, pois se trata de uma visão redutora e pobre de compreensão, como fora feito desde os primórdios da administração. O autor também ressalta a importância da gestão de recursos humanos como agente de mudança dessa concepção,

colocando o homem como sujeito e ator no centro de suas preocupações, baseando-se em quatro dimensões: a dimensão subjetiva, a dimensão intersubjetiva ou psicossocial, a dimensão simbólica e a dimensão ética.

Nessa direção, Gomes, Carvalho e Mendes (2007) apontam uma abordagem multidimensional na implementação e utilização da avaliação de desempenho e, ao citarem Stan Brignall e Sven Modell (2000), afirmam que esses autores, em pesquisa a respeito das implicações da inserção de indicadores de desempenho no setor público, constataram que as medidas de desempenho no setor público devem ser entendidas, considerando o ambiente político e a diversidade de interesses existentes. Uma vez que, a atuação do setor público envolve um grande número de *stakeholders*, além da busca por objetivos diversos, motivo pelo qual a inserção de modelos multidimensionais de avaliação de desempenho nesse setor é mais indicada.

A avaliação de desempenho faz parte da política de gestão das organizações e influencia diretamente o processo de decisão, permitindo a aprendizagem organizacional. “A introdução de melhorias na prestação de bens e serviços, após cada processo de avaliação, é o principal papel de um sistema de avaliação de desempenho” (Gomes; Carvalho; Mendes, 2007). Entretanto, em uma sociedade em constante processo de transformação, principalmente nas relações de trabalho, na forma de gestão e de relação do Estado com o cidadão, urge a necessidade de implantação na gestão pública de modelos de avaliação de desempenho multidimensionais, a fim de que os processos de avaliação de desempenho contribuam para a melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade, bem como para o aprimoramento e valorização do servidor público, conforme preceitua a literatura.

2.2 Limites e desafios da avaliação de desempenho no setor público

A avaliação de desempenho, assim como qualquer outro processo, está sujeita a limites e desafios durante a sua execução. De acordo com Neiva (2020, p. 4), “um dos grandes desafios das organizações públicas é julgar em que medida os funcionários (em última instância, cada um deles) contribuem para a organização – e por extensão para a sociedade – e merecem o suporte e o reconhecimento que pode ser proporcionado para seus membros”.

Por outro lado, importa destacar que um dos principais motivos para a aplicação da avaliação de desempenho no serviço público é a imposição legal, sendo geralmente associada à progressão na carreira, distribuição de ganhos financeiros e discursos de valorização do

servidor. Dessa forma, objetivos mais genuínos da gestão do desempenho, como a identificação de fatores que estejam interferindo negativamente para que o servidor entregue bom desempenho e a definição de planos de ação para superá-los, são deixados de lado e a finalidade é resumida à definição de aumentos salariais (Neiva, 2020).

Além de a administração pública, na maioria das vezes, desvirtuar a finalidade da avaliação de desempenho, também preceitua uma visão equivocada de que a atuação do servidor público, por si só, “garante a produtividade, a eficiência, a eficácia e a efetividade da administração pública”. Porém, a produtividade das instituições públicas está sujeita a uma série de peculiaridades que as diferenciam, como as intervenções políticas e os fatores econômicos e sociais. Com isso, um dos desafios da administração pública é “definir a produtividade no setor público, suas dimensões, determinantes e formas de mensuração, tais que se possa discutir (e comparar, talvez) se existe uma baixa produtividade na atuação das instituições públicas” (Neiva, 2020, p. 16).

Entretanto, para que os resultados da avaliação de desempenho possam propiciar subsídios às ações de gestão de pessoas, é necessário o compromisso dos envolvidos no processo, eliminando o caráter meramente burocrático de preenchimento de formulários (Guimarães; Nader; Ramagem, 1998). Nesse aspecto, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) apontam que a prática da leniência é comum nas avaliações de desempenho no serviço público, consistindo em ser muito benevolente e atribuir notas máximas para todos os avaliados. Essa prática pode resultar na desmotivação dos trabalhadores mais competentes e comprometidos com a organização, ao perceberem que estão recebendo o mesmo tratamento dispensado ao incompetente e descomprometido. “A prática da leniência ou superavaliação, bastante comum no serviço público, pode ser muito danosa e prejudicial à organização como um todo, devendo-se, portanto, eliminá-la ou minimizar a influência que exerce sobre as avaliações de desempenho” (Oliveira-Castro; Lima; Veiga, 1996, p. 39).

Barros e Marques (2021) apontam a limitação legal da avaliação de desempenho no serviço público, uma vez que, ao contrário da iniciativa privada, a administração pública só pode fazer aquilo que está previsto em lei. O que, apesar de proteger tanto a organização quanto o servidor, pode dificultar a efetividade da avaliação, ao conferir certa rigidez ao processo. Isso, por sua vez, compromete o envolvimento e a participação dos servidores, pois percebem a avaliação de desempenho como mera formalidade legal e não conseguem compreender as reais finalidades e os benefícios que pode proporcionar.

Nessa direção, de acordo com pesquisa realizada pelos citados autores, a cultura foi identificada como sendo o principal desafio, pois, o caráter estritamente legal da avaliação de

desempenho no serviço público está muito arraigado nesse tipo de organização. “A modificação de uma situação como essa é extremamente difícil, na medida em que a alteração de concepções culturais é um processo lento” (Barbosa, 1996, p. 95). Embora o processo de modificação da cultura seja lento e dificultoso, é de fundamental importância para que os servidores internalizem a avaliação de desempenho como um elemento estratégico, o qual fornece inúmeros benefícios não só para a organização, mas também ao servidor e à sociedade (Barros; Marques, 2021).

Além da cultura, outros fatores como o papel do líder, principalmente, como avaliador; a percepção da contribuição e da importância das equipes para os resultados organizacionais; a influência que a vinculação da remuneração à avaliação de desempenho exerce sobre a performance do servidor; e a justiça na condução do processo avaliativo são desafios e limitações com os quais a administração pública se defronta, os quais serão abordados de forma mais detalhada nos próximos capítulos.

2.2.1 Liderança

A liderança se constitui como um grande desafio, não só para o setor público, mas também para a iniciativa privada, uma vez que formar bons líderes é um trabalho árduo para qualquer organização. Bendassoli, Magalhães e Malvezzi (2014) afirmam que definir o conceito de liderança é uma tarefa desafiadora devido aos problemas destacados na literatura da área. Primeiramente, a liderança é um fenômeno complexo que é influenciado por diferentes variáveis. Em segundo lugar, há uma pluralidade de abordagens e perspectivas teóricas no campo da liderança. Além disso, definir liderança pode ser problemático devido à sua proximidade e sobreposição com conceitos similares, como gestão. Um quarto desafio está relacionado à distinção entre o processo e o resultado envolvidos na liderança, com algumas definições enfatizando comportamentos de liderança e outras enfocando os resultados desses comportamentos. Por fim, há uma distinção entre liderança como um papel especializado e como um processo de influência social mais amplo, conforme observado em várias definições de liderança na literatura.

Entretanto, os citados autores utilizam-se da definição de liderança apresentada por alguns estudiosos na área, dentre elas a de Bolden (2004), o qual afirma que:

Liderança é um fenômeno complexo que toca em muitos outros processos organizacionais, sociais e pessoais importantes. Ela baseia-se em um processo de influência, por meio do qual as pessoas são inspiradas a trabalhar na direção dos objetivos grupais, não por meio de coerção, mas de motivação pessoal (Bolden, 2004, p. 5 *apud* Bendassoli; Magalhães; Malvezzi, 2014).

Nesse aspecto, a palavra-chave é influência, que “diz respeito ao modo como os líderes afetam seus liderados e também ao processo pelo qual estes últimos se afetam mutuamente” (Bendassoli; Magalhães; Malvezzi, 2014, p. 420).

Robbins, DeCenzo e Wolter (2013, p. 26) apresentam uma concepção de liderança similar a de Bolden, qual seja:

A liderança é a capacidade que você demonstra quando influencia os outros a agir de certa maneira. Por meio de direção, incentivo, sensibilidade, consideração e apoio, você inspira seus subordinados a aceitar desafios e alcançar objetivos que podem ser vistos como muito difíceis de se atingir. Como um líder, você é também alguém que vê e obtém o melhor dos outros, ajudando-os a desenvolver um sentido de realização pessoal e profissional. Ser um líder significa construir um compromisso para atingir objetivos entre aqueles que estão sendo conduzidos, bem como ter um forte desejo de que eles continuem a progredir.

Desse modo, o líder é responsável por fornecer direção, definir metas claras e estabelecer uma visão compartilhada. Além disso, ele deve motivar e inspirar os membros da equipe, promover um ambiente de trabalho colaborativo e estimular o desenvolvimento e o crescimento dos colaboradores. O líder também desempenha um papel crucial na tomada de decisões, na resolução de conflitos e na comunicação eficaz, garantindo que as informações fluam adequadamente dentro da organização. Ele atua como um modelo de comportamento, mostrando habilidades de liderança, ética e integridade. O líder deve ser capaz de adaptar seu estilo de liderança às necessidades e características da equipe, buscando sempre o equilíbrio entre o alcance de resultados e o cuidado com as pessoas (Robbins; Decenzo; Wolter, 2013). Em resumo, o papel do líder é influenciar, guiar e capacitar os membros da equipe para atingir os objetivos organizacionais de maneira eficaz e satisfatória.

Apesar do surgimento de inúmeros estudos e propostas que demonstram que uma gestão participativa é mais eficaz, muitos líderes ainda adotam um estilo de liderança autocrático, coagindo os trabalhadores a seguirem ordens sem lhes explicar o motivo e cerceando a manifestação de opinião do indivíduo, agem de forma desumana, humilhando os liderados de diversas formas. Esse tipo de liderança é marcado por comportamento abusivo dos gestores, muito embora o combate ao assédio moral esteja previsto em lei. Dessa forma, a organização não pode ser conivente com esse tipo de gestão, tratando o problema como se

fosse “uma manifestação patológica individual e isolada” (Paradela; Pifano; Costa, 2020, p. 19), mas sim atuar para inibir esse tipo de liderança. Por outro lado, o que ocorre na prática é que as políticas corporativas, frequentemente, apoiam a existência da chamada liderança tóxica, que pode resultar em tratamento desumano aos trabalhadores, equiparando-os a servos, em contraste com as parcerias pretendidas que são frequentemente propagadas nos manuais (Paradela; Pifano; Costa, 2020).

Antigamente, a responsabilidade pela execução da avaliação de desempenho era atribuída ao departamento de recursos humanos, sendo um papel meramente burocrático. Com a evolução do conceito de gestão de pessoas, que ocasionou uma visão mais voltada às interações sociais do trabalhador, a responsabilidade passou a ser do superior imediato, sendo assessorado pelo departamento de gestão de pessoas. O que parece ser o mais adequado, pois “o chefe imediato, que tem oportunidade de observar com frequência o desempenho do avaliado e conhece bem as tarefas e os padrões de qualidade e produtividade a elas associados, é considerado o avaliador mais adequado para ambientes organizacionais” (Oliveira-Castro; Lima; Veiga, 1996, p. 42). Entretanto, não há um padrão ou uma obrigatoriedade de que isso ocorra, esse tipo de responsabilidade varia de acordo com a política de cada organização (Barros; Marques, 2021).

Diante disso, é importante destacar o papel que o líder exerce no processo de avaliação de desempenho. O papel do líder não reside apenas no fato de ser o avaliador, essa atribuição pode ser exercida ou não por ele, mas sim no de propiciar as condições para que os liderados desenvolvam as suas atividades de modo a obter o máximo desempenho. Ao realizar a alocação de recursos de forma eficiente e eficaz, o líder remove obstáculos para que as pessoas possam se empenhar em entregar o melhor de si para o desempenho organizacional. Ou seja, um dos papéis da liderança é o de mitigar riscos e ameaças que possam impedir uma avaliação de desempenho efetiva (Vilhena; Martins, 2022).

Nesse aspecto, Amaral *et al.* (2018) destacam uma certa interligação entre a credibilidade e confiança na liderança e a gestão de desempenho, pois, para que os servidores reconheçam a legitimidade da avaliação, é necessário a percepção de confiança na imparcialidade dos avaliadores e de transparência no processo de avaliação. A percepção a respeito da credibilidade da liderança e equidade do sistema pode ser positivamente influenciada por meio da participação do servidor no processo de avaliação de desempenho, ocasionando por conta disso um sentimento de pertencimento. Os gestores devem engajar o servidor antes, durante e após o processo de avaliação, que deve incluir o esclarecimento a respeito do planejamento estratégico, delineamento em conjunto do plano de ação para

consecução dos objetivos, determinando o que se espera como entregas por parte do servidor, acompanhamento e retornos a respeito do desempenho e, por fim, a formalização da avaliação, sendo executadas ações voltadas ao reconhecimento e ao aprimoramento.

Entretanto, Vilhena e Martins (2022) apontam as dificuldades que as lideranças têm em evidenciar os direcionadores estratégicos da organização aos liderados. A estratégia organizacional deve fazer sentido para as pessoas, sendo necessário que os líderes a internalizem e influenciem os membros da organização, de forma a demonstrar que a estratégia é algo a ser realizado pelas pessoas, sendo necessário que elas compreendam e se sintam parte do plano traçado.

Embora essa seja uma atribuição da liderança, é necessário compreender que os líderes não emergem preparados para isso, portanto, carecem de investimento em capacitação que visem o desenvolvimento de habilidades ligadas ao processo de trabalho sob sua responsabilidade, com a finalidade de direcionar a equipe, por meio do planejamento do trabalho, da estipulação de metas e da conciliação de comportamentos desejados ao alcance dos resultados, o que implica em atribuir responsabilidade e habilidades a serem desempenhadas por cada indivíduo em consonância com os demais membros da equipe. Além disso, o líder deve avaliar verbalmente o trabalho, de maneira a reconhecer o bom desempenho e corrigir possíveis desvios, ainda no percurso da realização das atividades, por fim, ao final do ciclo de gestão, ações de melhorias para o próximo ciclo devem ser propostas e os resultados positivos devem ser recompensados (Neiva, 2020).

De acordo com Guimarães, Nader e Ramagem (1998), a avaliação de desempenho encontra entraves gerenciais, pois há certa aversão dos ocupantes dos cargos de gestão em relação ao planejamento e avaliação do trabalho de seus subordinados, não priorizando atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do trabalho dos indivíduos. Como uma espécie de fuga a esta responsabilidade, alegam ter sempre uma atividade mais urgente e importante para realizar, relegando o processo de gestão do trabalhador a segundo plano. Portanto, as dificuldades no processo de avaliação de desempenho relacionam-se em muito com a falta de habilidades dos gestores para avaliar o desempenho dos empregados.

Nessa direção, Andrade e Cordeiro (2022) apontam o despreparo dos gestores como um dos motivos pelos quais a avaliação de desempenho, muitas vezes, carece de efetividade, pois a forma como os atores envolvidos no processo percebem a atuação e o preparo gerencial, bem como reconhecem e aceitam os resultados oriundos das avaliações, analisando questões como equidade e justiça, está fortemente relacionada com a percepção de efetividade dos mecanismos de mensuração do desempenho. Dessa forma, mesmo que um processo de

avaliação de desempenho assevera a equidade na distribuição do pagamento de remuneração variável, é a credibilidade na liderança que proporciona o engajamento para o alcance dos objetivos estratégicos (Amaral *et al.*, 2018).

Barros e Marques (2021, p. 15) corroboram essas afirmações a respeito da importância do líder para a avaliação de desempenho, afirmando que “o sucesso ou fracasso da avaliação de desempenho está em grande medida relacionado à competência dos avaliadores, pois é necessário que o avaliador esteja preparado para tal função, tendo clareza do propósito e de sua importância; do contrário torna-se difícil detectar as dificuldades e potenciais”. Desse modo, é possível afirmar que o aprimoramento dos resultados obtidos carece de um relacionamento permanente entre avaliador e avaliado, no qual possa ser criado um círculo de interação, para troca de informações, de julgamento crítico e ajustes de rumo (Dalacorte, 2014).

O líder, na qualidade de avaliador, precisa ter sensibilidade e empatia para identificar o potencial do servidor e saber desenvolvê-lo, considerando sempre as limitações das pessoas. É justamente nesse ponto que a maioria dos avaliadores falha, pois, ao corrigirem os desvios de desempenho dos subordinados, concentram-se mais nas consequências do que nas causas do problema, ou seja, não direcionam os esforços para a correção dos desempenhos insuficientes, o que muitas vezes poderia ser solucionado com treinamentos, introduções de elementos motivacionais, educação e desenvolvimento de conhecimentos e habilidades (Dalacorte, 2014).

Dessa forma, de acordo com a literatura, é possível constatar a importância que o líder possui para o sucesso dos processos de avaliação de desempenho. Por outro lado, o desenvolvimento de líderes no serviço público ainda é um grande desafio, uma vez que a grande maioria dos gestores, que deveriam exercer esse papel, é oriunda de indicações políticas, não se atentando para as competências que o cargo requer e, conseqüentemente, carecendo da aceitação por parte da equipe, podendo ocasionar um processo de sabotagem (Bohn, 2014).

2.2.2 Remuneração

Quando o assunto é vincular a avaliação de desempenho a incentivos financeiros, não há um consenso na literatura, alguns autores são favoráveis e outros não. Essa controvérsia gira em torno do questionamento a respeito do que motivaria mais o servidor, retribuições financeiras ou valorização e reconhecimento do trabalho (Vilhena; Martins, 2022). Ao

relacionar com a Teoria X e Y de McGregor⁸, é possível afirmar que a concepção do indivíduo motivado a apresentar uma melhor performance, pura e simplesmente, por recompensas financeiras está atrelada à teoria X, a qual “afirma que o ser humano é avesso ao trabalho e o evitará sempre que puder e, por conseguinte, a administração precisa incrementar a produtividade, os esquemas de incentivos e denunciar a restrição voluntária” (Motta; Vasconcelos, 2021, p. 65). Por outro lado, a motivação resultante da valorização e reconhecimento do trabalho corresponde à teoria Y, para a qual o trabalho é algo natural e prazeroso ao indivíduo, sendo a administração responsável por propiciar oportunidades de desenvolvimento, removendo entraves e encorajando ao crescimento (Motta; Vasconcelos, 2021).

Dessa forma, como uma tentativa de estimular o trabalhador a entregar melhores resultados, surge o sistema de remuneração variável, que consiste em um método de recompensas baseado em critérios pré-definidos, para se chegar ao valor que cada indivíduo merece ao final de um determinado período. O objetivo principal desse sistema é criar um ambiente favorável ao aumento de produtividade e da criatividade, além de estimular a concepção de processos que gerem flexibilidade, ao propiciar um método de remuneração previamente acordado entre chefias e subordinados, pautado em entregas e resultados (Dal Vesco; Beuren; Popik, 2016). Nessa direção, Bezerra e Zouian (2021), com base nos estudos de Kampkötter sobre avaliação de desempenho vinculada a recompensas, apontam uma correlação positiva entre esse tipo de prática e a satisfação do trabalhador, além de estimular um melhor desempenho, uma vez que gera uma sensação de reconhecimento do funcionário por parte do superior.

Contrariando essa ideia, Vilhena e Martins (2022) destacam a pouca contribuição da remuneração variável quando se trata de tarefas que exigem maior complexidade ou criatividade, pois, a motivação é oriunda de outros fatores, principalmente, quando a

⁸ A teoria X e Y de McGregor é um modelo conceitual que descreve duas visões contrastantes sobre a natureza dos indivíduos no ambiente de trabalho. A teoria X assume uma visão negativa e pessimista, considerando que os funcionários são intrinsecamente preguiçosos, desmotivados e evitam o trabalho sempre que possível. Nessa perspectiva, a supervisão e o controle são considerados essenciais para manter os funcionários no caminho certo, e a punição é uma forma eficaz de incentivar o desempenho. Por outro lado, a teoria Y adota uma visão mais positiva e otimista, acreditando que os funcionários possuem uma motivação intrínseca para o trabalho, são responsáveis e buscam autodesenvolvimento. Sob a ótica da teoria Y, o ambiente de trabalho deve proporcionar autonomia, responsabilidade e oportunidades de crescimento, permitindo que os colaboradores atinjam todo o seu potencial. McGregor destacou que a adoção da teoria X ou Y afeta profundamente a cultura organizacional e as práticas de gestão, influenciando a forma como os líderes se relacionam com seus subordinados e como as organizações são estruturadas (Motta; Vasconcelos, 2021).

remuneração variável perde o seu propósito e se torna mais uma política salarial. Por esse motivo, as tentativas de implementação desse tipo de remuneração no setor público fracassam ou não obtém o desfecho desejado, tendo o seu motivo explicado por duas vertentes. Uma delas, a econômica, esclarece que os modelos de incentivos não são modelados de forma a despertar o interesse dos servidores. A outra, psicológica, defende que os servidores não são motivados apenas pelos incentivos financeiros, mas sim pela credibilidade naquilo que faz, bem como pela percepção de que o seu trabalho contribui para o bem-estar social. Além disso, “os gestores tendem a ser mais tolerantes nas avaliações quando o objeto avaliado é o aumento de remuneração ou promoção do servidor, quando se avalia uma possível punição ao funcionário” (Andrade; Cordeiro, 2022).

Nessa direção, Neiva (2020) aponta alguns problemas relacionados com a prática de associar avaliação de desempenho e distribuição de recompensas, dentre eles uma espécie de atribuição forçada de resultados da avaliação com o intuito de obter premiação, consistindo em certa injustiça na realização da avaliação, pois muitas vezes existe uma espécie de rodízio entre os servidores positiva ou medianamente avaliados, não se avaliando efetivamente o desempenho, para não comprometer a remuneração. Além disso, a autora também aponta o peso que a parcela variável representa em relação à remuneração total do servidor, a falta de retorno aos avaliados, o despreparo das chefias em avaliar e o desconhecimento dos participantes da avaliação a respeito dos seus reais objetivos, resumindo-se apenas em algo que serve para aumentos salariais.

Ainda de acordo com a citada autora, associar a avaliação de desempenho a recompensas financeiras, gratificações e aumentos salariais pode ocasionar uma desvirtuação do processo, perdendo o foco principal que seria a melhoria do desempenho e passando a ser a obtenção de recursos financeiros. Isso implica em uma alta possibilidade de percepção de injustiça do processo de avaliação pelos envolvidos. Quando se tem por finalidade a distribuição de recompensas, o mais indicado é comparar os resultados alcançados pelo profissional com os previamente estabelecidos a fim de decidir se ele deve ou não obter um aumento salarial por ter alcançado resultados superiores ao acordado.

Carmo *et al.* (2018) confirmam essa ideia de desvirtuação da avaliação de desempenho, afirmando que no serviço público há uma “gestão da compensação”, na qual as gratificações de desempenho são criadas e utilizadas para recompor salários e não como forma de retribuição aos desempenhos considerados acima do esperado. “Nas organizações públicas, a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial”. Isso, além de desvirtuar a finalidade da gratificação,

também desestimula o servidor, pois, muitas vezes, aquele que se empenha e entrega resultados acima da média é retribuído financeiramente com o mesmo valor daquele que ou desempenhou mal as suas atribuições ou entregou resultados medianos, fato que pode ocorrer em virtude da regulamentação do órgão ou em função do avaliador considerar o processo de avaliação como mera formalidade e atribuir conceitos máximos a todos.

Nesse sentido, como não há um consenso na literatura a respeito da influência positiva ou negativa que as recompensas financeiras exercem sobre o desempenho do servidor público, o ideal é considerar cada organização de forma isolada, com base na percepção de seus servidores, bem como estabelecer políticas que assegurem um tratamento justo na distribuição dessas recompensas. Pois, considerando que cada órgão público tem suas particularidades, é provável que em determinada entidade, atrelar a remuneração ao resultado da avaliação produza efeitos positivos, mas em outro órgão público resulte em efeitos negativos. Assim, o sucesso ou insucesso de uma política de remuneração variável no serviço público, depende, em grande medida, da cultura organizacional.

De toda forma, esse assunto constitui-se como um grande desafio para a administração pública, que vislumbra nessa prática, presente na iniciativa privada, uma oportunidade de incentivar uma maior produtividade por parte do servidor público e, por consequência, alcançar a melhoria na prestação do serviço público à sociedade. Porém, ainda encontra dificuldades em sua implementação, bem como limitações orçamentárias e legais.

2.2.3 Cultura organizacional

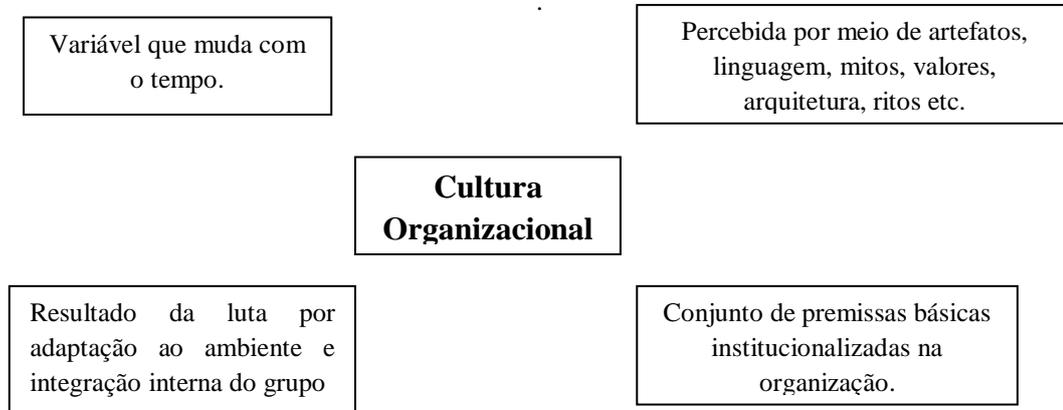
Inicialmente, é importante apresentar o conceito de cultura organizacional, o qual, segundo Silva, Zanelli e Tolfo (2014, p. 495), pode ser definido “como uma variável da organização, algo que ela tem (a organização tem uma cultura) ou como uma metáfora, o que a organização é (a organização é uma expressão cultural na sua totalidade)” .

Nessa mesma direção, Motta e Vasconcelos (2014) afirmam que:

[...] o conceito de cultura organizacional normalmente é tratado de duas formas. Alguns autores consideram que a organização – empresas, entidades públicas etc. – tem uma cultura que muda com o passar do tempo. A cultura seria, assim, uma característica da organização. Outros consideram que ela não tem uma cultura, é uma cultura, ou seja, seria a expressão cultural dos membros da organização. A organização é vista assim como uma esfera cultural e simbólica e a cultura é utilizada como uma metáfora – uma imagem que nos ajuda a compreender melhor o sistema [...] (Motta; Vasconcelos, 2014, p. 290).

Motta e Vasconcelos (2014) também apresentam a conceituação de cultura organizacional, de acordo com Schein, a qual é muito bem representada pelo esquema a seguir:

Esquema 2 - A cultura organizacional segundo Schein.



Fonte: Adaptado de Motta; Vasconcelos (2014).

Dessa forma, a cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, normas e comportamentos compartilhados por todos os membros de uma organização. Ela é moldada pela história, pelas experiências e pelas práticas da organização, e desempenha um papel fundamental na definição da identidade e do ambiente de trabalho, influenciando a forma como os colaboradores se relacionam, como tomam decisões e como colaboram para alcançar os objetivos da empresa. Uma cultura forte e saudável pode promover a colaboração, a inovação e o engajamento dos funcionários, enquanto uma cultura fraca ou disfuncional pode gerar conflitos, desmotivação e baixo desempenho (Motta; Vasconcelos, 2014).

Nessa conjuntura, a cultura organizacional é fator primordial para o sucesso ou insucesso de qualquer processo de avaliação de desempenho que se pretenda implementar na organização. Desse modo, deve haver um processo coletivo de construção para uma política de valorização do desempenho, que deixe de lado a visão tradicional desse processo como sendo apenas uma exigência burocrática, de forma a estabelecer uma visão mais abrangente da gestão de pessoas, implicando em maior efetividade na gestão do desempenho organizacional. Para isso, é necessário que os membros da organização sejam treinados e motivados a se comprometer com o processo, enfatizando-se os benefícios da gestão de desempenho. “Portanto, para que haja uma boa gestão deve-se trabalhar na busca de resultados de forma coletiva, motivando e qualificando os servidores, para melhorar seu relacionamento com o destinatário final, a sociedade” (Andrade; Cordeiro, 2022, p. 264).

Sobre isso, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) afirmam que a construção e implementação de um modelo de avaliação de desempenho, para obter sucesso, deve respeitar as peculiaridades da cultura organizacional da instituição alvo, sendo um processo lento e que envolve gradativas mudanças culturais. Por outro lado, no Brasil, ainda é corriqueira a reprodução de modelos, sem que haja nenhum tipo de adaptação prévia à cultura da organização.

Nessa direção, Barbosa (1996) destaca a extrema dificuldade em se alterar concepções culturais, reafirmando o entendimento dos autores citados de que se trata de um processo lento. A cultura administrativa brasileira é baseada no autoritarismo, relegando o processo de avaliação de desempenho a função “de punir, de pôr todo mundo para trabalhar, de separar o joio do trigo” (Barbosa, 1996, p. 95), não sendo usada como um instrumento de crescimento e melhoria do serviço, mas sim como forma de punição de um corpo funcional com carências de treinamento, de apoios estruturais e de estímulos motivacionais, que dificultam o bom desempenho do servidor. Além disso, há o viés cultural de encarar a educação e o treinamento como custos e não como investimento.

A respeito do apontamento de Barbosa (1996), em relação ao autoritarismo no qual a cultura organizacional brasileira se baseia, é importante destacar o processo histórico que ensejou isso, que vai desde o período escravocrata, que perdurou por séculos, estabelecendo uma hierarquia rígida e desumanizante, na qual os senhores de escravos exerciam poder absoluto sobre seus cativos, perpassando pela importação de mão de obra imigrante, a qual foi utilizada como alternativa de continuidade para auferir vantagem por meio da exploração/coação de trabalhadores livres, até o golpe militar, que instaurou no Brasil um regime ditatorial, que promoveu uma cultura autoritária por meio da repressão política, censura e restrições aos direitos civis (Treff, 2016). Dessa forma, reconhecer essas influências históricas que forjaram a cultura das organizações atuais é importante não só para uma melhor compreensão, como também representa um primeiro passo na direção da transformação.

Quando o assunto é meritocracia nos processos de avaliação de desempenho, a administração pública brasileira pode se deparar com certos vícios no processo, uma vez que sua cultura organizacional ainda possui resquícios de um modelo de gestão patrimonialista. Sobre isso, Madureira e Rodrigues (2007), afirmam que, para que seja implementada uma avaliação de desempenho baseada na meritocracia, é necessário, antes de qualquer coisa, verificar se a cultura organizacional existente valoriza esse componente. O que talvez ainda não seja uma realidade da maioria dos órgãos públicos brasileiros, devido ao histórico de uma

cultura baseada no favoritismo, paternalismo e nepotismo, os quais ainda se fazem presente nos dias de hoje, mesmo que de uma forma mais atenuada.

Nesse aspecto, revela-se importante considerar o nível de maturidade organizacional no que tange ao processo de gestão do desempenho. A maturidade organizacional envolve o alcance completo e a condição ideal de um processo ou atividade. Compreender os motivos subjacentes ao sucesso organizacional, assim como identificar e resolver problemas que possam prejudicar a melhoria contínua dos processos em uma abordagem de longo prazo e incremental, é essencial. Isso implica na capacidade de uma organização desenvolver seus processos de acordo com metas pré-definidas, alinhadas ao planejamento estratégico e funcional (Coelho Junior *et al.*, 2018).

Por outro lado, é necessário considerar, também, as dimensões de proporções imensas da Administração, a diversidade de serviços e de enquadramentos legais e organizacionais, o que ocasiona o surgimento de subculturas na organização. Dessa forma, é importante a criação de sistemas de avaliação adaptáveis a realidades específicas dentro de uma mesma realidade (Madureira; Rodrigues, 2007). Ou seja, é inviável a criação de um modelo de avaliação rígido para um conjunto de órgãos federais, estaduais ou municipais, pois cada um deve possuir o seu modelo específico, baseado na sua realidade e, sobretudo, na sua cultura organizacional. Tal tentativa também se revelaria contraproducente, em razão do processo de mudança que deve fazer parte das organizações contemporâneas.

Com isso, antes da avaliação de desempenho, é necessário identificar a cultura organizacional, o grau de maturidade dessa cultura, trabalhar o seu fortalecimento e, por fim, propor um modelo de avaliação de desempenho culturalmente adequado, que faça sentido para os membros da organização e que contribua para o aprimoramento funcional e, conseqüentemente, para a melhoria dos serviços públicos.

2.2.4 Equipe

Puente-Palacios e Albuquerque (2014) afirmam que a definição de equipe não é única, portanto, optam por utilizar a definição reproduzida por Machado (1998), qual seja:

Um sistema de relações dinâmicas e complexas entre um conjunto de pessoas, que se identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável, que interagem e compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades, utilizadas para desempenhar tarefas e atividades com a finalidade de atingir objetivos mútuos [...] (Machado, 1998, p.7 *apud* Puente-Palacios; Albuquerque, 2014, p. 398).

Um aspecto muito importante do conceito apresentado pelos autores, que diferencia as equipes dos grupos, é a finalidade de atingir objetivos mútuos. Essa característica gera uma relação de interdependência entre os membros da equipe, uma vez que, para que o objetivo que lhes é comum seja atingido, é necessária a união e a contribuição de todos (Punkte-Palacios; Albuquerque, 2014). No âmbito organizacional, os objetivos são definidos no planejamento estratégico, sendo desdobrado nos planejamentos tático e operacional. Com isso, as instituições devem prezar pela constituição de equipes, na qual todos os integrantes compreendam e contribuam para o alcance da missão institucional.

Por outro lado, embora seja comum a confusão entre grupo e equipe, decorrente do uso indiscriminado dessas palavras, os termos não são sinônimos. É comum a utilização da palavra equipe para se referir a um agregado de pessoas que laboram em um mesmo setor, porém os objetivos organizacionais dessas pessoas nem sempre são os mesmos, portanto, constituem um grupo e não uma equipe. “Um dos aspectos que diferencia grupos de equipes é a natureza do esforço despendido, que nos grupos tende a ser mais individual, enquanto na equipe apresenta um caráter mais coletivo” (Punkte-Palacios; Albuquerque, 2014, p. 399).

Nessa direção, de acordo com Bohn (2014), as principais dificuldades encontradas para a formação de equipes no serviço público são: a colocação de servidores em função de chefia, sem nenhum tipo de preparo ou treinamento; falta de liberdade do gestor para escolher os membros da equipe, em virtude de, com exceção dos comissionados e dos designados para função de confiança, os demais servidores serem selecionados mediante concurso público; falta de autoridade para substituir os membros da equipe que não se adaptaram ou não apresentam bom desempenho; falta de afinidade do servidor com o departamento ou órgão no qual desempenha suas atividades; falta de comprometimento de alguns servidores que se acomodaram com a estabilidade e possuem uma visão patrimonialista e burocrática da administração pública; remuneração fixa que desestimula o alcance de metas e, por fim, a falta de definição clara e expressa de metas e objetivos nos órgãos e entidades do poder público.

Dessa forma, o que se observa no serviço público é a constituição de grupos, os quais são formados a partir da lotação dos servidores em relação ao quadro de vagas disponíveis, sendo utilizados, como critérios de escolha, a vontade do servidor, o interesse do gestor, a oportunidade, não se observando as competências e aptidões do interessado em relação à constituição de uma equipe de trabalho, de acordo com a unidade de lotação (Bohn, 2014). Entretanto, “as equipes de trabalho são, inquestionavelmente, indispensáveis para que, na sociedade atual, a administração pública tenha condições de atender ao comando do art. 37,

caput, da Constituição Federal, de que a administração pública, em qualquer esfera, deverá obedecer, dentre outros, o princípio da eficiência” (Bohn, 2014, p. 5).

Nesse contexto, a avaliação de desempenho não pode considerar o indivíduo de forma isolada, é necessário o estabelecimento de parâmetros que permitam a identificação e mensuração do trabalho em equipe, pois os resultados organizacionais são provenientes da soma de esforços de cada indivíduo, os quais, de forma isolada, não produziram o mesmo efeito. Nesse aspecto, Vilhena e Martins (2022) apontam dois pilares para a avaliação de desempenho, quais sejam: avaliação de resultados e avaliação de competências, destacando que o foco da avaliação de resultados deve ser direcionado às equipes e deve diferenciar resultados de esforços, de modo a mensurar o que de fato agrega valor para a organização.

Nesse sentido, a promoção da colaboração das equipes para o alcance de resultados e incremento no desempenho organizacional deve ser encarada como um processo institucional, pois a avaliação de desempenho individual é apenas uma das partes da gestão do desempenho. Desse modo, é necessário trabalhar o engajamento da equipe, deixando clara a estratégia e o direcionamento para o alcance dos objetivos institucionais, de modo que haja um movimento sinérgico da equipe em busca dos resultados (Vilhena; Martins, 2022).

Assim, é possível afirmar que, antes da avaliação de desempenho, é necessária uma atenção especial em relação à formação e à gestão de equipes no serviço público, pois, no que tange à dimensão resultados, o desempenho deve ser considerado de forma conjunta, como uma entrega da equipe, carecendo que estas estejam bem estruturadas e geridas. Além disso, quando se avalia a equipe, geralmente não é possível identificar o quanto cada membro contribuiu para o resultado obtido, o que pode gerar percepções de injustiça e insatisfação, caso a equipe não possua nível de maturidade e gestão adequados.

2.2.5 Justiça

De acordo com Dal Vesco, Beuren e Popik (2016) a justiça organizacional é uma dimensão que se refere às percepções dos colaboradores sobre o conceito de justiça e injustiça dentro das organizações onde estão inseridos.

Nesse aspecto é importante mencionar a teoria da equidade de Adams, sobre a qual Gil (2019) afirma o seguinte:

Segundo a teoria da equidade, criada por J. Stacy Adams (1965), os funcionários buscam um equilíbrio justo entre o que investem em seu trabalho (insumos) e o que recebem dele (recompensas). Assim, tendem a estabelecer uma relação entre seus insumos (educação, competências, experiências, esforços) e as recompensas (remuneração, reconhecimento, aumentos de salário, promoções) e depois a

comparam com a relação que ocorreria referente aos demais funcionários. Quando a comparação leva à percepção de que essas relações são iguais, os funcionários experimentam um estado de equidade ou de justiça. Quando, porém, a comparação leva à percepção de que as relações são diferentes, os funcionários experimentam uma tensão de equidade. Se a relação se mostra desfavorável, a tensão conduz a sentimentos de raiva ou de revolta. Se, por outro lado, a comparação leva à percepção de que as recompensas recebidas são excessivas, a tensão conduz a um sentimento de culpa. Mas é justamente esse estado de tensão negativa que, segundo Adams, proporciona a motivação para ações corretivas (Gil, 2019, p. 229).

Desse modo, a teoria da equidade de Adams está diretamente relacionada à concepção de justiça na avaliação de desempenho. Pois, nesse processo, a equidade é estabelecida quando os funcionários percebem que suas contribuições e esforços estão sendo reconhecidos e recompensados de maneira justa em relação aos outros membros da equipe ou organização. Portanto, a concepção de justiça na avaliação de desempenho está intrinsecamente ligada à percepção de equidade entre os indivíduos. Os critérios de avaliação devem ser transparentes, imparciais e aplicados de forma consistente a todos os colaboradores, garantindo que a distribuição de recompensas e reconhecimento seja baseada no mérito e no desempenho real (Dal Vesco; Beuren; Popik, 2016).

Diante disso, a percepção de justiça nos processos de avaliação de desempenho é primordial para a satisfação dos servidores públicos, bem como para que se comprometam com os objetivos e valores organizacionais. Dessa forma, os instrumentos de avaliação devem refletir medidas válidas e justas, para que os atores envolvidos confiem e aceitem o sistema de avaliação de desempenho (Amaral *et al.*, 2018). Essa percepção favorece a aceitação de ações administrativas por parte do indivíduo, por transparecerem ao servidor um viés ético e impessoal dos atos praticados (Andrade; Cordeiro, 2022).

Nessa direção, Dal Vesco, Beuren e Popik (2016, p. 123) afirmam que “os empregados que percebem que são tratados de maneira justa pelos gestores tendem a acatar suas decisões, apresentar comprometimento socialmente favorável e evitar comportamentos antissociais, além de apresentar maior comprometimento, qualidade no trabalho, satisfação profissional, saúde, bem-estar e harmonia”. O servidor público, assim como qualquer outro trabalhador, é motivado pelos anseios de retorno que espera obter, a partir da entrega de esforços e resultados do seu trabalho, portanto, espera por relações e recompensas justas.

Por outro lado, quando os servidores percebem a relação de trabalho como injusta, eles tendem a sentir emoções negativas, consequência disso é um aumento ou diminuição em seus resultados, de acordo com aquilo que julgarem mais conveniente. Dessa forma, a produtividade, a qualidade dos trabalhos realizados e, sobretudo, o desempenho dos servidores e órgãos públicos são diretamente influenciados pela percepção de justiça dos

indivíduos. Além disso, há uma tendência de que quanto maior a percepção de justiça na avaliação de desempenho maior a percepção de satisfação do servidor, pois, “um conjunto de evidências empíricas vem demonstrando que o alto grau de satisfação no trabalho depende da crença dos empregados de que estão sendo justamente tratados por seus gestores e organizações” (Dal Vesco; Beuren; Popik, 2016, p. 132).

Nesse aspecto, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) destacam a necessidade de construir instrumentos de avaliação justos e imparciais, nos quais sejam estabelecidos padrões de desempenho objetivos e atingíveis, baseados na realidade dos cargos. Além disso, ao se analisar os dados das avaliações de desempenho, o servidor não pode ser o único responsável por um desempenho abaixo do esperado, uma vez que essa ocorrência também pode estar relacionada à deficiência de suporte organizacional. Nesse sentido, responsabilizar o servidor pelo problema pode ocasionar sentimentos de injustiça e indiferença, resultando em um provável boicote à avaliação.

Neiva (2020, p. 14) destaca que a “literatura recomenda que os propósitos da avaliação e gestão de desempenho sejam claros e conhecidos por todos os envolvidos, para que se evite a percepção de manipulação do processo e a percepção de injustiça por parte dos empregados”. Entretanto, a comparação de resultado entre os servidores não é indicada, uma vez que a comparação do indivíduo com ele próprio ao longo do tempo é mais recomendada para o desenvolvimento profissional e oferece base para uma distribuição mais justa de recompensas. Corroborando esse pensamento, Bezerra *et al.* (2019), ao citarem Chun, Brockner e De Cremer (2018) afirmam que, em estudos sobre avaliação de desempenho profissional, esses autores concluíram que:

[...] quando os indivíduos nas organizações pensam que seu desempenho é discutido em relação ao que eles fizeram no passado, eles tendem a pensar que os avaliadores consideraram informações detalhadas sobre seu desempenho para individualizar as avaliações, mas aqueles que são comparados com outras pessoas em suas avaliações tendem a acreditar que estão sendo tratados como uma das massas cujos detalhes específicos não foram totalmente incorporados (Bezerra *et al.*, 2019, p. 5).

A percepção de justiça nos processos de avaliação de desempenho é afetada por questões sentimentais dos indivíduos, fator natural do ser humano. Com isso, a garantia de avaliações totalmente justas e imparciais para todos os funcionários representa um grande desafio para as organizações (Bezerra *et al.*, 2019). Caso os servidores percebam o processo de avaliação de desempenho como injusto, pode haver a ocorrência de conflitos na organização, os quais podem ser mitigados com a estipulação de regras regulamentadoras a

respeito das recompensas, direitos, deveres e obrigações, de forma a estabelecer um acordo entre os envolvidos (Neiva, 2020).

Assim sendo, com base na literatura exposta, foi possível desenvolver um quadro-síntese dos principais limites e desafios da Administração pública no que tange à avaliação de desempenho dos servidores.

Quadro 3– Limites e desafios da avaliação de desempenho no setor público.

LIDERANÇA	<p>Limites: Indicações políticas para ocupar cargos de chefias, bem como a elevada rotatividade nesses cargos.</p> <p>Desafios: Desenvolvimento de lideranças, atuação de modo a coibir estilos de liderança autoritários e coercitivos, bem como capacitar os gestores para avaliar pessoas.</p>
REMUNERAÇÃO	<p>Limites: Restrições orçamentárias e legais para a instituição de gratificações e outras vantagens pecuniárias.</p> <p>Desafios: Implementar um sistema de remuneração variável adequado à cultura da organização, assim como abandonar a ideia de instituição de gratificações de desempenho como forma de recompor salários, em virtude da impossibilidade de reajuste.</p>
CULTURA	<p>Limites: resquícios do patrimonialismo que se opõe a uma cultura baseada na meritocracia, bem como a ausência de uma cultura voltada ao desempenho na Administração Pública.</p> <p>Desafios: modificar a cultura organizacional para valorizar a meritocracia, implementação de processos de avaliação de desempenho adequados à cultura da organização e que façam sentido aos seus membros.</p>
EQUIPE	<p>Limites: Seleção dos membros da equipe, a qual muitas vezes fica restrita a concurso público. Além disso, é difícil quantificar o quanto cada membro da equipe contribuiu para os resultados alcançados.</p> <p>Desafios: Formação de equipes com base em competências e não pela simples agregação de pessoas em um departamento. Construção de avaliações de desempenho que considere o desempenho da equipe, principalmente no que se refere ao critério resultados.</p>
JUSTIÇA	<p>Limites: Questões sentimentais dos indivíduos que interferem na percepção de justiça.</p> <p>Desafios: Regulamentar recompensas, direitos, deveres e obrigações, de forma a estabelecer um acordo entre os envolvidos, prezando pela equidade e justiça no processo de avaliação de desempenho.</p>

Fonte: Elaborado pela Autora.

Ante os limites e desafios da avaliação de desempenho no setor público representados nas dimensões liderança, remuneração, cultura, equipe e justiça, é possível perceber uma correlação entre elas. Não seria viável, por exemplo, direcionar esforços para superar os limites e desafios da dimensão equipes, sem abordar a dimensão liderança. Dessa forma, todos esses aspectos devem ser tratados de maneira dinâmica e sistêmica, considerando as

interações e impactos mútuos entre eles, a fim de promover uma avaliação de desempenho efetiva e justa no setor público.

2.3 As experiências de avaliação de desempenho nos Ministérios Públicos de Contas/Tribunais de Contas Estaduais

Esta pesquisa aborda os Ministérios Públicos de Contas, aqueles que atuam perante os Tribunais de Contas, especificamente, o *Parquet* de Contas do Estado do Pará. Dessa forma, antes de adentrar nas experiências de avaliação de desempenho nos Ministérios Públicos de Contas, será necessário transcorrer a respeito da particularidade que diferencia o MPC/PA dos MPCs dos demais Estados brasileiros.

De acordo com a Lei Complementar nº 09, de 27 de janeiro de 1992 (Lei Orgânica do MPC/PA), o Ministério Público de Contas do Pará, é órgão da administração direta do Estado, possuindo autonomia administrativa e financeira, dispondo de dotação orçamentária global própria.

Conforme levantamento realizado nos sites dos Ministérios Público de Contas dos Estados da Federação, até 2022, somente dois deles contavam com leis que garantem essas prerrogativas aos respectivos MPCs, sendo eles o Pará e Roraima. Ocorre que, o Supremo Tribunal Federal (STF) suspendeu dispositivos da Constituição do Estado de Roraima e da Lei estadual nº 840/2012 que preveem a autonomia administrativa, financeira e orçamentária do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas daquele Estado. Com isso, atualmente, o MPC/PA se tornou o único *Parquet* de Contas, dentre os Estados da Federação, que possui tais características.

De acordo com Pamplona e Brasil (2019, p. 3), “os Ministérios Públicos de Contas dos estados do Mato Grosso do Sul (Art. 3º da LC 148/ 2010) e Santa Catarina (art. 85, parágrafo único e art. 107 da LC nº 202/2000) apenas possuem autonomia funcional e administrativa. Os outros vinte e dois estados do Brasil, apenas possuem um MPC com autonomia funcional”.

Isto posto, como a maioria dos MPCs no Brasil não possuem autonomia administrativa e financeira, sua composição conta apenas com membros, os denominados Procuradores de Contas, admitidos mediante concurso público de provas e título, não possuindo corpo funcional próprio de servidores, nem estrutura administrativa, como, por exemplo, um departamento de gestão de pessoas. Dessa forma, os servidores que atuam perante os MPCs

estão vinculados ao respectivo Tribunal de Contas Estadual, lotados no *Parquet* de Contas correspondente.

Nessas circunstâncias, verifica-se a inviabilidade de pesquisa em relação à avaliação de desempenho em outros MPCs, optando-se então por averiguar a experiência dos Tribunais de Contas Estaduais quanto ao assunto, dada a correlação das atividades desses órgãos de controle externo.

Para a realização da pesquisa, os dados foram coletados a partir de consultas aos sites das instituições e de questionamentos formulados às respectivas ouvidorias. Desse modo, dos 27 Tribunais de Contas Estaduais, 22 foram acionados por meio da ouvidoria, em 4 não foi possível registrar o pedido de acesso à informação, em virtude de erros no site ou dificuldades de acesso, e 1 dos Tribunais foi excluído da pesquisa, que é o TCE-PA, uma vez que o MPC/PA possui autonomia administrativa e não depende da estrutura organizacional daquela Corte de Contas.

A demanda apresentada às ouvidorias dos TCEs versava sobre os seguintes questionamentos:

Quadro 4 – Questionamentos apresentados às ouvidorias dos TCEs

1) Os servidores do MPC são servidores do TCE? ⁹
2) Há a realização de algum processo de avaliação de desempenho dos servidores do TCE? Se sim, os servidores do MPC também participam?
3) Caso o desempenho dos servidores seja avaliado, qual a periodicidade? Há alguma norma regulamentadora?
4) Caso haja norma regulamentadora, o órgão poderia me enviar para utilizar na pesquisa?

Fonte: Elaborado pela autora.

Desse modo, transcorrido aproximadamente 30 dias desde a abertura dos chamados de ouvidoria, dos 22 protocolos abertos, 15 foram respondidos, os quais foram devidamente analisados, para que fosse possível realizar uma síntese de como tem sido feita a avaliação de desempenho no âmbito dos Tribunais de Contas Estaduais no Brasil.

⁹ Embora já se saiba a resposta para essa pergunta, o questionamento foi feito para corroborar a informação a respeito da falta de autonomia administrativa dos MPCs.

No que diz respeito ao questionamento sobre os servidores dos MPCs estarem vinculados aos TCEs, quase todos responderam categoricamente que sim, indicando as respectivas fundamentações legais, com exceção do MPC/SC, o qual respondeu o seguinte:

Em 2022 foi editada a Resolução TC-208/2022, especificamente quanto às situações afetas aos servidores do Ministério Público junto ao TCE/SC.

Tem-se a informar que a referida Resolução que foi aprovada e publicada pelo TCE/SC trata apenas de projeto de lei pendente ainda de aprovação pela Assembleia Legislativa. E, uma vez aprovada por aquela Casa, ainda há o dispositivo que prevê o prazo de 180 dias para tratar das questões que envolvem a situação dos servidores, a exemplo das que foram formuladas pelo solicitante.

De acordo com o projeto de lei citado e encaminhado por e-mail pelo TCE/SC, caso a lei seja aprovada pela Assembleia Legislativa, o quadro de pessoal do MPC/SC será incorporado ao daquela Corte de Contas. O que significa que, até então, o MPC/SC possui corpo funcional próprio, em virtude de sua autonomia administrativa, conforme destacado anteriormente. Entretanto, considerando a situação delicada de incerteza ocasionada pelo sobredito projeto de lei, a avaliação de desempenho no âmbito do MPC/SC não será abordada, bem como a do TCE/SC, pois o órgão não forneceu informações a respeito.

O outro MPC que possui autonomia administrativa é o do Mato Grosso do Sul, porém, de acordo com sua lei orgânica, esse órgão conta com o apoio administrativo de pessoal do TCE-MS, ou seja, os servidores que atuam no MPC/MS são servidores daquela Corte de Contas.

Quadro 5 – Autonomia dos MPCs no Brasil.

Autonomia Funcional	Autonomia Administrativa	Autonomia Financeira
Todos os MPCs da Federação	MPC/PA, MPC/MS e MPC/SC.	MPC/PA

Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com análise das respostas apresentadas pelos órgãos, foi possível identificar que, do total de respondentes, apenas 02 (dois) não possuem avaliação de desempenho funcional permanente, ou seja, realizam apenas a destinada ao estágio probatório, sendo eles o TCE/ES, informando estar em fase de estudos para implantação, e o TCE/AC, que alegou como justificativa a realização de avaliação de desempenho do setor, pontuando a que é feita pela ATRICON (Associação dos Membros dos Tribunais de Contas do Brasil), em relação ao desempenho dos Tribunais de Contas.

A respeito da periodicidade da avaliação de desempenho, a maioria dos tribunais reportou a realização anual ou semestral. Apenas 3 (três) órgãos dispersaram desse padrão, sendo o TCE/PI, com avaliação trimestral com acompanhamento mensal, o TCE/CE, que reportou realizar avaliação mensal, com resultados semestrais ou anuais, a depender da unidade avaliada, e o TCE/AM, com avaliação bienal.

Ao analisar as normativas encaminhadas pelos tribunais, é possível destacar alguns pontos, como o público alvo da avaliação de desempenho, constatando que algumas instituições só avaliam os servidores efetivos, não abrangendo os exclusivamente comissionados ou cedidos. Outro fato interessante é que a maioria dos processos de avaliação de desempenho tem por finalidade a promoção de algum tipo de progressão ou concessão de gratificação, confirmando o que dispõe a literatura a respeito da desvirtuação da finalidade da avaliação de desempenho no serviço público. Por outro lado, alguns órgãos também trazem em suas normativas outras finalidades que não as remuneratórias como: permanência do servidor à disposição do TCE, Roteiro Anual de Desenvolvimento – RAD, aquisição de estabilidade, relocação e capacitação. No que se refere ao avaliador, é possível identificar que a maioria dos órgãos possui uma avaliação descendente, na qual o superior hierárquico avalia o subordinado. Apenas 03 (três) órgãos incluíram a avaliação da chefia pelo subordinado imediato e outros trazem a combinação da autoavaliação com a realizada pela chefia imediata.

Quadro 6 – Principais características da avaliação de desempenho nos Tribunais de Contas Estaduais.

TCE	PERIODICIDADE	AVALIADOS	PROGRESSÃO	GRATIFICAÇÃO	AVALIADOR
AM	BIENAL	EFETIVOS	SIM	NÃO	CHEFIA
AP	ANUAL	EFETIVOS	SIM	NÃO	CHEFIA
CE	MENSAL	TODOS	NÃO	SIM	CHEFIA
GO	SEMESTRAL	EFETIVOS	SIM	SIM	AUTOAVALIAÇÃO, CHEFIA E SUBORDINADO
MA	ANUAL	TODOS	SIM	NÃO	AUTOAVALIAÇÃO CHEFIA E SUBORDINADO
MG	ANUAL	TODOS	SIM	SIM	AUTOAVALIAÇÃO E CHEFIA
MS	ANUAL	EFETIVOS	NÃO	SIM	AUTOAVALIAÇÃO E CHEFIA
PE	ANUAL	TODOS	SIM	NÃO	AUTOAVALIAÇÃO, CHEFIA E SUBORDINADO
PI	TRIMESTRAL	EFETIVOS	NÃO	SIM	CHEFIA
PR	ANUAL	TODOS	SIM	NÃO	AUTOAVALIAÇÃO PARES E CHEFIA
RJ	SEMESTRAL	TODOS	NÃO	NÃO	CHEFIA
RN	ANUAL	EFETIVOS	SIM	NÃO	AUTOAVALIAÇÃO E CHEFIA

Fonte: Elaborado pela autora.

No que tange ao caráter multidimensional da avaliação de desempenho, foi possível constatar que uma parte dos tribunais avalia apenas uma dimensão, que estaria mais ligada a comportamentos, com critérios subjetivos como, por exemplo, solidariedade no ambiente de trabalho, ética, subordinação e disciplina. De acordo com Neiva (2020, p. 5) “os métodos de avaliação geralmente enfatizam a dimensão comportamental como definidor do desempenho”. Entretanto, em alguns tribunais, a avaliação de desempenho vem se delineando no sentido de considerar uma variedade de dimensões, é o caso do TCE/CE, o qual considera as dimensões organizacional, setorial e funcional.

De acordo com Vilhena e Martins (2022, p. 23), a dimensão institucional está fundamentada, principalmente, nas estratégias de governo e organizações, que devem deixar evidentes o valor público que será gerado, os objetivos, as metas e as grandes iniciativas, além de incluir os fatores que impulsionam a implementação e os procedimentos de monitoramento e avaliação. As dimensões setorial e funcional da avaliação de desempenho do TCE/CE são agregadas pelos autores como sendo a parte da dimensão pessoas, que “ancora-se no desdobramento da estratégia até os níveis mais operacionais de especificação de direcionadores e resultados da equipe e dos indivíduos”.

Nesse aspecto, também cabe destaque ao TCE/PE que avalia duas dimensões de desempenho, sendo elas a de resultados e a comportamental, o que chama a atenção nessa última é a ausência de atribuição de notas para a dimensão comportamental, sendo realizada por meio de *feedback* contendo pontos positivos e pontos a desenvolver conforme os critérios comportamentais estabelecidos nos Acordos de Trabalho. Esses, por sua vez, são formulados mediante assentimento entre o chefe e a equipe, contemplando os desempenhos esperados ao longo do ciclo avaliativo.

De acordo com o manual de gestão do desempenho do TCE/PE, os critérios de avaliação não são padronizados, sendo formulados a cada ciclo, mediante acordos de trabalho de colaboradores e gestores, os quais devem considerar a dimensão de desempenho com indicador e seus critérios, as competências em relação ao cargo e às necessidades da unidade de lotação, bem como as metas e objetivos organizacionais. Desse modo, essa flexibilidade no estabelecimento dos critérios e a participação dos colaboradores nesse momento, contribuem à efetividade e ao engajamento dos servidores com os propósitos organizacionais e, conseqüentemente, para um melhor atendimento à população.

Nessa direção, os acordos de trabalho figuram como uma maneira de incluir a participação do servidor na construção da avaliação, sendo capaz de influenciar a sua percepção com relação a esse instrumento, aumentando a credibilidade da liderança e a

equidade do processo. O estabelecimento de relações de confiança entre gestor e subordinado é elemento essencial para avaliações de desempenho efetivas, pois a credibilidade e confiança no líder e a gestão do desempenho estão diretamente relacionadas. Ao receberem ajuda dos gestores, os servidores públicos tendem a reagir de forma positiva em seu comportamento e a desenvolver o sentimento de pertencimento por participarem do processo (Amaral *et al.*, 2018). Por outro lado, a insatisfação com a gestão pode ser um dos motivos do mau desempenho do servidor (Oliveira, 2013).

Diante disso, é possível afirmar que a avaliação de desempenho dos servidores do TCE/PE difere das normalmente praticadas pela maioria dos órgãos públicos, as quais constituem-se em formulário padrão baseado no modelo de avaliação denominado escala gráfica, que é um método simples, sendo um dos mais utilizados pelas organizações, o qual consiste em um formulário com dupla entrada, no qual são representados os critérios de avaliação e a valoração atribuída a eles (Gil, 2019). Entretanto, modelos de avaliação de desempenho mais flexíveis, como o do TCE/PE, possibilitam que ajustes sejam feitos ao longo do processo, de modo a possibilitar a sua adequação às características culturais da organização que o adota (Oliveira-Castro; Lima; Veiga, 1996).

De modo bem similar ao TCE/PE, a avaliação de desempenho no âmbito do TCE/MA também abrange duas dimensões, sendo elas resultado e comportamento. Entretanto, o que chama a atenção é a subdivisão da dimensão comportamento, sendo avaliado o individual e o em equipe. A dimensão equipe permite avaliar como o servidor se relaciona com os colegas de trabalho, como contribui para o trabalho, como resolve conflitos e como compartilha conhecimentos e experiências. Além disso, é importante considerar como as ações do colaborador impactam o trabalho dos demais membros (Vilhena; Martins, 2022), devendo-se, no entanto, considerar as dificuldades e desafios para a formação e gerenciamento de equipes no serviço público (Bohn, 2014).

Ambos os Tribunais de Contas utilizam a avaliação de desempenho para o plano de capacitação individual, atribuindo exigência de cumprimento de maior carga horária para aqueles cujas notas obtidas na avaliação tenham sido abaixo do esperado, sendo possível identificar claramente a ancoragem do processo de desenvolvimento de pessoas com os resultados da avaliação de desempenho (Oliveira; Almeida, 2021). O ponto em que os órgãos diferem é na dimensão comportamental, enquanto o TCE/PE não atribui pontuações para esse item, deixando o avaliador livre para redigir *feedbacks*, o TCE/MA, além de atribuir pontuação, também estipula critérios, diferenciando os que são relativos ao subordinado e ao gestor.

No que diz respeito à avaliação comportamental do gestor, chama a atenção o quesito liderança, uma vez que tal item é constantemente abordado na literatura como sendo fator primordial para a boa execução tanto da avaliação quanto da gestão do desempenho. O desenvolvimento de lideranças é um grande desafio de qualquer organização. Nesse aspecto, a avaliação de desempenho serve para traçar um diagnóstico de como esse papel está sendo exercido, possibilitando o direcionamento de capacitações a fim de formar e aprimorar líderes (Neiva, 2020).

Assim, com base nos documentos disponibilizados pelos Tribunais de Contas dos diversos estados brasileiros a respeito da avaliação de desempenho funcional, foi possível concluir que boa parte deles ainda possui processos de avaliação meramente burocráticos, no qual se tem evidentemente configurada a relação de hierarquia, pois somente o subordinado é avaliado pelo chefe. Além disso, os resultados da avaliação de desempenho ainda são subutilizados servindo majoritariamente para fins remuneratórios. Entretanto, percebe-se que em alguns tribunais esse cenário, pelo menos na teoria, tem mudado, sendo construídos processos de avaliação atrelados ao planejamento estratégico da organização, considerando as dimensões organizacional, setorial e funcional, incluindo a multiplicidade de atores na avaliação e ampliando a utilização dos resultados para diversos fins gerenciais.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

O método consiste em uma série de atividades sistemáticas e racionais que, de maneira segura e econômica, possibilita a obtenção de conhecimentos válidos e verdadeiros. Ele atua como um guia, apontando o caminho a ser percorrido, identificando equívocos e oferecendo suporte para as tomadas de decisão do pesquisador (Marconi; Lakatos, 2003). Dessa forma, este capítulo é destinado à descrição dos procedimentos metodológicos propostos para a pesquisa, estando dividido em: classificação da pesquisa, população e amostra, instrumentos de pesquisa, análise dos dados e caracterização do Ministério Público de Contas do Estado do Pará e a relação com o objeto de pesquisa.

3.1 Classificação da pesquisa

Trata-se de uma pesquisa social, por estar relacionada à obtenção de conhecimento no campo da realidade social, sendo classificada como aplicada, quanto à finalidade, por oportunizar informações e conhecimentos para uma situação prática, ao possibilitar que o MPC/PA utilize o diagnóstico traçado neste trabalho para aprimorar o processo de avaliação de desempenho funcional de seus servidores (Gil, 2008).

No que tange aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória, pois aborda tema pouco explorado, principalmente no que se refere à percepção dos servidores do MPC/PA a respeito da avaliação de desempenho funcional, uma vez que nunca fora objeto de pesquisa, não existindo nenhum estudo em relação a isso. Desse modo, o presente trabalho serve para proporcionar visão geral acerca do fato (Gil, 2008).

A pesquisa é de cunho qualitativo, quanto à forma de abordagem do problema, pois os dados foram trabalhados com a finalidade de buscar o seu significado, com base na percepção do fenômeno dentro do contexto, ou seja, compreender a percepção dos servidores em relação à avaliação de desempenho funcional, no âmbito do MPC/PA. O uso desse tipo de pesquisa possibilita a dedicação do trabalho em questões relacionadas ao objeto de estudo e suas relações, por intermédio da máxima valorização do contato direto com a situação estudada (Gil, 2008).

3.2 População e amostra

A população é o agrupamento de seres com pelo menos uma característica em comum, sendo a delimitação uma forma de especificar o que será pesquisado, quais pessoas, coisas ou fenômenos, indicando suas especificações comuns (Marconi; Lakatos, 2003).

O Ministério Público de Contas do Pará, lócus investigativo desta pesquisa, encerrou o ano de 2022, com 79 servidores. Apesar de, no ano corrente, a instituição ter nomeado novos servidores, estes não foram incluídos na pesquisa, uma vez que a limitação temporal para o estudo compreende o período de 2018 a 2022. Incluir os novos integrantes no estudo implicaria em distorções nos resultados, uma vez que estes, provavelmente, ainda não passaram por nenhum ciclo avaliativo, não podendo emitir uma opinião fidedigna em relação ao processo.

Nesse aspecto, cabe esclarecer que um dos servidores efetivos encontra-se à disposição de outro órgão, portanto, não participa da avaliação de desempenho. Além disso, no início do ano de 2023, um dos servidores cedidos foi devolvido ao órgão de origem. Nesse caso, essas 2 pessoas foram subtraídas do quantitativo de servidores que compõem a pesquisa, resultando em um universo de 77 pessoas, sendo 52 efetivos, 6 cedidos e 19 comissionados.

Por se tratar de uma população pequena, o estudo foi feito por meio de censo, procedimento realizado quando se objetiva a coleta exaustiva das informações de todos os elementos da população em estudo (Toma, 2022). Desse modo, foram abordados todos os servidores que integram o universo de pesquisa, ou seja, 77 pessoas. Dentre esse grupo, há os que figuram somente no papel de avaliado e há os que figuram em ambos os papéis, avaliado e avaliador.

3.3 Procedimentos técnicos

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, foram adotados neste trabalho o estudo de caso, por buscar compreender o fenômeno da avaliação de desempenho dentro do contexto da percepção dos servidores do MPC/PA, a pesquisa bibliográfica, sendo utilizados livros, artigos e demais publicações relacionados à temática, de forma a concatenar o conhecimento teórico necessário à compreensão do fenômeno em estudo, bem como a pesquisa documental, em virtude da utilização de leis, resoluções, portarias, planejamento estratégico e demais documentos do MPC/PA relacionados à gestão de pessoas, mais especificamente à avaliação de desempenho (Gil, 2008).

O estudo de caso foi realizado com auxílio de questionário, por meio do qual os servidores foram colocados diante de um conjunto de questões, cuja finalidade era obter informações a respeito das percepções em relação à avaliação de desempenho. A primeira parte do questionário teve por objetivo traçar o perfil do participante da pesquisa, contemplando perguntas de múltipla escolha como: sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de serviço no MPC, tipo de vínculo, se possui ou não servidores sob sua supervisão e se é avaliado e avaliador ou somente avaliado. Nesse aspecto, cabe acrescentar que o questionário de pesquisa não exigiu nenhuma informação pessoal que pudesse identificar o servidor participante, sendo garantido o total anonimato.

A segunda parte foi construída com base na escala Likert, que é uma técnica de mensuração amplamente utilizada na pesquisa social e de opinião. Ela consiste em uma série de afirmações ou declarações sobre um determinado tópico, acompanhadas de uma escala de resposta que varia de "discordo totalmente" a "concordo totalmente". Os respondentes são solicitados a indicar o grau de concordância ou discordância em relação a cada afirmação, atribuindo um valor numérico a cada resposta. Essa escala permite a coleta de dados quantitativos, tornando possível analisar as atitudes, opiniões e percepções dos participantes em relação a uma determinada questão, fornecendo *insights* valiosos para pesquisas e tomadas de decisão (Gil, 2008).

Nesse sentido, para a construção do questionário desta pesquisa, atribuiu-se, com base na sobredita escala, a graduação de 1 a 5, sendo: 1 – discordo totalmente, 2 – discordo parcialmente, 3 – indiferente, 4 – concordo parcialmente e 5 – concordo totalmente.

As afirmações a respeito da percepção acerca da avaliação de desempenho funcional foram elaboradas com base no referencial teórico desta pesquisa, sendo agrupadas em blocos denominados como aspectos gerais, liderança, remuneração, cultura, equipe e justiça, conforme demonstrado nos quadros a seguir:

Quadro 7 – Aspectos Gerais relacionados à percepção sobre a avaliação de desempenho funcional.

Item	Aspectos Gerais
1	Participei do processo de construção do questionário de avaliação de desempenho.
2	Os critérios adotados no questionário de avaliação são apropriados para mensurar meu desempenho.
3	Considero que o processo de avaliação de desempenho realizado pelo MPC/PA contribui para o meu aprimoramento funcional.
4	Considero o atual processo de avaliação de desempenho como uma mera formalidade de preenchimento de formulário.
5	Acredito que a avaliação de desempenho do MPC/PA deveria ser revista e aprimorada.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 8 – Percepção a respeito da liderança no processo de avaliação de desempenho funcional.

Item	Liderança
6	O desempenho a ser alcançado é negociado entre mim e a chefia imediata, com base no planejamento estratégico da instituição e naquilo que é esperado da unidade em que estou lotado.
7	Reconheço a minha chefia imediata como um(a) líder.
8	Recebo <i>feedback</i> a respeito do meu desempenho.
9	A chefia imediata já usou a avaliação de desempenho para me ameaçar.
10	Gostaria de avaliar a minha chefia imediata

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 9 – Percepção com relação à remuneração no processo de avaliação de desempenho funcional

Item	Remuneração
11	Sinto-me mais motivado sabendo que o meu desempenho tem repercussão na minha remuneração.
12	Sinto-me desconfortável por medo de que o resultado da avaliação de desempenho impacte a minha remuneração negativamente.
13	Considero a GDP (Gratificação de Desempenho e Produtividade) como uma forma de recomposição salarial e não como uma recompensa por resultados acima do esperado.
14	Sendo ou se fosse avaliador, tenderia a não avaliar de forma fidedigna com receio de prejudicar a remuneração do colega.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 10 – Percepção a respeito da influência da cultura organizacional sobre a avaliação de desempenho funcional.

Item	Cultura
15	Sinto-me desconfortável ao ser avaliado
16	Sinto-me ou me sentiria constrangido em ter que avaliar um colega de trabalho
17	Considero que as mudanças implementadas são impostas de forma autoritária
18	Acredito que falta maturidade organizacional para realização de processos de avaliação de desempenho
19	Percebo que as pessoas são reconhecidas e valorizadas por seus trabalhos

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 11 – Percepção a respeito do fator equipe nos processos de avaliação de desempenho funcional

Item	Equipe
20	Percebo o conjunto de pessoas no meu departamento como uma equipe.
21	Acredito que a avaliação de desempenho deveria considerar o critério equipe no que diz respeito aos resultados.
22	Percebo que a avaliação de desempenho atual já considera os resultados da equipe.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 12 – Percepção acerca do aspecto justiça nos processos de avaliação de desempenho funcional

Item	Justiça
23	Sinto-me desmotivado quando vejo um(a) colega, com desempenho abaixo do meu, recebendo a mesma nota na avaliação que eu.
24	Percebo o processo de avaliação de desempenho como justo.
25	Já me senti injustiçado em relação ao resultado da minha avaliação de desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 Análise e interpretação dos dados

Após a coleta de dados, é necessário proceder à análise e interpretação dos mesmos. Embora sejam conceitualmente distintos, esses dois processos estão intimamente relacionados. A análise tem como propósito organizar e resumir os dados de maneira a fornecer respostas para o problema de pesquisa proposto. Por outro lado, a interpretação busca dar sentido mais amplo às respostas, estabelecendo conexões com conhecimentos previamente adquiridos (Gil, 2008).

Desse modo, os dados coletados por meio do questionário foram dispostos em planilha eletrônica e tabulados conforme a categoria, a fim de viabilizar a análise estatística descritiva, que teve por base o percentual do nível de concordância e discordância em relação às afirmativas do instrumento de pesquisa, cuja interpretação foi realizada com fundamento no referencial teórico deste estudo. Optou-se por realizar a análise confrontando a percepção de chefes e subordinados, pois a posição em que o indivíduo se encontra na hierarquia organizacional pode influenciar a sua percepção (Paradela; Pifano; Costa, 2020).

3.5 Caracterização do Ministério Público de Contas do Estado do Pará e a relação com o objeto de pesquisa.

O lócus investigativo deste trabalho é o Ministério Público de Contas do Estado do Pará que, de acordo com a lei Complementar nº 09, de 27 de janeiro de 1992 (Lei Orgânica do MPC/PA), é um órgão da administração direta do Estado, com autonomia administrativa e financeira, dispondo de dotação orçamentária global própria, ao qual compete "promover e fiscalizar o cumprimento e a guarda da Constituição e das Leis, no que se referir à fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial, da competência do Tribunal de Contas do Estado", nos termos do Art. 1º de sua Lei Orgânica.

A atuação desse órgão é de fundamental importância para a sociedade, pois a sua simples existência já se reveste, de certo modo, de um caráter inibidor de práticas ilegais e de corrupção, tão comuns no modelo de administração pública patrimonial e que tenderiam a se perpetuar, caso não existissem os órgãos de controle. Essa relevância se acentua ainda mais com a implementação do gerencialismo no âmbito da administração pública brasileira, pois os governantes passaram a ter que prestar contas à população e a propiciar uma gestão pública mais transparente (Brito, 2001), reforçando ainda mais a ação do controle externo.

Dessa forma, o Ministério Público de Contas do Estado do Pará exerce um papel crucial no controle externo das contas públicas, visando à transparência, à legalidade e à eficiência na gestão dos recursos públicos. Como órgão independente e autônomo, atua de forma estratégica e técnica na fiscalização dos atos administrativos e financeiros dos gestores públicos, com o objetivo de prevenir e combater irregularidades, desvios e mau uso dos recursos do estado. Além disso, o MPC/PA exerce uma função pedagógica ao orientar e capacitar os gestores públicos sobre a correta aplicação dos recursos, contribuindo para uma gestão responsável e eficaz. Sua atuação tem sido fundamental para garantir a transparência e a prestação de contas, fortalecendo a governança e promovendo a confiança da sociedade nas instituições públicas do Estado do Pará.

No entanto, é preciso esclarecer que o Ministério Público de Contas não se confunde com o Ministério Público comum, pois, embora de nomenclatura similar, possuem finalidades e estruturas distintas. Sobre isso, Veloso (2015) afirma que:

Em inúmeros julgados, o Supremo Tribunal Federal tem reconhecido que o Ministério Público especial não se confunde com o Ministério Público comum, nem dele constitui segmento. Ambos têm campo de atuação próprio e independente: o primeiro atua exclusivamente como custos legis, vale dizer, fiscal da lei, junto aos Tribunais de Contas, ou aos Conselhos de Contas, ao passo que o segundo tem campo de atuação bem mais ampliado. (Veloso, 2015, p. 15)

Diante disso, fica evidenciado que o MPC/PA é um órgão especializado, tendo o seu campo de atuação bem delimitado, diferenciando-se, assim, do Ministério Público comum.

Por outro lado, apesar de o MPC/PA contar com mais de 60 anos de autonomia administrativa, somente em 2018 elaborou seu primeiro planejamento estratégico, englobando o período de 2019 a 2024. Para tanto, foi utilizada a metodologia do *Balanced Scorecard* (BSC), sendo norteadada pela missão institucional de “defender a ordem jurídica, por meio do exercício do controle externo, para a correta e efetiva aplicação dos recursos públicos estaduais em prol da sociedade”, bem como na visão de ser “reconhecido pela sociedade como instituição ministerial de contas autônoma e indispensável ao exercício do controle

externo que contribui efetivamente para a boa gestão dos recursos públicos” (MPC/PA, 2018, p. 28).

A elaboração do planejamento estratégico contou com a participação de membros e servidores da instituição, sendo realizados diversos encontros e debates até a concepção do instrumento. Como resultados para a sociedade, foram estipulados os seguintes objetivos: “estimular o controle social e a participação da sociedade nas ações do controle externo; fomentar a transparência e contribuir para o aprimoramento da gestão pública; contribuir para a prevenção e o combate à má gestão e corrupção” (MPC/PA, 2018, p. 28).

No que tange a gestão de pessoas, foram levantadas as seguintes ideias estratégicas: aperfeiçoar o desenvolvimento de pessoal com capacitação e treinamento, aprimorar a comunicação institucional, implantar modelo de gestão por competências e valorizar o corpo funcional (MPC/PA, 2018). Resultando no objetivo estratégico definido como “modernizar a governança de pessoas”, cujo contexto apresentado foi o seguinte: “desenvolver e aperfeiçoar as competências (gerencial, técnica, etc.) dos membros e dos servidores; priorizar a alocação de pessoas com base em critérios formalmente estabelecidos; medir, potencializar e valorizar o desempenho profissional; intensificar a capacitação dos membros e servidores do MPC-PA” (MPC/PA, 2018, p. 28).

Em 2021, houve a realização da revisão do planejamento estratégico (2019-2024), cuja metodologia contou com três momentos distintos, o primeiro deles foi denominado de “estratégia em gotas”, o qual contou com a participação de todos os membros e servidores, o segundo momento consistiu na realização de oficinas de discussão, incluindo os níveis estratégico e tático, por fim, o terceiro momento foi composto pela priorização e validação, pelos integrantes do nível estratégico, daquilo que fora levantado nas etapas anteriores. O documento indica as principais mudanças ocorridas, sendo, em resumo, a redução de objetivos estratégicos (de 10 para 9), adequação no texto de alguns objetivos, redução de ações (de 30 para 28) e de indicadores (de 30 para 17) estratégicos.

No que tange à gestão de pessoas, comparando os dois documentos, é possível identificar que as ações estratégicas para a área passaram de 06 (seis) para 04 (quatro), sendo as seguintes: aprimorar o plano de capacitação de membros e servidores, prover os cargos efetivos do quadro de pessoal do MPC/PA, viabilizar o teletrabalho e avaliar periodicamente a necessidade de pessoal. Dentre as mudanças, identificamos a exclusão das ações estratégicas de implantar a gestão por competências, de elaborar e implementar o plano de capacitação de membros e servidores, bem como a de elaborar e implementar projeto de promoção da saúde

e qualidade de vida no trabalho, contemplando aspectos sociais, ambientais e de acessibilidade, sendo incluída a ação estratégica de viabilizar o teletrabalho.

De acordo com informações contidas no site da instituição, até o final de 2022, para cumprir com a sua finalidade institucional, o órgão dispunha de 08 (oito) Procuradores de Contas e 79 (setenta e nove) servidores, os quais, com exceção dos procuradores, possuem três tipos de vínculo: efetivos, cedidos e comissionados. Até o presente, o MPC/PA realizou apenas dois concursos públicos para servidores, sendo um no ano de 2000 e outro no ano 2019.

No ano de 2023, o órgão ampliou o seu quadro funcional, nomeando e empossando, até o presente, mais 12 (doze) servidores, dentre efetivos e comissionados. Passando de 79 (setenta e nove) para 91 (noventa e um) servidores. Cabe mencionar que, no que tange aos efetivos, de 2020 até 2023, o número de servidores mais que dobrou, havendo com isso uma renovação do quadro funcional, que implica diretamente na cultura organizacional.

Entretanto, até o ano de 2018, não havia para os servidores efetivos do MPC/PA nenhum tipo de Plano de Cargos, Carreira e Remuneração (PCCR), somente com o advento da Lei nº 8.596, de 11 de janeiro de 2018, que dispõe sobre a remuneração e a qualificação dos servidores do Ministério Público de Contas do Estado do Pará e adota outras providências, é que os servidores puderam contar com esse benefício.

O sobredito instrumento jurídico trouxe em seu capítulo V, art. 29, a previsão de uma Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP) condicionada à avaliação funcional individual do servidor, conforme critérios e periodicidade disciplinados em ato normativo do Conselho Superior do MPC/PA. Nessa direção, a referida gratificação foi regulamentada pela Resolução nº 05/2018 – MPC/PA-Conselho, de 27/03/2018, a qual traz em seu Anexo Único o formulário de Avaliação de Desempenho e Produtividade, sendo estabelecido, como periodicidade do processo avaliativo, o período de seis meses, ou seja, são realizadas duas avaliações a cada ano.

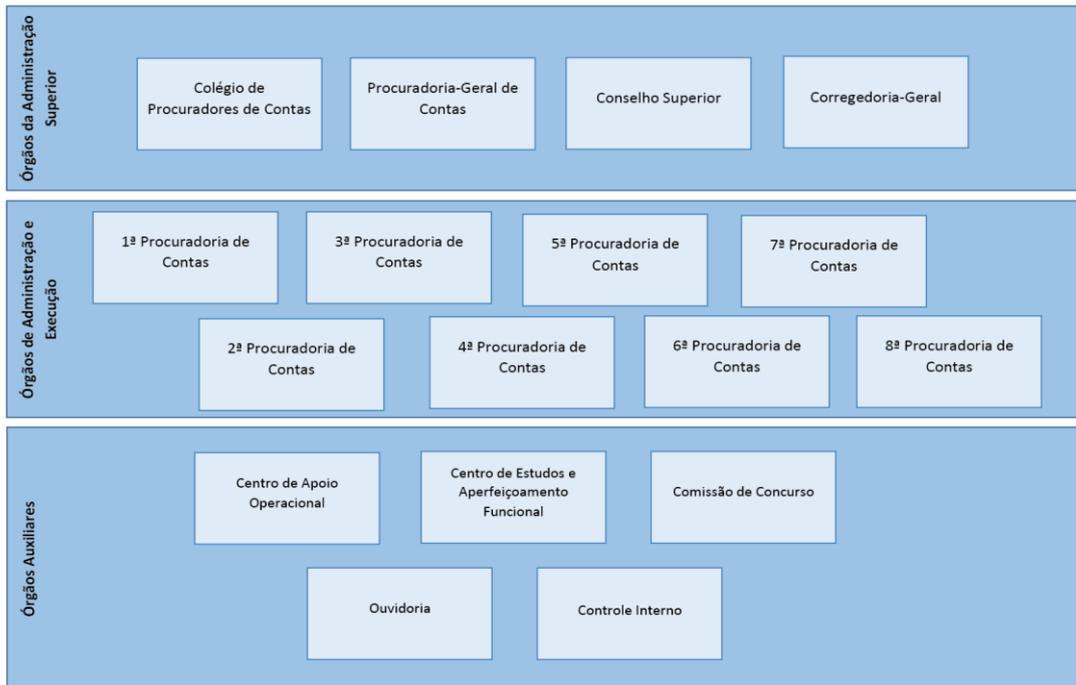
Por outro lado, importa registrar que a sobredita resolução foi alterada, em virtude de aprovação da Lei nº 9.852, de 12 de janeiro de 2023, que dispõe sobre a criação de cargos no Quadro de Pessoal do Ministério Público de Contas do Estado do Pará. Dentre as alterações trazidas pela aludida norma jurídica, no que tange à avaliação de desempenho, é possível destacar a exclusão dos servidores comissionados em relação à GDP, bem como a inclusão dos servidores cedidos, que antes não recebiam essa verba e, com o advento da lei, passaram a ter direito, desde que não percebam verba similar no órgão de origem. Além disso, houve alteração também na forma de cálculo da gratificação. Entretanto, como o objetivo desta

pesquisa é analisar a percepção de chefes e subordinados quanto ao atual processo de avaliação de desempenho funcional desenvolvido no âmbito do MPC/PA, no período de 2018 a 2022, as alterações ocorridas a partir de 2023 não integram o objeto de estudo.

De acordo com o organograma do MPC, divulgado no site da instituição, o Departamento de Gestão de Pessoas possui uma única seção, cuja atribuição corresponde ao controle e cadastro de pessoal. As ações de capacitação que, em teoria constituem-se como afetos à área, são realizadas por outra unidade, denominada de Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF).

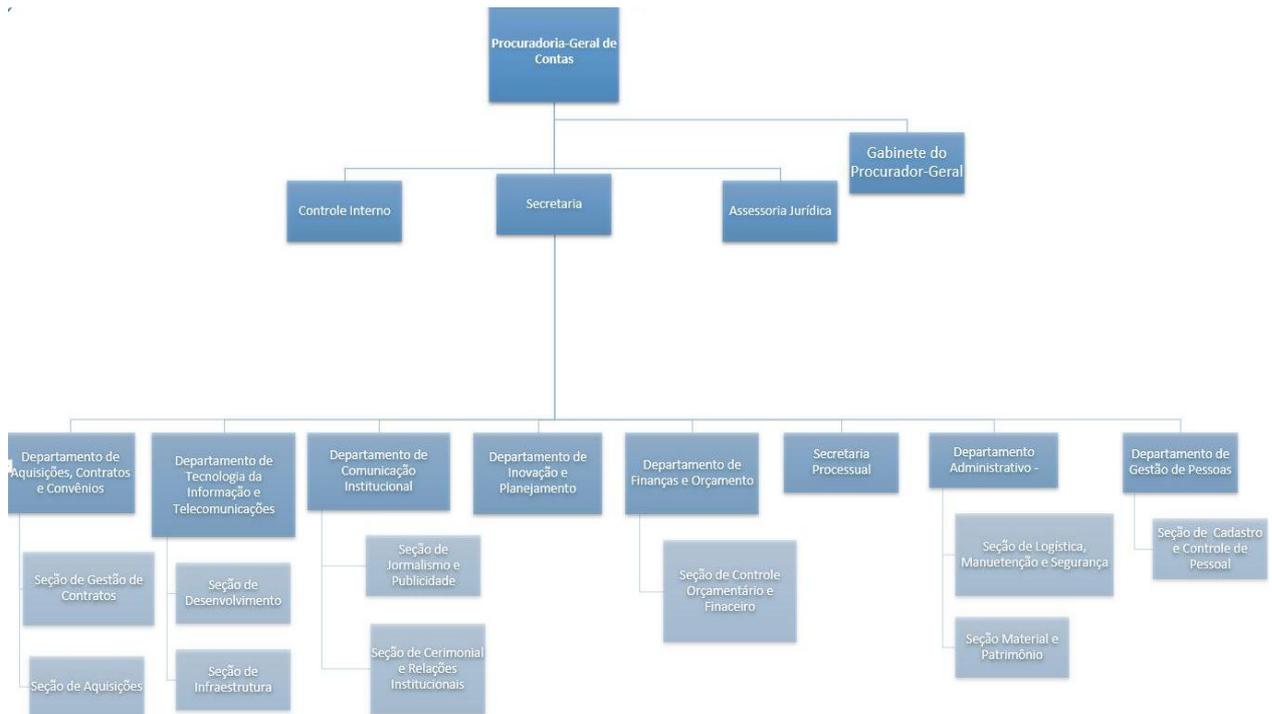
Nesse aspecto, cabe esclarecer que a estrutura do órgão está dividida em geral e administrativa, conforme os organogramas abaixo:

Organograma 1 – Organograma da Estrutura Geral do MPC/PA.



Fonte: MPC/PA (2023).

Organograma 2 – Organograma da Estrutura Administrativa do MPC/PA.



Fonte: Portaria nº 046/2022/MPC/PA-Anexo

A Portaria nº 046/2022/MPC/PA, de 01/03/2022, traz consigo, dentre outras disposições, as competências do Departamento de Gestão de Pessoas da instituição, quais sejam:

Art. 11. Ao Departamento de Gestão de Pessoas compete;

I – planejar, organizar, monitorar e executar as atividades relacionadas a:

- a) admissão, exoneração, cadastro funcional, lotação e movimentação de membros e servidores;
- b) concessão de vantagens e direitos de membros e servidores, ativos, inativos e pensionistas;
- c) remuneração de membros, servidores e estagiários;
- d) execução e operacionalização de folha de pagamento.

II – apresentar à Procuradoria-Geral de Contas os resultados e informações pertinentes à Gestão de Pessoas;

III – instruir processos administrativos relacionados à gestão de pessoas;

IV – publicar relatórios e atos administrativos;

V – promover clima organizacional favorável à melhora do desempenho dos servidores;

VI – fomentar a valorização das pessoas, estímulo ao trabalho em equipe e à aprendizagem organizacional;

VII – elaborar estudos e promover melhorias da política de recursos humanos;

VIII - desenvolver outras atividades inerentes à sua finalidade.

Parágrafo único. A Seção de Cadastro e Controle de Pessoal é setor responsável pela execução das atividades relacionadas ao registro e atualização dos sistemas informatizados, arquivos e documentos referentes a membros, servidores e estagiários com informações de competência do Departamento. (MPC/PA, 2020, p. 8).

No que diz respeito à avaliação de desempenho, de acordo com o planejamento estratégico do MPC/PA (2019-2024), na perspectiva pessoas, aprendizado e inovação, o objetivo estratégico é modernizar a governança de pessoas, figurando no contexto desse objetivo a expressão “potencializar e valorizar o desempenho profissional”, não se identificando, entretanto, dentre as ações estratégicas, nenhuma que esteja diretamente relacionada a isso, a que mais se aproxima é a de implantar a gestão por competências (MPC/PA, 2018).

Nessa direção, cabe destacar a rapidez com que a metodologia de avaliação de desempenho funcional no âmbito do MPC/PA foi regulamentada e executada, pois é possível perceber que, entre a previsão e a regulamentação, passaram-se pouco mais de dois meses, não incluindo a participação dos servidores na construção do questionário e do processo de avaliação. A esse respeito, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) afirmam que a implantação de um sistema de avaliação requer o comprometimento de todos os atores envolvidos no processo, com a participação em todas as etapas, bem como o treinamento cuidadoso dos avaliadores. Porém, essas recomendações técnicas nem sempre são seguidas pelas organizações, que acabam por implantar sistemas de avaliação às pressas, em curtíssimos espaços de tempo.

De acordo com a resolução regulamentadora, a Gratificação de Desempenho e Produtividade é composta por 04 (quatro) quotas, cada uma corresponde a um percentual da gratificação, quais sejam: comprometimento, qualidade e produtividade no trabalho (25%), trabalho em equipe e relacionamento interpessoal (20%), assiduidade, pontualidade, disciplina e conduta profissional (25%), participação em cursos, eventos e treinamentos relacionados com as atividades administrativas ou de controle externo, conforme regulamentação a ser expedida pelo Conselho Superior do MPC/PA (30%), sendo utilizado os mesmos critérios de avaliação para todos os cargos.

As sobreditas quotas são valoradas com base nas avaliações, com pontuações distribuídas conforme o quadro abaixo:

Quadro 13– Fatores e pontuação da Avaliação de Desempenho no MPC/PA.

Quota 1 - comprometimento, qualidade e produtividade no trabalho.	Pontuação
I - Quantidade e qualidade do trabalho	De 01 a 12 pontos
II - dedicação e iniciativa no cumprimento das atribuições:	De 0 a 11 pontos
Quota 2 - Trabalho em equipe e relacionamento interpessoal	Pontuação
I - cooperação e solidariedade no ambiente do trabalho	De 0 a 10 pontos

Quota 3 - Assiduidade, pontualidade, disciplina e conduta profissional	Pontuação
I - Na avaliação de assiduidade e pontualidade	De 0 a 8 pontos
II - Na avaliação da disciplina e conduta profissional:	De 0 a 18 pontos

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Resolução nº 05/2018 – MPC/PA – Conselho, de 27/03/2018.

No entanto, para se chegar ao valor a ser pago a título de GDP, a pontuação obtida na avaliação é convertida em termos percentuais, podendo atingir o valor máximo de 100%, quando somadas às quotas relativas à avaliação (70%) e a correspondente à capacitação (30%), conforme quadro a seguir:

Quadro 14 – Conversão da pontuação obtida na avaliação de desempenho em termos percentuais para fins de GDP.

COMPROMETIMENTO, QUALIDADE E PRODUTIVIDADE NO TRABALHO	VALORAÇÃO
De 4 (quatro) a 5 (cinco) pontos	05%
De 6 (seis) a 9 (nove) pontos	10%
De 10 (dez) a 12 (doze) pontos	15%
De 13 (treze) a 16 (dezesesseis) pontos	20%
De 17 (dezesete) a 23 (vinte e três) pontos	25%
TRABALHO EM EQUIPE E RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	VALORAÇÃO
De 2 (dois) a 3 (três) pontos	05%
De 4 (quatro) a 5 (cinco) pontos	10%
De 6 (seis) a 7 (sete) pontos	15%
De 8 (oito) a 10 (dez) pontos	20%
ASSIDUIDADE, PONTUALIDADE, DISCIPLINA E CONDUTA PROFISSIONAL	VALORAÇÃO
De 12 (doze) a 13 (treze) pontos	05%
De 14 (quatorze) a 17 (dezesete) pontos	10%
De 18 (dezoito) a 20 (vinte) pontos	15%
De 21 (vinte e um) a 23 (vinte e três) pontos	20%
De 24 (vinte e quatro) a 26 (vinte e seis) pontos	25%
PARTICIPAÇÃO EM CURSOS, EVENTOS E TREINAMENTOS	VALORAÇÃO
Mínimo de 15 horas	05%
Mínimo de 30 horas	15%
Mínimo de 45 horas	30%

Fonte: Elaborado pela autora, com base na Resolução nº 05/2018 – MPC/PA – Conselho, de 27/03/2018.

Conforme o exposto, 70% da gratificação estão atrelados à avaliação de desempenho do servidor e 30% à capacitação do mesmo, sendo essa última regulamentada pela Resolução nº 06/2018-MPC/PA-Conselho, de 27/03/2018. Entretanto, importa destacar que, até o ano de

2018, não havia no órgão nenhum tipo de avaliação de desempenho, com exceção da realizada para a efetivação na carreira dos servidores que ingressaram, naquele *Parquet* de Contas, por meio do concurso público realizado no ano de 2000, ou seja, relativa ao estágio probatório previsto na Constituição Federal Brasileira de 1988.

Desde a implementação da avaliação de desempenho, em 2018, já foram realizados aproximadamente 09 (nove) ciclos avaliativos semestrais, os quais compuseram a gratificação de desempenho e produtividade (GDP), sendo publicadas Portarias no Diário Oficial do Estado do Pará (DOE/PA) com os resultados das respectivas avaliações. O ciclo de avaliação abrange todos os servidores, efetivos, cedidos e comissionados, com avaliações realizadas pela chefia imediata, na qual somente o chefe avalia o subordinado. Os Procuradores de Contas participam do processo apenas como avaliadores dos servidores que estão sob a sua subordinação.

Apesar dessa gratificação estar associada ao desempenho e à produtividade, quando se analisa o instrumento de avaliação, é possível identificar a ausência de critérios objetivos de aferição de produtividade. O questionário é composto por itens, sendo dispostas 04 (quatro) frases, na qual cada uma descreve um comportamento do avaliado em relação aquele item, cabendo ao avaliador indicar, por meio da pontuação correspondente, a alternativa que mais se adéqua ao servidor avaliado. Esse tipo de metodologia está mais relacionada ao método de escolha forçada, o qual “consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de desempenho do empregado avaliado” (França, 2008). No que tange ao valor atribuído a GDP, até 2022, a referência era o piso de vencimento, podendo variar de 0 a 100%. De modo que o resultado da avaliação repercute na remuneração do servidor durante o período de 06 (meses), até que ocorra o próximo ciclo avaliativo, podendo se manter, aumentar ou diminuir.

Com base em todo o contexto no qual a avaliação de desempenho funcional no âmbito do MPC/PA foi implementada e tem sido praticada há mais de 02 (dois) anos, identifica-se a necessidade de apuração da percepção de chefes e subordinados em relação ao processo, de forma a identificar possíveis entraves, a fim de propor melhorias para que a avaliação de desempenho forneça informações relevantes para a gestão e contribua ao aprimoramento funcional e, conseqüentemente, à melhoria dos serviços prestados à sociedade.

4 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO

A investigação foi iniciada com aplicação do instrumento de pesquisa aos servidores, durante o mês de julho de 2023¹⁰, consistindo no registro do questionário na plataforma *Google forms*¹¹ e encaminhamento via *whatsapp*¹² para todos os servidores que compõe a população em estudo, representado por um quantitativo de 77 pessoas, sendo 52 efetivos, 8 cedidos e 19 comissionados. Desse universo, 69 servidores participaram da pesquisa. No entanto, um dos questionários teve que ser eliminado, pois não foi preenchido em sua integralidade, resultando em um quantitativo de 68 questionários válidos, significando com isso uma participação de 89,6% dos servidores, sendo considerada representativa.

A primeira sessão do questionário de pesquisa, aplicado aos servidores, teve por objetivo traçar o perfil dos respondentes, apresentando variáveis como sexo, idade, escolaridade, tempo de serviço no MPC, tipo de vínculo, se possui subordinados e o papel na avaliação (avaliado/avaliador). Conforme dados constantes na tabela 1.

Tabela 1 – Perfil dos participantes da pesquisa

Variável	Frequência Absoluta	Percentual
Sexo		
Feminino	33	48,5%
Masculino	35	51,5%
Faixa etária		
De 21 a 30 anos	3	4,4%
De 31 a 40 anos	26	38,2%
De 41 a 50 anos	21	30,9 %
Acima de 50 anos	18	26,5%
Escolaridade		
Ensino Médio	1	1,5%
Graduação	4	5,9%
Especialização	52	76,5%
Mestrado	9	13,2%
Doutorado	2	2,9%
Tempo de serviço no MPC		
Até 5 anos	28	41,2%
De 6 a 10 anos	15	22,1%
De 11 a 15 anos	2	2,9%
De 16 a 20 anos	5	7,3%

¹⁰ Em junho de 2023, o instrumento de pesquisa foi testado, momento no qual foram convidados 10 servidores, sendo 5 chefes e 5 subordinados para responder o questionário. Esse teste inicial proporcionou a validação do instrumento, sem que fosse necessário promover alterações.

¹¹ Ferramenta de criação de questionários e formulários online, oferecida pelo Google.

¹² Aplicativo de mensagens instantâneas para smartphones.

Acima de 20 anos	18	26,5%
Tipo de vínculo		
Efetivo	50	73,6%
Cedido	5	7,3%
Comissionado	13	19,1%
Possui subordinados		
Sim	19	27,9%
Não	49	72,6%
Papel na avaliação		
Avaliado e avaliador	12	17,6%
Somente avaliado	56	82,4%

Fonte: Pesquisa de Campo (2023).

Nesse aspecto, destaca-se uma participação maior dos servidores efetivos e dos cedidos, sendo, respectivamente, de 96% e 83%, enquanto que apenas 68% dos comissionados aderiram à pesquisa. Como é possível perceber na tabela acima, 12 pessoas assinalaram exercer o papel de avaliado e avaliador, portanto, essas pessoas foram consideradas como pertencentes ao grupo de chefes, uma vez que apenas essa categoria executa os sobreditos papéis. Os demais, 56 servidores, foram enquadrados como pertencentes ao grupo de subordinados, por integrarem o processo de avaliação de desempenho apenas na função de avaliado.

A segunda sessão do questionário foi destinada a percepção em relação à avaliação de desempenho, com assertivas que abordavam desde os aspectos gerais até as dimensões que estruturaram a abordagem teórica desta pesquisa, quais sejam: liderança, remuneração, cultura, equipe e justiça.

Desse modo, as primeiras 05 (cinco) assertivas tinham por objetivo coletar as percepções em relação aos aspectos gerais sobre o processo de avaliação de desempenho, assinalando em cada afirmação apresentada, o respectivo grau de concordância, em uma escala de variação entre 1 e 5, em que o primeiro representa o maior grau de discordância e o segundo o maior grau de concordância. As respostas dos servidores no que tange aos aspectos gerais da avaliação foram sintetizadas na seguinte tabela:

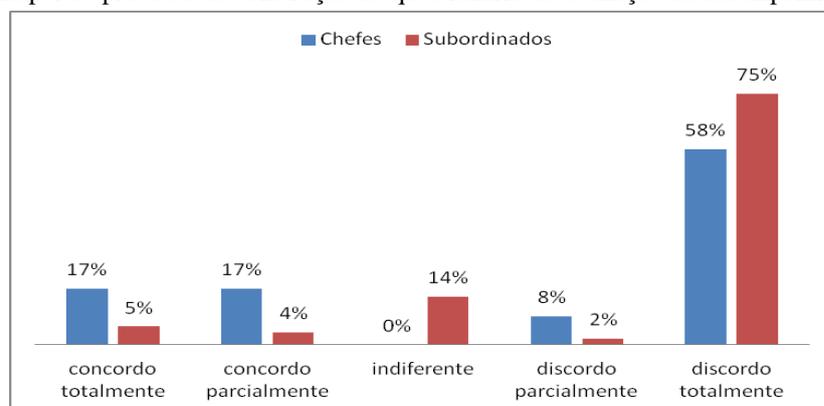
Tabela 2 – Distribuição das frequências do grau de concordância/discordância dos servidores em relação aos aspectos gerais da avaliação de desempenho.

ASPECTOS GERAIS		Concordo total	Concordo parcial	Indiferente	Discordo parcial	Discordo total	Total
Participei do processo de construção do questionário de avaliação de desempenho.	Chefes	2	2	0	1	7	12
	Subordinados	2	2	8	2	42	56
Os critérios adotados no questionário de avaliação são apropriados para mensurar meu desempenho.	Chefes	1	6	2	3	0	12
	Subordinados	4	22	10	16	4	56
Considero que o processo de avaliação de desempenho realizado pelo MPC/PA contribui para o meu aprimoramento funcional	Chefes	2	6	1	3	0	12
	Subordinados	13	16	4	18	5	56
Considero o atual processo de avaliação de desempenho como uma mera formalidade de preenchimento de formulário.	Chefes	0	5	0	4	3	12
	Subordinados	9	17	11	7	12	56
Acredito que a avaliação de desempenho do MPC/PA deveria ser revista e aprimorada	Chefes	9	2	1	0	0	12
	Subordinados	31	15	5	4	1	56

Fonte: Pesquisa de Campo (2023)

Com relação a primeira assertiva “Participei do processo de construção do questionário de avaliação de desempenho”, 34% dos chefes assinalaram algum grau de concordância com relação à afirmação, enquanto que no grupo de subordinados, apenas 9% manifestaram concordância total/parcial em relação ao item, conforme demonstra o gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Participei do processo de construção do questionário de avaliação de desempenho.



Fonte: Pesquisa de Campo (2023).

Quando se analisa o grupo de servidores que discordaram quanto à participação na construção do instrumento de avaliação, é possível constatar que 51% deles possuem até 5 anos no MPC, ou seja, não participaram da elaboração do instrumento de avaliação de desempenho, por terem ingressado no órgão após 2018, ano de implementação da política. Entretanto, essa não pode ser a justificativa para a ausência de participação dos outros 49% que discordaram da afirmação e possuem acima de 6 anos na instituição.

Se por um lado, com base nas respostas apresentadas, não se pode afirmar que a elaboração do instrumento de avaliação não contou com a participação dos envolvidos, por outro, é possível inferir que o processo tenha contado apenas com a participação de uma pequena parcela dos servidores, representada, principalmente, pelos ocupantes de função de chefia. Além disso, é importante refletir sobre o tipo de participação que ocorreu à época de elaboração do instrumento de avaliação, pois, para que essa participação de fato tenha sido efetiva, é necessário que se tenha estabelecido um processo democrático, sob um viés construtivista da avaliação de desempenho, sendo o que sugere Chanlat (2014), ao afirmar que o homem está no centro desse processo e deve ser colocado como ator capaz não só de ser influenciado pelo sistema, mas de influenciá-lo também, em um processo de troca e interação com o meio.

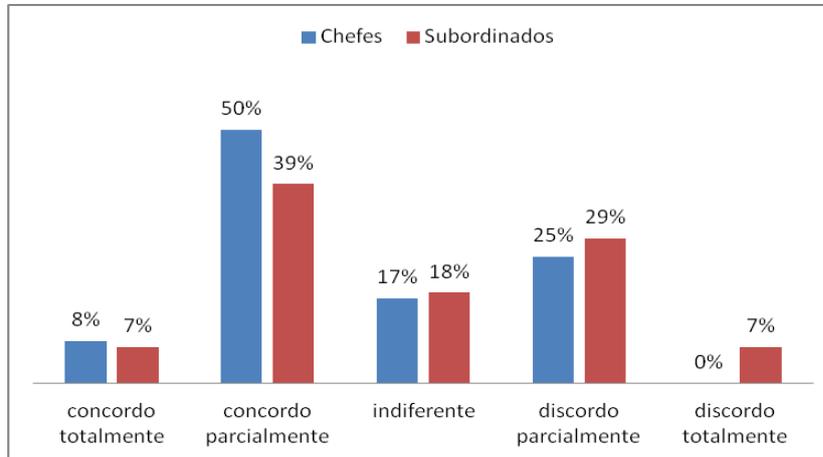
Nesse aspecto, esse pode ser um indicativo de que o instrumento de avaliação deve ser revisto, pois, a participação do servidor público (avaliadores e avaliados) em todas as fases de implantação e em todas as etapas do processo avaliativo é de extrema importância, dado que ele é o principal ator envolvido nesse processo. Ao permitir que os servidores contribuam ativamente na elaboração do instrumento, há um aumento significativo na sua legitimidade e eficácia. Afinal, ninguém conhece melhor as particularidades e desafios da função do que aqueles que a desempenham diariamente (Oliveira-Castro; Lima; Veiga, 1996).

Além disso, a participação dos servidores na construção do instrumento de avaliação promove uma maior transparência e confiança no sistema, pois eles se sentirão valorizados e terão a oportunidade de expressar suas opiniões e sugestões. Dessa forma, a construção conjunta do instrumento de avaliação de desempenho funcional fortalece a relação entre os servidores e a instituição, estimula a motivação e o comprometimento com o trabalho, contribuindo para o aprimoramento contínuo do serviço público (Neiva, 2020).

Na segunda assertiva “os critérios adotados no questionário de avaliação são apropriados para mensurar meu desempenho”, o grau de concordância é maior em relação ao grupo de chefes, apresentando um resultado na proporção de 58%, enquanto que no grupo de subordinados apenas 46% demonstraram concordar total ou parcialmente com a afirmação.

Por outro lado, o quantitativo de servidores que assinalaram indiferença frente à afirmação, ou seja, aqueles que nem concordam e nem discordam, foi um pouco elevado, sendo de 17% entre os chefes e de 18% dentre os subordinados, conforme ilustrado no gráfico abaixo:

Gráfico 2 - Os critérios adotados no questionário de avaliação são apropriados para mensurar meu desempenho.



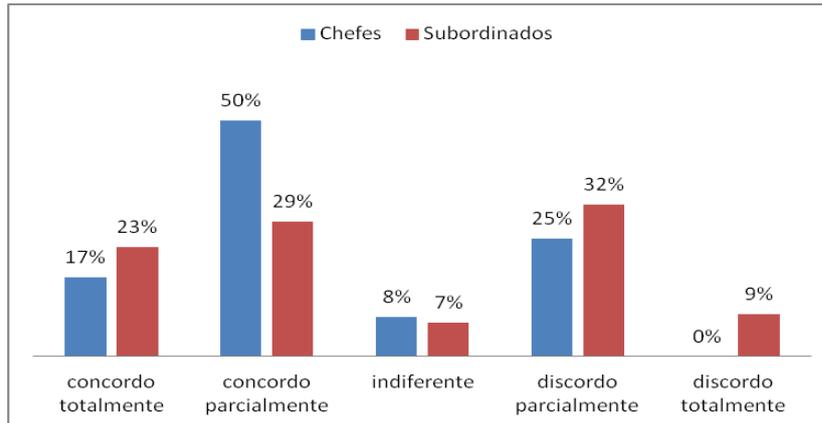
Fonte: Pesquisa de Campo (2023).

A diferença entre a percepção de chefes e subordinados, com relação à sobredita afirmação pode estar relacionada com o resultado da assertiva anterior, na qual foi possível perceber uma maior participação do grupo de chefes na construção do questionário de avaliação e, por outro lado, uma participação quase que irrisória do grupo de subordinados. Isso pode justificar o fato de 36% dos subordinados apresentarem algum grau de discordância e de 35% do total de servidores (chefes e subordinados) indicarem indiferença em relação aos critérios adotados no questionário para mensurar o desempenho. Quando considerado o total de participantes da pesquisa (68 servidores), mais da metade deles (51,57%) assinalaram discordar da afirmação ou ser indiferente.

Esse resultado confirma o que dispõe a literatura no sentido de que a participação do servidor na avaliação de desempenho muda sua percepção a respeito dela, pois é necessário que os critérios de avaliação façam sentido ao avaliado, possibilitando a sensação de que o seu desempenho está sendo adequadamente mensurado. Isso impulsiona nos servidores o desenvolvimento do sentimento de pertencimento e diminui possíveis resistências ao processo de avaliação (Amaral *et al.*, 2018).

Na terceira assertiva, “considero que o processo de avaliação de desempenho realizado pelo MPC/PA contribui para o meu aprimoramento funcional”, a percepção de chefes e subordinados demonstrou ser similar, apresentando certo grau de concordância, em relação a essa afirmação, maior que 50%, conforme demonstrado no gráfico a seguir:

Gráfico 3 - Considero que o processo de avaliação de desempenho realizado pelo MPC/PA contribui para o meu aprimoramento funcional



Fonte: Pesquisa de Campo (2023).

Esse resultado está relacionado à finalidade da avaliação de desempenho, ou seja, a gestão do desempenho, as ações que a organização executa com base nos desempenhos avaliados. Nesse aspecto, a percepção dos servidores se mostrou positiva, a maioria percebe a avaliação de desempenho como um instrumento que contribui ao seu aprimoramento funcional, algo que pode ajudá-los a identificar suas habilidades e áreas de melhoria. Tal resultado pode significar que a organização promove a valorização e o investimento no aprimoramento funcional dos servidores (Vilhena; Martins, 2022).

Nesse aspecto, é importante mencionar o Centro de Aperfeiçoamento Funcional (CEAF) do MPC/PA, que é responsável pela promoção da capacitação de membros e servidores da instituição. O órgão investe de forma contínua em ações de aprimoramento e desenvolvimento profissional, por meio de cursos de curta duração, seminários e congressos, dentro e fora do Estado, bem como pelo incentivo à participação em programas de mestrado e doutorado. Isso de certa forma contribui para que os servidores tenham a percepção de que a avaliação de desempenho está contribuindo para o aprimoramento funcional.

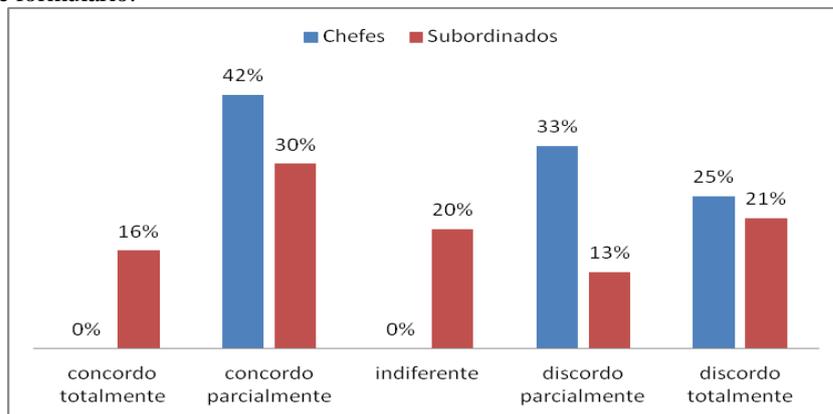
Por outro lado, cabe registrar que o CEAF, até o momento, não utiliza os resultados da avaliação de desempenho para o planejamento das ações de capacitação. Fato este que pode ter influenciado a resposta de 25% dos chefes e de 41% dos subordinados, os quais assinalaram certo grau de discordância quanto à contribuição da avaliação de desempenho para o seu aprimoramento funcional.

Nesse aspecto, se a cultura organizacional não estimula a valorização do aprimoramento e não oferece suporte para o desenvolvimento dos servidores com base nos resultados das avaliações, eles podem sentir que a participação nesse processo não traz benefícios tangíveis. Portanto, é necessário um esforço conjunto da administração pública em

fazer cumprir os objetivos da avaliação de desempenho e criar um ambiente que promova a valorização e o investimento no aprimoramento funcional dos servidores (Vilhena; Martins, 2022).

No que tange à assertiva “Considero o atual processo de avaliação de desempenho como uma mera formalidade de preenchimento de formulário”, a percepção de chefes e subordinados foi um pouco diferente, 58% dos chefes discordam total ou parcialmente da afirmativa contra 34% dos subordinados. Enquanto isso, a concordância foi um pouco similar, sendo 42% dos chefes e 46% dos subordinados. No entanto, 20% dos subordinados assinalaram indiferença em relação ao item, conforme demonstra o gráfico 4.

Gráfico 4 - Considero o atual processo de avaliação de desempenho como uma mera formalidade de preenchimento de formulário.



Fonte: Pesquisa de campo (2023)

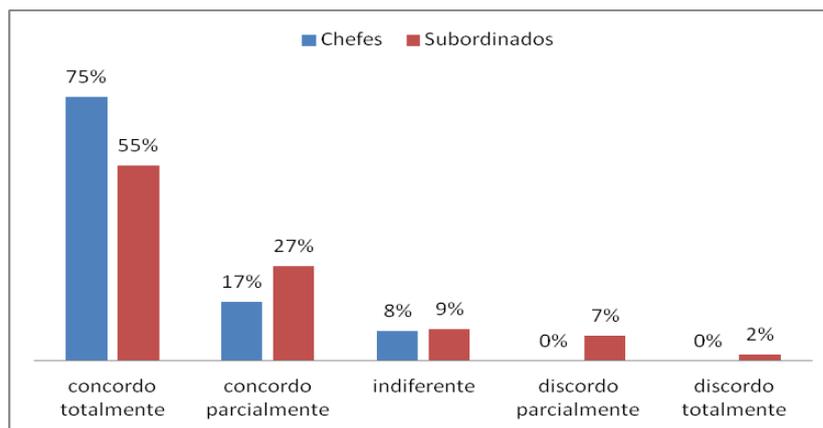
O fato de a maioria dos subordinados e uma parte significativa dos chefes perceberem a avaliação de desempenho como uma mera formalidade está diretamente relacionado às percepções de que o questionário não é apropriado para mensurar o desempenho e de que a avaliação não contribui para o aprimoramento funcional, pois se a avaliação é percebida como um mero exercício burocrático, realizado apenas para cumprir exigências formais, os servidores podem encará-la como algo irrelevante para o seu desenvolvimento profissional (Neiva, 2020). Essa percepção evidencia uma gestão burocrática e discrepante em relação às transformações inter e intraorganizacionais.

Essa abordagem focada apenas nos aspectos administrativos e burocráticos da avaliação negligencia a essência do processo, que é identificar pontos fortes, oportunidades de melhoria e promover o desenvolvimento profissional dos servidores. Quando a avaliação é reduzida a uma mera formalidade, perde-se a oportunidade de fornecer um *feedback* construtivo e individualizado, que poderia auxiliar os servidores a crescerem em suas áreas de atuação. Portanto, é essencial que a avaliação de desempenho no serviço público vá além do

viés burocrático, priorizando uma abordagem mais analítica, reflexiva e orientada ao desenvolvimento dos servidores (Guimarães; Nader; Ramagem, 1998).

Por fim, a última assertiva do bloco relacionado aos aspectos gerais da avaliação de desempenho, “acredito que a avaliação de desempenho do MPC/PA deveria ser revista e aprimorada”, obteve um grau de concordância (parcial/total), entre os chefes, de 92%, tendo os 8% restantes assinalado indiferença frente a afirmação, e de 82%, entre os subordinados, que demonstraram 9% de indiferença e 9% de discordância parcial/total, conforme gráfico 5.

Gráfico 5 - Acredito que a avaliação de desempenho do MPC/PA deveria ser revista e aprimorada.



Fonte: Pesquisa de campo (2023)

Esse resultado valida as percepções demonstradas pelas assertivas anteriores, indicando que boa parte dos servidores anseia por mudanças no atual processo de avaliação de desempenho da instituição. Embora algumas percepções nesse primeiro bloco tenham sido positivas, a sinalização massiva por parte dos servidores de que o atual processo de avaliação de desempenho deve ser revisto e aprimorado sinaliza que os servidores percebem pontos a serem melhorados. Além disso, a expressão dessa percepção pode estar relacionada a uma mudança na cultura organizacional, com a inserção de novos servidores, ocasionando um contexto em que o atual modelo de avaliação de desempenho não faz mais sentido para os envolvidos.

O próximo bloco de assertivas está relacionado à perspectiva liderança, sendo disponibilizado cinco afirmativas aos participantes da pesquisa, quais sejam: o desempenho a ser alcançado é negociado entre mim e a chefia imediata, com base no planejamento estratégico da instituição e naquilo que é esperado da unidade em que estou lotado; reconheço a minha chefia imediata como um(a) líder; recebo *feedback* a respeito do meu desempenho; a

chefia imediata já usou a avaliação de desempenho para me ameaçar; gostaria de avaliar a minha chefia imediata. Sendo as repostas dos servidores apresentadas na tabela abaixo:

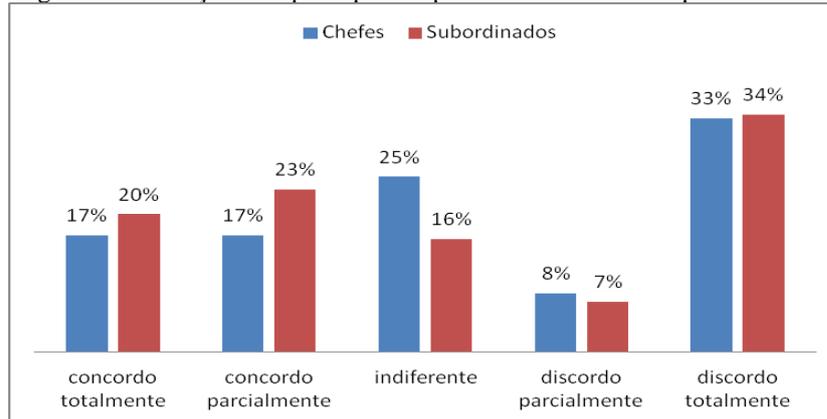
Tabela 3 – Distribuição das frequências do grau de concordância/discordância dos servidores em relação ao aspecto liderança na avaliação de desempenho.

LIDERANÇA		Concordo total	Concordo parcial	Indiferente	Discordo parcial	Discordo total	Total
O desempenho a ser alcançado é negociado entre mim e a chefia imediata, com base no planejamento estratégico da instituição e naquilo que é esperado da unidade em que estou lotado.	Chefes	2	2	3	1	4	12
	Subordinados	11	13	9	4	19	56
Reconheço a minha chefia imediata como um(a) líder	Chefes	6	2	3	1	0	12
	Subordinados	31	11	5	5	4	56
Recebo <i>feedback</i> a respeito do meu desempenho.	Chefes	3	4	1	4	0	12
	Subordinados	24	14	7	5	6	56
A chefia imediata já usou a avaliação de desempenho para me ameaçar	Chefes	0	0	0	0	12	12
	Subordinados	1	2	1	0	52	56
Gostaria de avaliar a minha chefia imediata	Chefes	7	1	3	0	1	12
	Subordinados	23	11	9	2	11	56

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

A primeira assertiva, “o desempenho a ser alcançado é negociado entre mim e a chefia imediata, com base no planejamento estratégico da instituição e naquilo que é esperado da unidade em que estou lotado”, obteve 34% de concordância entre os chefes e de 43% entre os subordinados, os que discordam representam 41% tanto de chefes quanto de subordinados. Entretanto, o resultado da pesquisa em relação a essa afirmação apresentou um quantitativo significativo de chefes e subordinados que assinalaram indiferença em relação à afirmação, conforme gráfico 6.

Gráfico 6 - O desempenho a ser alcançado é negociado entre mim e a chefia imediata, com base no planejamento estratégico da instituição e naquilo que é esperado da unidade em que estou lotado.



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

O resultado dessa afirmativa demonstra certa confusão em relação ao assunto, podendo indicar que não há um acordo de desempenho, de forma institucionalizada, entre chefes e subordinados. Alguns servidores podem ter concordado com a afirmação por estarem executando essa prática de modo informal, pois, quando se analisa o questionário de avaliação de desempenho da instituição, é possível perceber que ele não é baseado em acordos de trabalho, dado que o formulário é fixo e não varia de acordo com o cargo, lotação ou metas da instituição. Isso vai contra a literatura, pois as metas para a avaliação de desempenho devem estar alinhadas ao contexto estratégico (Amaral *et al.*, 2018).

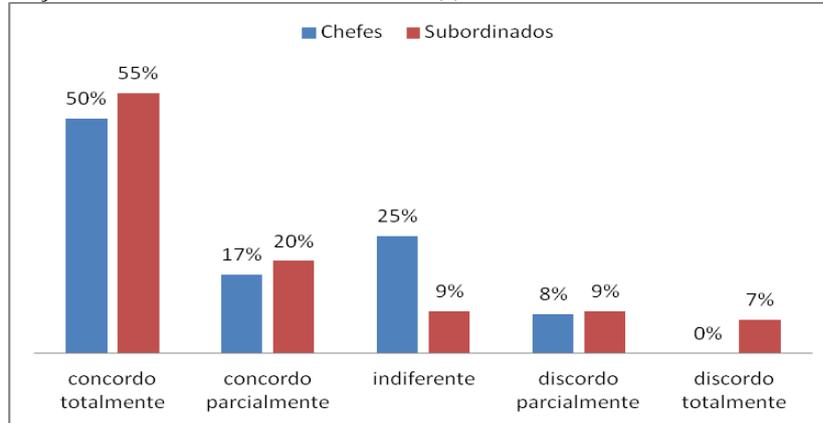
Nesse aspecto, é necessário que as chefias desenvolvam o papel de liderança, desdobrando o planejamento para a equipe e depois para os indivíduos, conduzindo os liderados na direção da consecução dos objetivos individuais e organizacionais (Vilhena; Martins, 2022). Entretanto, para que as chefias exerçam esse papel, é necessário que o questionário de avaliação de desempenho seja reformulado, de forma a possibilitar a elaboração de acordos de trabalhos, baseados nos objetivos e metas traçados no planejamento estratégico da instituição.

Diante disso, cabe acrescentar que a avaliação de desempenho no âmbito do MPC foi implantada em 2018, enquanto que o primeiro planejamento estratégico do órgão contempla o período de 2019-2024, ou seja, sucede o surgimento do processo de avaliação. O que reforça a necessidade de alinhamento entre esses dois instrumentos de gestão, para que a organização possa fazer melhor proveito dessas ferramentas na direção da consecução de seus objetivos.

Na afirmativa seguinte, “reconheço a minha chefia imediata como um(a) líder”, os resultados foram positivos, principalmente no grupo de subordinados, 75% deles concordam total ou parcialmente com a percepção de que a chefia imediata é um(a) líder, 16% discordam

total/parcial e os outros 9% são indiferentes em relação a afirmação. Dentre os chefes, 67% percebem a chefia imediata como um(a) líder, 8% discordam parcialmente da informação e 25% são indiferentes, consoante apontado no gráfico abaixo:

Gráfico 7 - Reconheço a minha chefia imediata como um(a) líder.

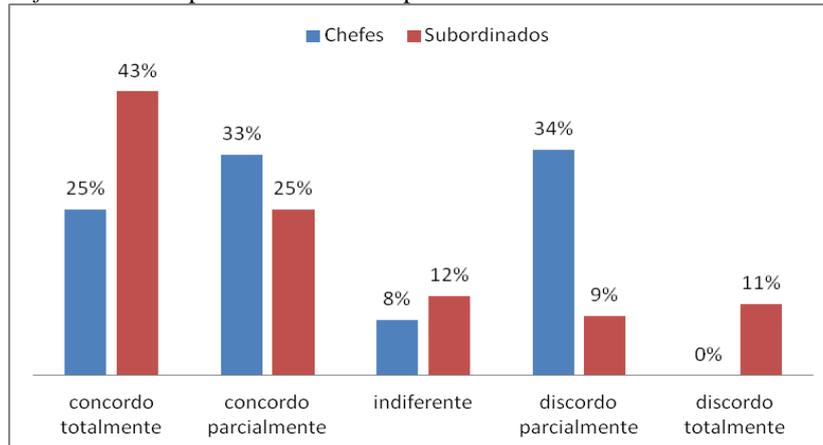


Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Esse reconhecimento por parte dos liderados é de suma importância, pois o líder desempenha um papel crucial na orientação, no acompanhamento e no desenvolvimento dos servidores. É fundamental que o subordinado reconheça a chefia como um líder, alguém que não apenas exerce autoridade, mas também inspira, motiva e apoia o crescimento profissional (Neiva, 2020). O líder deve estabelecer uma relação de confiança com seus subordinados, criando um ambiente propício para a comunicação aberta, o *feedback* construtivo e o compartilhamento de metas e expectativas mútuas (Vilhena; Martins, 2022). Ao reconhecer a chefia como um líder, o subordinado se sente valorizado e compreende que a avaliação de desempenho não é apenas um exercício de controle, mas uma oportunidade de aprendizado e crescimento.

De acordo com o gráfico 8, “recebo *feedback* a respeito do meu desempenho”, a maioria dos chefes e dos subordinados, respectivamente, 58% e 68%, concordaram com a afirmação. A proporção dos que discordaram foi de 33% dos chefes e 20% dos subordinados.

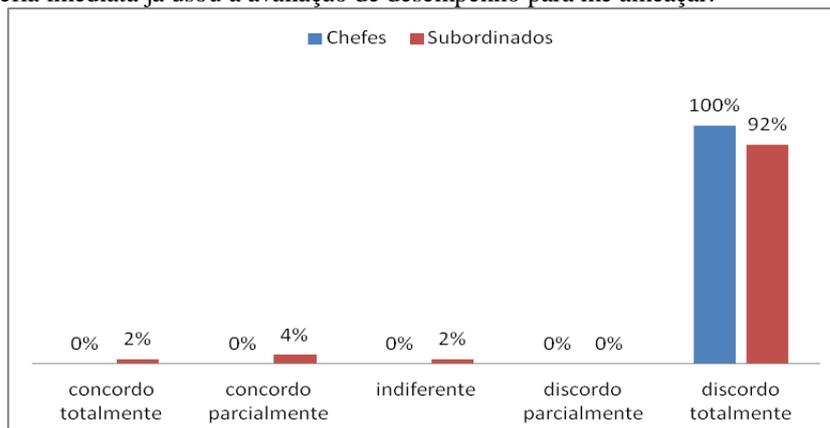
Isso demonstra certa consonância com a percepção assinalada na assertiva anterior, na qual a maioria dos servidores indicou reconhecer a chefia imediata como líder, dado que um dos papéis do líder é fornecer *feedback*, sendo um mecanismo essencial para a avaliação de desempenho, pois o *feedback* desencadeia o desenvolvimento contínuo, ao fornecer orientações e sugestões para aprimorar o desempenho futuro. Quando o *feedback* é oferecido de forma regular e consistente, cria-se um ambiente de confiança, abertura e diálogo, no qual o servidor se sente valorizado e apoiado no seu crescimento profissional (Dalacorte, 2014).

Gráfico 8 – Recebo *feedback* a respeito do meu desempenho.

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

No entanto, é importante atentar ao número relativamente significativo de chefes (34%) que assinalaram discordar da afirmação, ou seja, não recebem *feedback* a respeito do seu desempenho. Diante desse cenário, o servidor não obtém um dos principais benefícios do resultado da avaliação de desempenho que é o de propiciar informações para auxiliá-lo a eliminar deficiências ou manter bons níveis de desempenho. A retroação a respeito do trabalho do servidor é necessária para identificação dos pontos de melhoria, servindo também como forma de reconhecimento dos esforços despendidos e dos resultados alcançados (Barros; Marques, 2021).

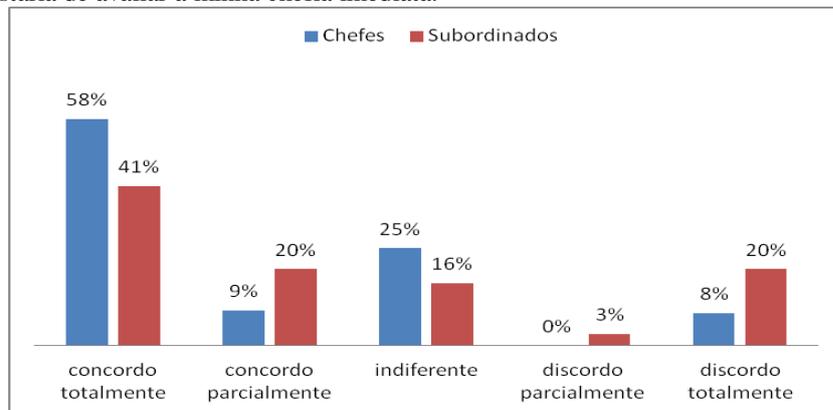
A próxima assertiva, “a chefia imediata já usou a avaliação de desempenho para me ameaçar”, teve 100% de discordância total entre os chefes e 92% entre os subordinados, o que revela um resultado excelente e está em consonância com as informações assinaladas nas demais assertivas, conforme demonstra o gráfico 9. Nesse aspecto, pode-se inferir que os líderes, da organização em estudo, não exercem um papel coercitivo.

Gráfico 9 - A chefia imediata já usou a avaliação de desempenho para me ameaçar.

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Por fim, a última assertiva da perspectiva liderança, “gostaria de avaliar minha chefia imediata”, teve manifestação de concordância total/parcial de 67% dos chefes e de 61% dos subordinados. Aqueles que discordaram total/parcialmente correspondem a 8% dos chefes e 23% dos subordinados. A proporção dos servidores que assinalaram indiferença em relação ao assunto foi significativa, sendo 25% dos chefes e 16% dos subordinados, conforme gráfico abaixo.

Gráfico 10 – Gostaria de avaliar a minha chefia imediata.



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Nessa direção, é possível perceber que o aspecto liderança no processo de avaliação de desempenho do MPC parece estar sendo bem exercido pelos servidores que desempenham função de chefia. Entretanto, a pesquisa aponta uma necessidade, a de permitir que os subordinados avaliem as suas chefias imediatas. Diante disso, é importante destacar que uma abordagem de avaliação inversa à hierarquia organizacional permite que os membros da equipe avaliem seu líder em diferentes dimensões de desempenho, como a provisão de recursos e meios necessários para atingir objetivos, bem como o suporte fornecido para melhorar os resultados dos servidores. São os servidores que possuem o conhecimento mais profundo sobre o estilo de liderança, a qualidade do planejamento e a capacidade do líder em criar um espírito de equipe (Alves, 2016).

A possibilidade de avaliação por parte dos subordinados proporciona benefícios significativos, como uma abordagem diferenciada em relação à liderança, facilitando uma comunicação mais eficaz com o superior e promovendo relações de trabalho mais livres. No entanto, é importante ter em mente uma limitação dos subordinados como avaliadores de seus superiores, pois eles não possuem conhecimento completo de todas as tarefas e funções da chefia, tendo acesso apenas a uma parte delas (Alves, 2016).

Essa sinalização por parte dos servidores, no sentido de desejar avaliar a chefia imediata, relaciona-se com o resultado de uma das assertivas constates do bloco anterior, na qual a maioria dos servidores apontou desejar a revisão e o aprimoramento do processo de avaliação de desempenho do órgão. Desse modo, esse item pode ser um dos direcionadores para mudanças que porventura sejam promovidas pela instituição.

Por outro lado, é crucial considerar que estamos lidando com uma instituição altamente hierarquizada, em virtude de um contexto histórico e cultural que permeia esse tipo de organização. Essa característica pode esclarecer o motivo pelo qual alguns servidores expressaram desacordo em relação à afirmação proposta. Um fator adicional de relevância, contribuindo para esse cenário, é que mais da metade dos indivíduos que discordaram são servidores cedidos ou comissionados. Isso por si só pode instigar certa relutância em avaliar de forma crítica a liderança, uma vez que a ligação entre essas pessoas e a instituição é mais frágil.

Ademais, é importante notar que, embora a outra metade seja composta por funcionários efetivos, muitos deles também podem ocupar cargos em comissão ou funções de confiança. Essas posições poderiam estar potencialmente ameaçadas diante de uma avaliação que vá contra a hierarquia estabelecida, principalmente, se a chefia for um dos membros (Procuradores de Contas).

O próximo bloco de assertivas teve por objetivo avaliar a percepção dos respondentes quando o assunto é atrelar parte da remuneração aos resultados da avaliação de desempenho. Desse modo, os servidores tiveram que assinalar o grau de concordância em relação às seguintes afirmações: sinto-me mais motivado sabendo que o meu desempenho tem repercussão na minha remuneração; sinto-me desconfortável por medo de que o resultado da avaliação de desempenho impacte a minha remuneração negativamente e considero a GDP (Gratificação de Desempenho e Produtividade) como uma forma de recomposição salarial e não como uma recompensa por resultados acima do esperado.

Entretanto, no que tange a esse item, foi necessário excluir os servidores comissionados e os servidores cedidos, para que os resultados da pesquisa representem de fato a realidade da instituição, pois, com o advento da Lei nº 9.852, de 12/01/2023, que dispõe sobre a criação de cargos no Quadro de Pessoal do Ministério Público de Contas do Estado do Pará e dá outras providências, a Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP), proveniente em grande parte do resultado da avaliação de desempenho, deixou de integrar a estrutura remuneratória dos cargos em comissão e passou a ser uma possibilidade para os servidores cedidos, desde que não percebam verba similar no órgão de origem. Apesar de ser

uma possibilidade para os servidores cedidos, nem todos percebem a sobredita verba, atualmente, apenas os que possuem função gratificada estão recebendo, não sendo possível diferenciá-los na pesquisa, portanto, optou-se por excluí-los.

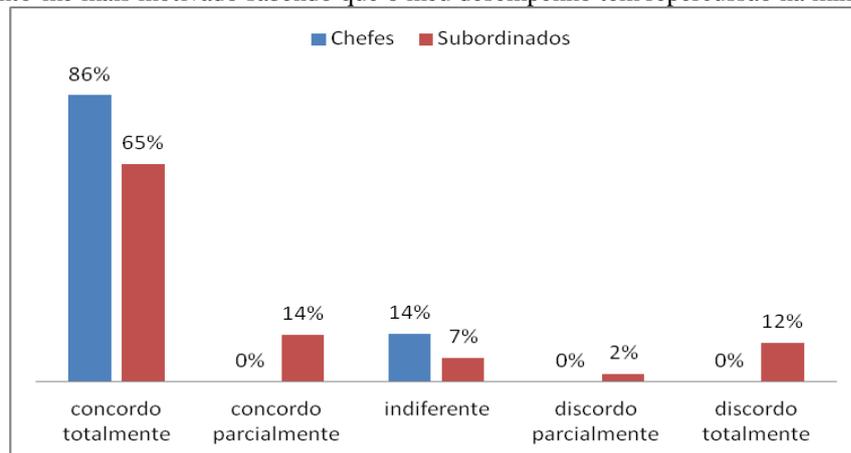
Dito isso, cabe registrar que o quantitativo de servidores efetivos participantes da pesquisa foi de 50 pessoas, sendo 7 chefes e 43 subordinados, de modo que a distribuição de frequência do grau de concordância/discordância ajustado para esse grupo ficou representado da seguinte forma:

Tabela 4 – Distribuição das frequências do grau de concordância/discordância dos servidores EFETIVOS em relação ao aspecto remuneração na avaliação de desempenho.

REMUNERAÇÃO		Concordo total	Concordo parcial	Indiferente	Discordo parcial	Discordo total	Total
Sinto-me mais motivado sabendo que o meu desempenho tem repercussão na minha remuneração	Chefes	6	0	1	0	0	7
	Subordinados	28	6	3	1	4	43
Sinto-me desconfortável por medo de que o resultado da avaliação de desempenho impacte a minha remuneração negativamente.	Chefes	1	0	0	1	5	7
	Subordinados	11	8	7	4	13	43
Considero a GDP (Gratificação de Desempenho e Produtividade) como uma forma de recomposição salarial e não como uma recompensa por resultados acima do esperado.	Chefes	0	2	1	0	4	7
	Subordinados	13	13	3	4	10	43
Sendo ou se fosse avaliador, tenderia a não avaliar de forma fidedigna com receio de prejudicar a remuneração do colega.	Chefes	1	3	1		2	7
	Subordinados	6	14	6	6	11	43

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

De acordo com o gráfico 11, tanto os chefes quanto os subordinados se sentem mais motivados sabendo que o seu desempenho repercute na remuneração, sendo o grau de concordância total/parcial dos primeiros de 86% e dos segundos de 79%. Nenhum dos chefes discordou da afirmação, apresentando 14% de indiferença. Enquanto que 14% dos subordinados assinalaram discordar da assertiva e 7% indicaram indiferença.

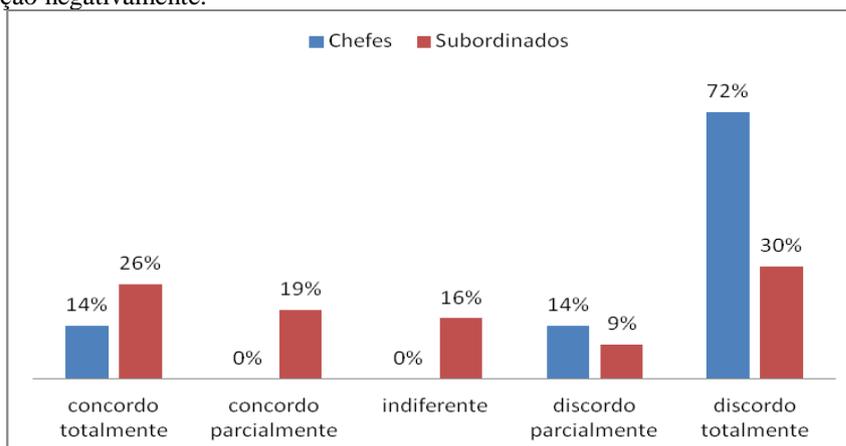
Gráfico 11 – Sinto-me mais motivado sabendo que o meu desempenho tem repercussão na minha remuneração.

Fonte: Pesquisa de campo (2023)

Esse resultado está em consonância com os autores que defendem o caráter motivador de atrelar recompensas aos resultados da avaliação de desempenho, afirmando que esse tipo de sistema cria um incentivo adicional para que os servidores se empenhem e busquem constantemente melhorar seus resultados, uma vez que há uma correlação direta entre o desempenho individual e a remuneração recebida. Ao saberem que serão recompensados financeiramente pelo seu bom desempenho, os servidores sentem-se mais valorizados e motivados a dar o seu melhor no trabalho. Além disso, a possibilidade de receber recompensas financeiras adicionais também pode funcionar como uma ferramenta de reconhecimento e incentivo, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho mais produtivo e estimulante (Bezerra; Zouian, 2021).

Com relação à assertiva “sinto-me desconfortável por medo de que o resultado da avaliação de desempenho impacte a minha remuneração negativamente”, a percepção de chefes e subordinados se mostrou diferente, 86% dos chefes assinalaram discordar da afirmação, enquanto que no grupo de subordinados essa discordância foi de apenas 39%, sendo 45% aqueles que concordaram com a afirmação e 16% os que foram indiferentes. Por outro lado, no grupo de chefes, a concordância foi de apenas 14%.

Gráfico 12 – Sinto-me desconfortável por medo de que o resultado da avaliação de desempenho impacte a minha remuneração negativamente.



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

O resultado dessa assertiva indica que os chefes possuem uma melhor percepção em relação à política de atrelar parte da remuneração aos resultados da avaliação de desempenho, enquanto que para a maioria dos subordinados causa desconforto. Essa discrepância de percepção pode ser explicada pela diferença na remuneração, os chefes ocupam cargo em comissão, podendo ser remunerados de 2 formas: optando por receber 100% do cargo em comissão (nesse caso a GDP não integra a remuneração) ou optando por receber a remuneração do cargo efetivo acrescida de 80% do valor do cargo em comissão, ou seja, eles são menos impactados pela política de atrelar a remuneração aos resultados da avaliação de desempenho, quando comparados aos subordinados, principalmente os chefes que aderem a primeira opção, representando um reflexo das relações de poder presente nesse contexto.

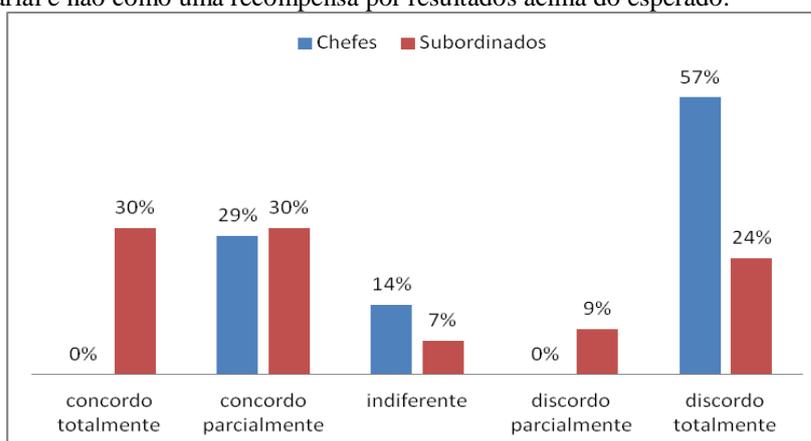
De outro modo, a maioria dos subordinados, que também corresponde à maioria dos servidores efetivos, demonstrou sentir medo de que a sua remuneração seja diminuída em virtude do resultado da avaliação de desempenho. Quando se analisa as normas que regem o assunto, é possível compreender esse medo. Atualmente, a Gratificação de Desempenho e Produtividade corresponde a 116,67% do valor do piso salarial dos servidores, ou seja, trata-se de um valor elevado, cujas variações de notas atribuídas na avaliação de desempenho podem causar grandes impactos financeiros ao servidor, influenciando em sua qualidade de vida e de sua família.

De acordo com Ferreira (2011) a presença de um programa de avaliação não necessariamente implica em sua associação com a remuneração. No entanto, para a introdução de um modelo de remuneração variável, é absolutamente essencial contar com um programa de avaliação sólido e confiável, tanto para a avaliação do desempenho individual

quanto institucional. Nesse contexto, é possível considerar que a apreensão manifestada pelos servidores pode estar intrinsecamente relacionada à possível falta de confiança no sistema de avaliação de desempenho estabelecido pela organização. Essa perspectiva sugere a importância de realizar ajustes substanciais nesse processo, visando instilar segurança nos servidores, assim possibilitando que eles desfrutem dos benefícios decorrentes de uma estratégia de remuneração variável de maneira plena e confiante.

No que tange a afirmação “considero a GDP (Gratificação de Desempenho e Produtividade) como uma forma de recomposição salarial e não como uma recompensa por resultados acima do esperado”, semelhante à assertiva anterior, a percepção de chefes e subordinados demonstrou ser diferente, 60% dos subordinados concordaram total/parcialmente com a afirmação, enquanto que no grupo de chefes a proporção foi de apenas 29%, apresentando discordância de 57% e indiferença de 14%. Os discordantes no grupo de subordinados foram 33% e 7% de indiferente, consoante ilustrado no gráfico a seguir:

Gráfico 13 – Considero a GDP (Gratificação de Desempenho e Produtividade) como uma forma de recomposição salarial e não como uma recompensa por resultados acima do esperado.



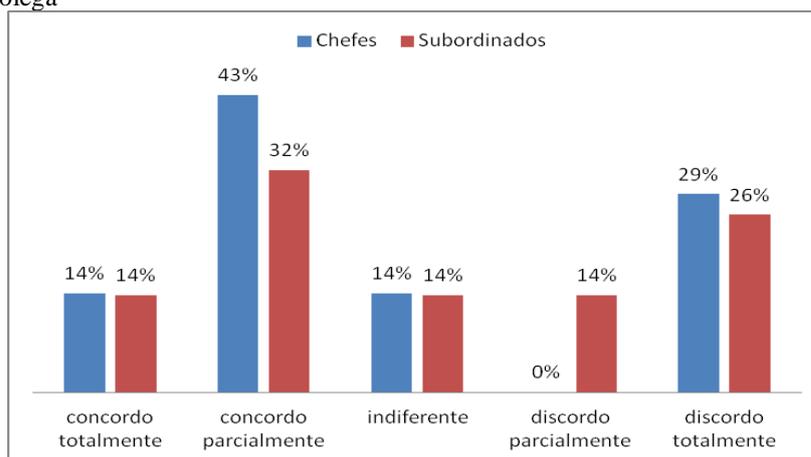
Fonte: Pesquisa de campo (2023).

O resultado dessa assertiva confirma os dados apresentados na anterior, no sentido de que a política de atrelar os resultados da avaliação de desempenho à remuneração do servidor impacta muito mais os subordinados do que os chefes. A percepção da maioria dos subordinados e de uma parte dos chefes de que a GDP é uma mera forma de recomposição salarial encontra respaldo na literatura, pois, de acordo com Carmo *et al.* (2018), a avaliação de desempenho no serviço público sofre uma desvirtuação, onde as gratificações de desempenho são criadas e utilizadas para recompor salários, ao invés de serem uma forma de retribuição aos desempenhos considerados acima do esperado. Segundo os autores, nas

organizações públicas, a gratificação é usada como uma forma improvisada de compensação devido à impossibilidade de aumentos salariais. Isso não apenas deturpa o propósito das gratificações, mas também desestimula os servidores.

Por fim, a última assertiva desse bloco “sendo ou se fosse avaliador, tenderia a não avaliar de forma fidedigna com receio de prejudicar a remuneração do colega” apresentou 47% de concordância total/parcial dos subordinados e 57% de concordância total/parcial entre os chefes, conforme gráfico 14.

Gráfico 14– Sendo ou se fosse avaliador, tenderia a não avaliar de forma fidedigna com receio de prejudicar a remuneração do colega



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

O percentual elevado de chefes que assinalaram concordar com a afirmação (57%) demonstra que os resultados das avaliações de desempenho dos servidores do MPC podem não estar refletindo a realidade, uma vez que os avaliadores sentem receio em prejudicar a remuneração do avaliado. O quantitativo expressivo de subordinados que concordaram com a afirmação (46%) merece atenção, uma vez que o subordinado pode vir a ser chefe no futuro e necessitará avaliar de forma imparcial e sem interferências. Além disso, caso a organização deseje realizar a avaliação de desempenho, com base em múltiplos atores, na qual os pares se avaliariam, bem como avaliariam o superior, essa percepção apontada tanto pelos chefes quanto pelos subordinados, poderia vir a intervir, uma vez que os avaliadores tendem a ser mais tolerantes nas avaliações quando o objeto avaliado é o aumento de remuneração ou promoção do servidor (Andrade; Cordeiro, 2022).

O bloco seguinte teve por objetivo avaliar a cultura da organização frente à avaliação de desempenho, contando com as seguintes assertivas: sinto-me desconfortável ao ser avaliado; sinto-me ou me sentiria constrangido em ter que avaliar um colega de trabalho; considero que as mudanças implementadas são impostas de forma autoritária; acredito que

falta maturidade organizacional para realização de processos de avaliação de desempenho e percebo que as pessoas são reconhecidas e valorizadas por seus trabalhos. A participação dos servidores em relação a esse bloco de assertivas está sintetizada de acordo com a tabela a seguir:

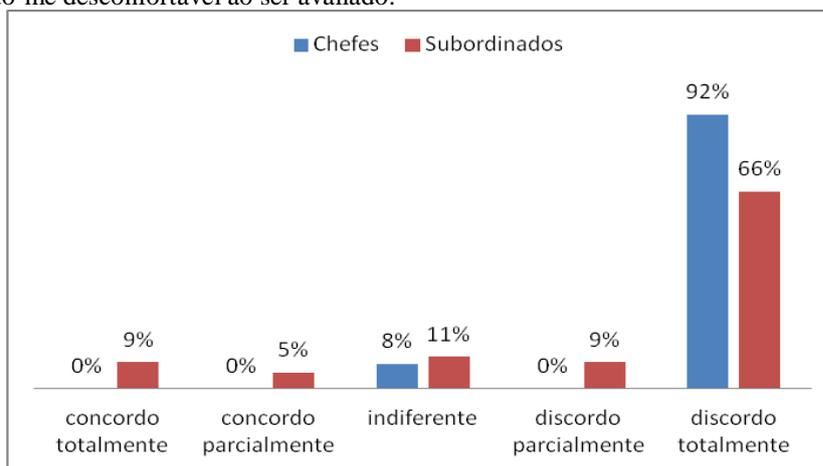
Tabela 5 – Distribuição das frequências do grau de concordância/discordância dos servidores em relação ao aspecto cultura na avaliação de desempenho.

CULTURA		Concordo total	Concordo parcial	Indiferente	Discordo parcial	Discordo total	Total
Sinto-me desconfortável ao ser avaliado.	Chefes	0	0	1	0	11	12
	Subordinados	5	3	6	5	37	56
Sinto-me ou me sentiria constrangido em ter que avaliar um colega de trabalho.	Chefes	1	4	1	2	4	12
	Subordinados	13	9	7	8	19	56
Considero que as mudanças implementadas são impostas de forma autoritária.	Chefes	1	4	1	2	4	12
	Subordinados	13	9	7	8	19	56
Acredito que falta maturidade organizacional para realização de processos de avaliação de desempenho.	Chefes	3	4	0	2	3	12
	Subordinados	14	20	7	7	8	56
Percebo que as pessoas são reconhecidas e valorizadas por seus trabalhos.	Chefes	4	4	0	3	1	12
	Subordinados	10	20	3	12	11	56

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

A assertiva “sinto-me desconfortável ao ser avaliado” apresentou uma forte discordância tanto de chefes (92%) quanto de subordinados (75%). Apenas 14% dos subordinados assinalaram concordar total/parcialmente. Aqueles que assinalaram indiferença corresponderam a proporção de 8% dos chefes e 11% dos subordinados, conforme gráfico abaixo:

Gráfico 15 - Sinto-me desconfortável ao ser avaliado.

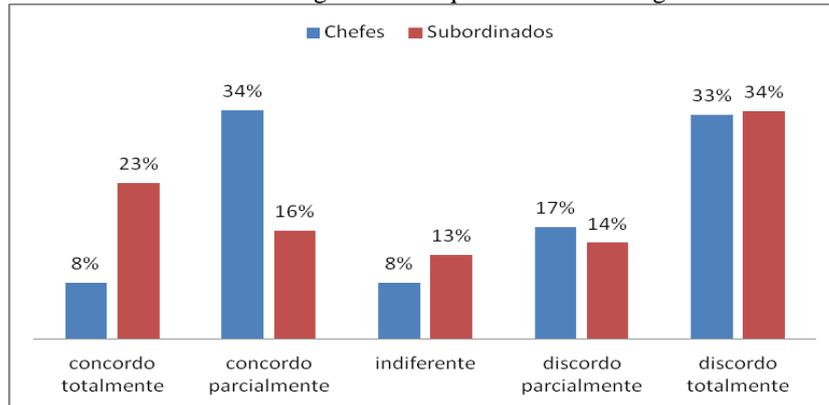


Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Esse resultado indica que a maioria dos servidores não tem averção à avaliação, favorecendo o processo coletivo de construção para uma política de valorização do desempenho, evidenciando que existe um ambiente favorável a esse tipo de processo, onde os servidores percebem a importância dessa política de gestão para o desenvolvimento pessoal e profissional. Essa constatação sugere que a cultura organizacional pode estar alinhada com a valorização da transparência, do *feedback* construtivo e do reconhecimento dos esforços individuais (Andrade; Cordeiro, 2022).

De acordo com o gráfico 16, a maioria tanto de chefes (50%) quanto de subordinados (48%) assinalou discordar total ou parcialmente da assertiva de que se sentem ou se sentiriam constrangidos em ter que avaliar um colega de trabalho. Aqueles que concordaram total/parcialmente com a afirmação representam 42% dos chefes e 39% dos subordinados. No entanto, diferentemente da assertiva anterior, na qual os resultados foram bem expressivos, nessa é possível perceber que metade dos servidores não possuem receio de avaliar um colega de trabalho, mas a outra metade sim, fato que demanda especial atenção da organização no intuito de atenuar esse desconforto.

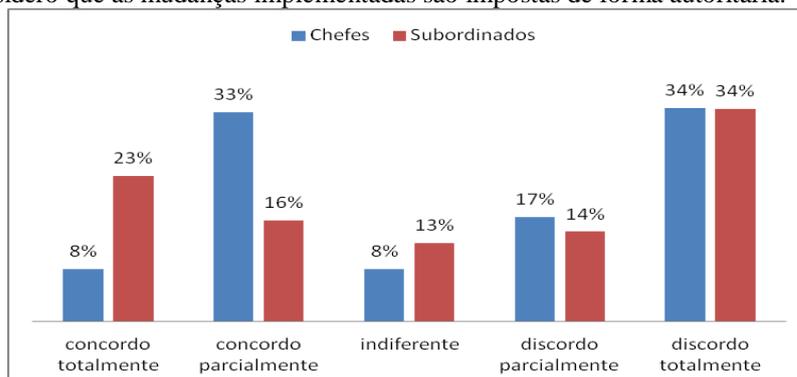
Essa informação levanta uma questão importante sobre a dinâmica de avaliação dentro da organização, revelando que a cultura de avaliação ainda não está tão fortalecida. O constrangimento assinalado pode ser atribuído a diversos fatores, como o receio de prejudicar o relacionamento com o colega avaliado, o medo de represálias ou até mesmo a falta de habilidades específicas para conduzir avaliações (Oliveira-Castro; Lima; Veiga, 1996). Essa situação ressalta a importância de estabelecer diretrizes claras e um ambiente seguro para a avaliação de desempenho, bem como oferecer treinamentos e apoio aos gestores no processo de avaliação. É crucial criar uma cultura organizacional que valorize a objetividade, o *feedback* construtivo e a transparência, a fim de minimizar o desconforto e garantir que a avaliação de desempenho seja realizada de forma justa e eficaz. Além disso, é necessário promover a comunicação aberta e incentivar a construção de relacionamentos de confiança entre os servidores, para que a avaliação seja vista como uma oportunidade de crescimento mútuo e desenvolvimento profissional, em vez de ser percebida como uma fonte de constrangimento (Barbosa, 1996).

Gráfico 16 - Sinto-me ou me sentiria constrangido em ter que avaliar um colega de trabalho.

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Dessa forma, analisar a percepção dos servidores em relação ao ato de avaliar está diretamente relacionado com a gestão contemporânea, a qual estimula novas formas de avaliação de desempenho, com a adoção de múltiplas fontes, sendo uma delas a avaliação pelos pares, que pode desempenhar um papel significativo na promoção do espírito de equipe e do trabalho em grupo, bem como na melhoria da capacidade de comunicação e na redução de conflitos dentro do grupo. No entanto, a subjetividade inerente a essas avaliações, juntamente com o medo de retaliação e o receio de agravar os conflitos existentes no grupo, contradizendo o objetivo inicial, são fatores que contribuem para a subutilização dessa fonte de avaliação. Além disso, a tendência de avaliações inflacionadas ou influenciadas pelas relações de amizade ou inimizade entre os pares torna esse método menos confiável e questionável em termos de sua validade (Alves, 2016).

No que tange a afirmação “considero que as mudanças implementadas são impostas de forma autoritária”, apesar de a maioria dos chefes (51%) e dos subordinados (48%) discordarem total/parcialmente da assertiva, um percentual significativo de servidores demonstrou concordar, sendo 41% dos chefes e 39% dos subordinados.

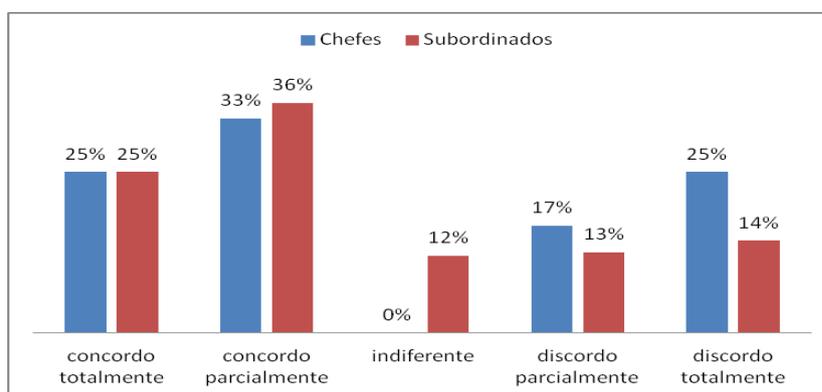
Gráfico 17 – Considero que as mudanças implementadas são impostas de forma autoritária.

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Embora a maioria não considere que as mudanças são impostas de forma autoritária, a instituição deve atentar para esse quantitativo significativo de servidores que as considera, pois quando as mudanças são percebidas como imposições autoritárias, isso pode gerar resistência e descontentamento entre os servidores, prejudicando a efetividade das transformações organizacionais (Barbosa, 1996). Essa situação ressalta a importância de uma abordagem mais participativa e inclusiva na implementação de mudanças, envolvendo os servidores desde o início, ouvindo suas perspectivas e considerando suas contribuições.

De acordo com o gráfico 18, tanto na percepção de chefes (58%) quanto na percepção de subordinados (61%) falta maturidade organizacional para a realização de processos de avaliação de desempenho.

Gráfico 18 – Acredito que falta maturidade organizacional para realização de processos de avaliação de desempenho.



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

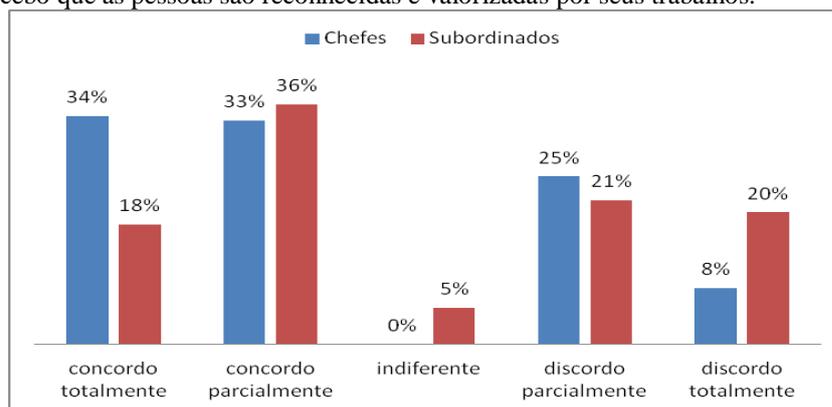
Esse resultado demonstra que os próprios servidores da instituição identificam a falta de maturidade em relação à avaliação de desempenho funcional, informação que é confirmada pelos resultados das assertivas anteriores, quando tanto chefes quanto subordinados indicaram que os desempenhos esperados não são estabelecidos de acordo com o planejamento estratégico da organização, bem como quando assinalaram constrangimento em relação à situação de avaliar um colega de trabalho e o fato de que o impacto na remuneração do servidor pode contribuir para que as avaliações não sejam realizadas de forma fidedigna.

Nesse aspecto, a maturidade organizacional na avaliação de desempenho é um indicador essencial para a capacidade de uma organização em maximizar o potencial das avaliações de desempenho. Envolve a presença de uma estrutura sólida, processos bem estabelecidos e uma cultura que valoriza o crescimento contínuo dos colaboradores. Uma organização madura nesse aspecto compreende a importância de avaliar regularmente o desempenho, estabelecer metas claras, oferecer *feedback* construtivo, identificar

oportunidades de desenvolvimento e alinhar as expectativas individuais aos objetivos organizacionais (Coelho Junior *et al.*, 2018).

A última assertiva do bloco, “percebo que as pessoas são reconhecidas e valorizadas por seus trabalhos”, demonstrou uma leve discrepância na percepção de chefes e subordinados, enquanto 67% dos primeiros concordaram total/parcialmente com essa afirmação, a proporção de concordância entre os segundos foi de 54%, conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 19 - Percebo que as pessoas são reconhecidas e valorizadas por seus trabalhos.



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Diante disso, é possível constatar que a maioria dos chefes e dos subordinados percebem que as pessoas são reconhecidas e valorizadas na organização. Entretanto, essa percepção mais acentuada no grupo de chefes pode indicar que a valorização e o reconhecimento estão centralizados nesse conjunto de servidores. Isso pode sinalizar a necessidade de esforços por parte da organização para que se possa estruturar uma cultura meritocrática e integrativa, valorizando e reconhecendo o esforço de cada integrante da instituição. Para Madureira e Rodrigues (2007), antes de introduzir uma avaliação de desempenho fundamentada na meritocracia, é crucial avaliar se a cultura organizacional atual valoriza esse princípio. Infelizmente, essa realidade ainda não é predominante em muitos órgãos públicos brasileiros, devido à persistência de uma cultura enraizada no favoritismo, paternalismo e nepotismo, embora em uma forma menos pronunciada nos dias atuais.

Finalizado o bloco de perguntas a respeito da cultura, as assertivas seguintes abordaram a percepção a respeito da temática equipe, sendo apresentada as seguintes assertivas aos participantes da pesquisa: percebo o conjunto de pessoas no meu departamento como uma equipe; acredito que a avaliação de desempenho deveria considerar o critério

equipe no que diz respeito aos resultados e percebo que a avaliação de desempenho atual já considera os resultados da equipe, cujos resultados estão apresentados na tabela a seguir:

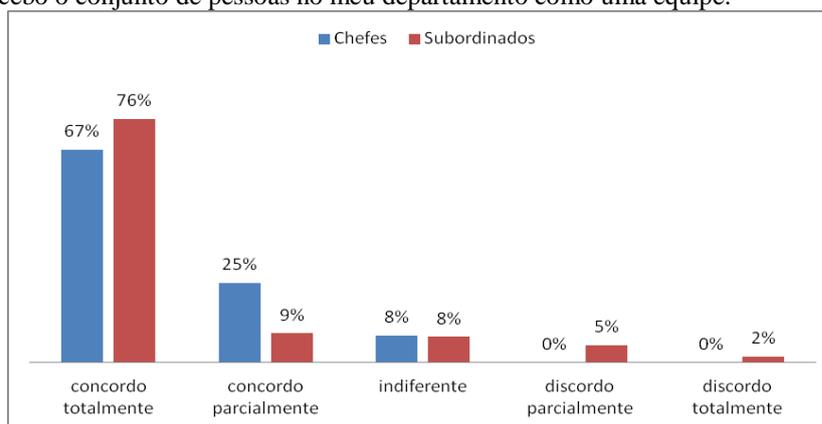
Tabela 6 – Distribuição das frequências do grau de concordância/discordância dos servidores em relação ao aspecto equipe na avaliação de desempenho.

EQUIPE		Concordo total	Concordo parcial	Indiferente	Discordo parcial	Discordo total	Total
Percebo o conjunto de pessoas no meu departamento como uma equipe.	Chefes	8	3	1	0	0	12
	Subordinados	42	5	4	3	1	55
Acredito que a avaliação de desempenho deveria considerar o critério equipe no que diz respeito aos resultados.	Chefes	5	5	1	1	0	12
	Subordinados	30	16	3	4	3	56
Percebo que a avaliação de desempenho atual já considera os resultados da equipe.	Chefes	2	2		2	6	12
	Subordinados	2	8	10	17	19	56

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

A assertiva “percebo o conjunto de pessoas no meu departamento como uma equipe” apresentou um resultado excelente, tanto os chefes quanto os subordinados assinalaram concordar totalmente/parcialmente com a afirmação, conforme gráfico 20.

Gráfico 20 – Percebo o conjunto de pessoas no meu departamento como uma equipe.



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

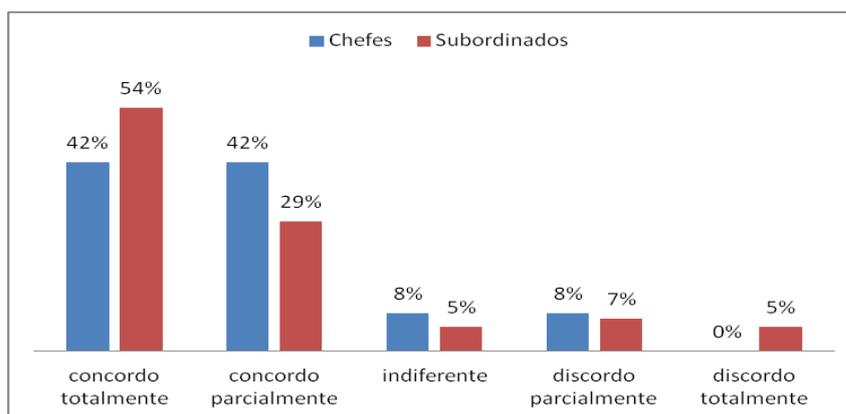
Esse resultado demonstra que os servidores têm consciência de si mesmos como uma equipe, fator capaz de promover um aumento na responsabilidade compartilhada pelos resultados alcançados, o que favorece uma abordagem colaborativa e integrada durante o processo de avaliação de desempenho, em contraposição à visão individualista. Nessa perspectiva, a avaliação pode ser direcionada para reconhecer as contribuições e o trabalho em equipe, incentivando a troca de conhecimento e a cooperação entre os membros.

Adicionalmente, a percepção de equipe também possibilita uma análise mais abrangente do desempenho, levando em consideração aspectos como habilidades de trabalho em equipe, comunicação efetiva e colaboração, além das conquistas individuais (Puentes-Palacios; Albuquerque, 2014; Vilhena; Martins, 2022).

Resultado similar foi obtido frente a assertiva “acredito que a avaliação de desempenho deveria considerar o critério equipe no que diz respeito aos resultados” tanto os chefes quanto os subordinados assinalaram concordar (totalmente/parcialmente) com a afirmação, conforme demonstra o gráfico 21.

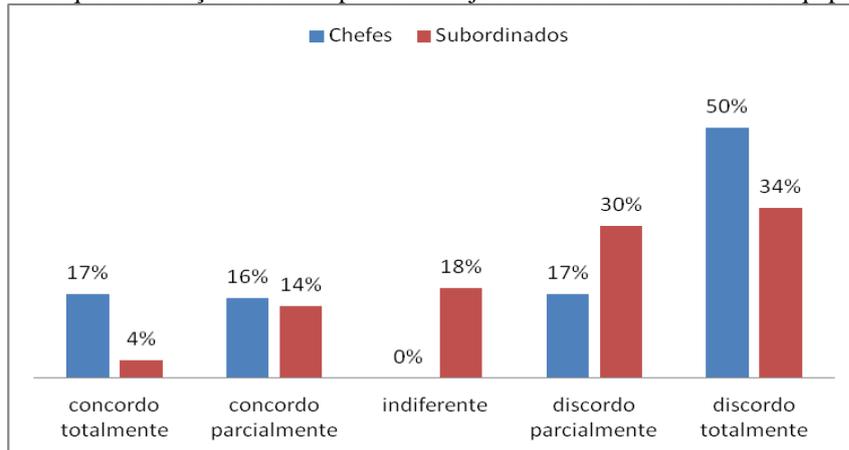
Essa percepção confirma a anterior, uma vez que os servidores, ao se perceberem como uma equipe, desejam, obviamente, serem avaliados de tal modo. Ao considerar o critério equipe na avaliação de desempenho, a organização estimula a colaboração dos servidores e a união de esforços em busca de um objetivo comum, ou seja, as metas institucionais (Vilhena; Martins, 2022). Desse modo, é possível alinhar os esforços dos servidores na direção da finalidade precípua de qualquer organização pública, que é atender aos interesses e necessidades da sociedade como um todo, buscando promover o bem-estar coletivo e o desenvolvimento da comunidade.

Gráfico 21 – Acredito que a avaliação de desempenho deveria considerar o critério equipe no que diz respeito aos resultados.



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Diferentemente das duas últimas assertivas, a afirmação “percebo que a avaliação de desempenho atual já considera os resultados da equipe” demonstrou um grau elevado de discordância, com 67% dos chefes e 64% dos subordinados discordando (totalmente/parcialmente) da afirmação. Apenas 18% dos subordinados e 33% dos chefes concordaram com a afirmativa, conforme demonstra o gráfico 22.

Gráfico 22 – Percebo que a avaliação de desempenho atual já considera os resultados da equipe.

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Dessa forma, os resultados do bloco equipe demonstram que, embora os servidores se percebam como integrantes de uma equipe e gostariam que os resultados dos esforços coletivos fossem considerados na avaliação, o atual instrumento utilizado pela instituição, na percepção da maioria dos chefes e subordinados, não atende ao critério. Essa percepção pode indicar uma lacuna na forma como a avaliação é conduzida, levantando questões sobre a eficácia do processo existente. Ao não levar em conta os resultados da equipe, a avaliação pode estar deixando de reconhecer e valorizar a contribuição coletiva dos membros, bem como a importância do trabalho em equipe para o sucesso organizacional (Bohn, 2014; Vilhena; Martins, 2022). Portanto, o resultado da última assertiva desse bloco indica a necessidade de rever e ajustar o instrumento de avaliação de desempenho, a fim de incluir de forma mais adequada os resultados da equipe.

Por fim, o último bloco de perguntas do questionário de pesquisa teve por objetivo avaliar a percepção de justiça dos servidores em relação ao processo de avaliação de desempenho. Desse modo, foram propostas as seguintes assertivas: sinto-me desmotivado quando vejo um(a) colega, com desempenho abaixo do meu, recebendo a mesma nota na avaliação que eu; percebo o processo de avaliação de desempenho como justo e já me senti injustiçado em relação ao resultado da minha avaliação de desempenho, sendo apresentada a distribuição de frequência das respostas dos servidores na tabela abaixo:

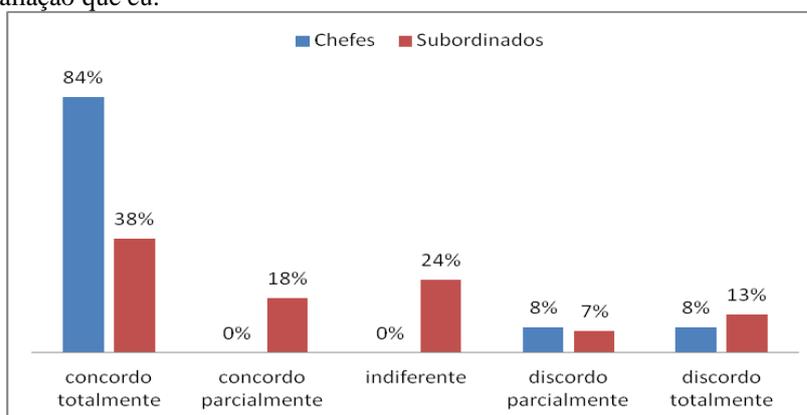
Tabela 7 – Distribuição das frequências do grau de concordância/discordância dos servidores em relação ao aspecto justiça na avaliação de desempenho.

JUSTIÇA		Concordo total	Concordo parcial	Indiferente	Discordo parcial	Discordo total	Total
Sinto-me desmotivado quando vejo um(a) colega, com desempenho abaixo do meu, recebendo a mesma nota na avaliação que eu	Chefes	10	0	0	1	1	12
	Subordinados	21	10	14	4	7	56
Percebo o processo de avaliação de desempenho como justo	Chefes	2		2	8		12
	Subordinados	6	12	12	16	10	56
Já me senti injustiçado em relação ao resultado da minha avaliação de desempenho	Chefes	1	2	3	0	6	12
	Subordinados	7	9	5	3	32	56

Fonte: Pesquisa de campo (2023).

A assertiva “sinto-me desmotivado quando vejo um(a) colega, com desempenho abaixo do meu, recebendo a mesma nota na avaliação que eu” apresentou grau de concordância muito maior por parte dos chefes, os quais 84% assinalaram concordar totalmente com a afirmação, enquanto que, no grupo de subordinados, 56% concordaram total/parcialmente, 20% discordaram total/parcialmente e 24% assinalaram ser indiferentes, conforme ilustrado no gráfico abaixo:

Gráfico 23 – Sinto-me desmotivado quando vejo um(a) colega, com desempenho abaixo do meu, recebendo a mesma nota na avaliação que eu.



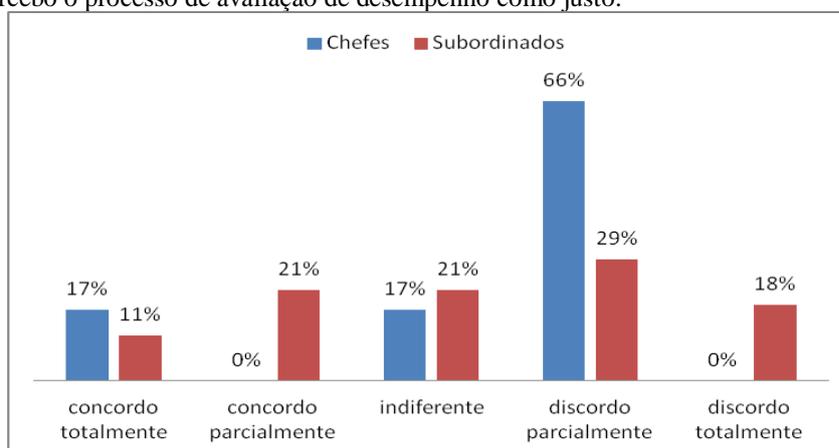
Fonte: Pesquisa de campo (2023).

O resultado apresentado no grupo de chefes encontra amparo na teoria da equidade de Adams. Quando os servidores percebem uma discrepância entre seu próprio desempenho e as recompensas que recebem em comparação com seus colegas, surge um sentimento de injustiça e desmotivação. Nesse caso, a percepção de desigualdade na avaliação de desempenho é um fator que interfere no julgamento dos servidores a respeito da justiça com

que os processos de avaliação são conduzidos (Gil, 2019). Além disso, a organização deve investir na capacitação dos avaliadores para mitigar o efeito leniência¹³ nos processos de avaliação de desempenho, uma vez que atribuir nota máxima a todos os servidores pode implicar na desmotivação dos servidores e no comprometimento com a organização (Oliveira-Castro; Lima; Veiga, 1996).

Em relação à assertiva “percebo o processo de avaliação de desempenho como justo”, a percepção dos chefes se destacou novamente, apresentando um grau de discordância (total/parcial) em relação a afirmação, na proporção de 66% contra 17% de concordância. Já em relação aos subordinados os resultados não foram tão expressivos, sendo 32% de concordância, 47% de discordância e 21% de indiferença, conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 24 – Percebo o processo de avaliação de desempenho como justo.



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

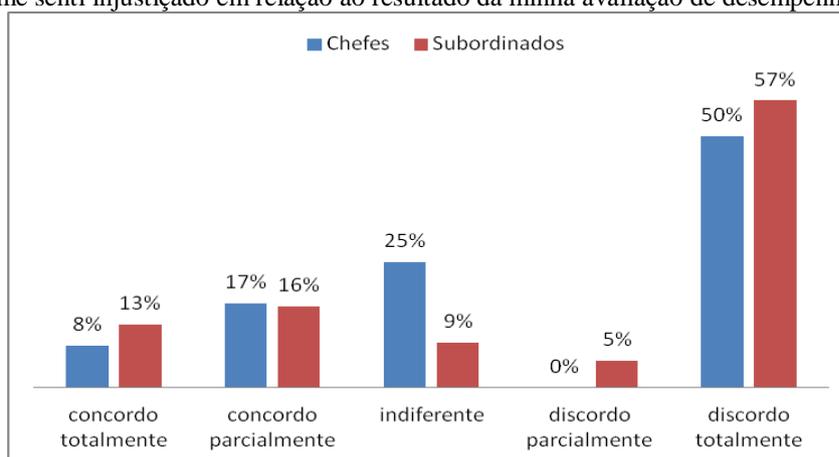
Esse resultado demonstra que a percepção de injustiça do processo de avaliação é mais evidente entre os chefes do que entre os subordinados, isso pode ser ocasionado pelo fato de o questionário de avaliação de desempenho ser o mesmo para chefes e subordinados. Desse modo, o atual processo não possibilita que as competências atinentes a gestão e liderança sejam avaliadas, o que pode ocasionar insatisfação e frustração nos ocupantes de cargos de chefia, por não possibilitar a emissão de *feedbacks* de aprimoramento e reconhecimento, tão importantes para o desenvolvimento profissional desses servidores, pois, “para que os resultados da avaliação de desempenho sejam úteis para avaliador, avaliado e organização como um todo, devem possibilitar a identificação de habilidades específicas a serem aprimoradas ou adquiridas pelo avaliado” (Oliveira-Castro; Lima; Veiga, 1996, p. 41). Essa

¹³ Leniência é um termo utilizado para descrever uma atitude de tolerância, flexibilidade ou indulgência diante de um comportamento inadequado, irregular ou ilegal.

percepção é prejudicial à adesão e fragiliza a confiança no processo, estando desalinhada com a perspectiva instaurada pelo planejamento estratégico.

Conforme o gráfico 25, na assertiva seguinte, “já me senti injustiçado em relação ao resultado da minha avaliação de desempenho”, 50% dos chefes assinalaram discordar totalmente, 25% assinalaram concordar total/parcialmente e 25% assinalaram indiferença, já em relação aos subordinados 62% indicaram discordar total/parcialmente, 29% concordaram total/parcialmente e 9% são indiferentes.

Gráfico 25 - Já me senti injustiçado em relação ao resultado da minha avaliação de desempenho.



Fonte: Pesquisa de campo (2023).

Diante disso é possível perceber que, apesar de a maioria dos servidores não considerar o atual processo de avaliação de desempenho como justo, os respondentes não assinalaram majoritariamente a afirmação de que já se sentiram injustiçados em relação ao resultado da sua avaliação de desempenho. Dessa forma, infere-se que essa percepção de injustiça assinalada na afirmativa anterior pode estar relacionada ao macroprocesso e não propriamente à avaliação individual.

Nesse aspecto, é importante salientar que a percepção sobre justiça envolve questões sentimentais dos indivíduos. Desse modo, implementar processos de avaliação justos para todos os indivíduos é um grande desafio para as organizações (Bezerra *et al.*, 2019). Por conta disso, é necessário a realização de acordos de desempenho, com critérios objetivos, regulamentação de regras, direitos e deveres, nos quais os servidores participem e tenham espaço de fala (Neiva, 2020).

Com base na análise dos dados da pesquisa de campo, foi possível elaborar um quadro-síntese com os principais limites e desafios na sistemática de avaliação de desempenho dos servidores do MPC/PA.

Quadro 15- Limites e desafios da sistemática de avaliação de desempenho funcional do MPC/PA

Instrumento de avaliação pouco eficaz para mensurar o desempenho.
Ausência de acordos de desempenho
Desempenho a ser alcançado não é baseado nas metas estabelecidas no Planejamento estratégico da instituição.
Carência na emissão de <i>feedbacks</i> por parte dos avaliadores.
Avaliação de desempenho hierarquizada, na qual apenas o chefe avalia o subordinado.
Política de remuneração variável atrelada à avaliação de desempenho, implicando na atribuição de uma gratificação que supera o piso salarial.
Dificuldades ao avaliar, principalmente, pelo receio de prejudicar a remuneração do colega.
Imaturidade organizacional em relação à avaliação de desempenho
Ausência de aferição do desempenho da equipe.

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse sentido, de modo a mitigar os limites e desafios, diagnosticados com base na percepção dos servidores, e propiciar o aprimoramento do processo de avaliação de desempenho, foram detectadas algumas ações, baseadas nas pesquisas realizadas neste trabalho, que podem ser adotadas pelo MPC/PA para o aprimoramento do processo, quais sejam:

a) Reformular o questionário de avaliação de desempenho, para que seja baseado em acordos de trabalho, com metas direcionadas ao alcance dos objetivos traçados no planejamento estratégico, utilizando critérios diferenciados a depender do cargo/função exercida, incorporando indicadores quantitativos e qualitativos que sejam relevantes para medir o desempenho individual e coletivo. De acordo com os dados levantados a respeito das experiências dos TCEs em relação à avaliação de desempenho, é possível indicar que o MPC/PA utilize como parâmetro a avaliação de desempenho realizada pelo TCE/PE, na qual o instrumento de avaliação não é padronizado, mas sim formulado a cada ciclo, com base em acordos de desempenho estabelecidos entre chefes e subordinados, os quais devem considerar a dimensão desempenho com indicador e seus critérios, as competências em relação ao cargo e às necessidades da unidade de lotação, bem como as metas e objetivos organizacionais.

b) Desenvolver programas de capacitação direcionados às lideranças, focados na habilidade de conduzir avaliações de desempenho de forma eficaz. Isso inclui enfatizar a importância de fornecer e receber *feedbacks* construtivos, assim como abordar estratégias para

evitar tendências lenientes nos processos de avaliação. Além disso, é fundamental destacar os prejuízos que essa abordagem pode acarretar tanto para a organização quanto para os colaboradores. Deve-se estimular os avaliadores a oferecerem *feedback* de maneira consistente ao longo do tempo, em vez de restringi-lo apenas aos momentos formais de avaliação.

c) Promover a realização de seminários e fóruns de discussão acerca da avaliação de desempenho, com o propósito de esclarecer quaisquer incertezas entre os servidores e disseminar as vantagens inerentes a essa ferramenta de gestão. Tais benefícios reverberam tanto no progresso do órgão quanto no aprimoramento individual dos colaboradores. Fomenta-se a concepção de que a avaliação de desempenho representa uma oportunidade enriquecedora de aprendizado e crescimento, em contraponto à concepção de ser apenas um ato sancionatório.

d) Implementar avaliação de desempenho baseada em múltiplos atores. Porém, considerando a imaturidade organizacional em relação ao assunto, recomenda-se primeiramente possibilitar que os subordinados avaliem as respectivas chefias e, conforme a cultura organizacional for se desenvolvendo, introduzir a autoavaliação e a avaliação pelos pares.

e) Elaborar o plano anual de capacitação com base nos resultados das avaliações de desempenho, possibilitando que as lacunas de desempenho relacionadas à falta de conhecimento ou habilidade sejam sanadas.

f) Estabelecer critérios na avaliação de desempenho que estejam relacionados ao resultado da unidade em que o servidor está lotado, possibilitando a avaliação do trabalho em equipe, incentivando o direcionamento dos esforços em prol dos mesmos objetivos, estimulando a cooperação e integração entre os servidores, com a implementação de métricas de desempenho coletivo para mensurar a eficácia da equipe como um todo.

g) Reestruturar a política de remuneração variável atrelada à avaliação de desempenho, de modo a instituir um tipo de recompensa que de fato seja correspondente à retribuição pelo desempenho alcançado e não uma mera forma de recomposição salarial, considerando não só o desempenho individual, mas também o resultado do trabalho coletivo, ou seja, o desempenho da equipe. Exemplo: Parcela única de gratificação de desempenho paga ao final do ciclo avaliativo, estabelecendo-se uma escala de valores de acordo com os desempenhos alcançados, sendo uma parte relacionada ao desempenho individual e outra ao desempenho da equipe.

Nesse sentido, cabe esclarecer que as sugestões acima apontadas são apenas algumas dentre tantas medidas que a organização pode adotar para o aprimoramento do processo. No entanto, é o comprometimento da alta gestão em promover a mudança e fomentar a cultura da avaliação de desempenho, que propiciará o sucesso pretendido.

5 PRODUTO

Considerando o problema desta pesquisa, o produto técnico resultante consiste em um resumo executivo, o qual contém o diagnóstico do atual processo de avaliação de desempenho do MPC/PA. Para tanto, foram utilizados os dados da pesquisa de percepção realizada com os servidores da instituição, bem como o referencial teórico deste trabalho.

O aludido resumo executivo tem como objetivo propiciar, aos gestores do órgão, informações acerca do atual processo de avaliação de desempenho funcional, para que, diante disso, possam traçar estratégias de melhoria e desenvolver uma cultura organizacional favorável ao processo, propiciando o desenvolvimento do corpo funcional e, conseqüentemente, a excelência nos serviços prestados à população. Além disso, com base no diagnóstico traçado, a fim de auxiliar a organização, foram propostas algumas ações de melhoria, indo desde a mudança no modelo de avaliação até a elaboração de rodas de conversa ou seminários, tendo como foco a avaliação de desempenho, momento no qual os servidores poderão compartilhar experiências e expectativas a esse respeito, servindo como um espaço de fala e de interação para os envolvidos.

O produto revela-se factível, pois foi elaborado com base na percepção dos servidores da instituição, ou seja, considerando a realidade do processo avaliativo, os pontos positivos e negativos, sendo uma fonte de informação valiosa para a instituição, ao possibilitar que as estratégias de melhoria formuladas sejam baseadas na visão daqueles que são impactados pelas ações. Também é factível, por ser resultado de uma produção científica, baseada em pesquisa de campo com dados reais e concretos, coletados em situações reais de trabalho, o que confere maior validade e confiabilidade aos resultados apresentados. Ao construir um processo de avaliação de desempenho integrativo e participativo, que se distancie do viés punitivo e coercitivo atribuído a esse instrumento ao longo dos anos, o MPC/PA pode se tornar referência para os demais órgãos públicos.

Nesse ponto, cabe mencionar que o instrumento de coleta de dados para a realização do resumo é facilmente utilizado por outras instituições, carecendo apenas de poucas adaptações para refletir a realidade de cada organização. Diante do diagnóstico, é possível traçar planos de intervenção, que podem utilizar as ações já implementadas pelo MPC/PA ou adotar outras específicas, a depender da situação do órgão.

Nessa direção, destaca-se também a importância do produto, pois, em uma sociedade caracterizada por desigualdades, na qual as políticas públicas muitas vezes são insuficientes para atender com qualidade a população e mitigar as mazelas sofridas, a população, a mídia e,

até mesmo, os governantes, acabam por atribuir a culpa disso aos servidores públicos. Desse modo, o processo de avaliação de desempenho funcional carece da atenção dos órgãos públicos, pois, se bem conduzido, serve não só como insumo para ações de aprimoramento e reconhecimento do servidor, como também, fonte de informação capaz de refutar essa concepção errônea a ele atribuída.

O produto foi elaborado juntamente com esta dissertação e a acompanha como um documento a parte. Após a homologação deste trabalho, será realizado o envio do documento em sua integralidade para o MPC e o resumo executivo será encaminhado para cada um dos participantes como forma de devolutiva e agradecimento pela participação na pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa destacou a concepção da avaliação de desempenho no contexto do serviço público. Por meio de uma revisão abrangente da literatura sobre o tema, foram explorados diversos marcos históricos da gestão de pessoas e da administração pública. Como resultado desse exame, tornou-se evidente os desafios e as limitações que o setor público enfrenta ao adotar uma ferramenta de gestão frequentemente empregada no setor privado.

No entanto, a gestão do desempenho dos servidores públicos tem o potencial de contribuir para a melhoria dos serviços prestados à população e da qualidade de vida dos servidores e da sociedade. Por conta disso, é necessário que os gestores públicos adaptem a avaliação de desempenho ao contexto da administração pública, respeitando a cultura e a maturidade de cada organização, de modo a mitigar os limites e desafios aqui apontados.

Os dados coletados na pesquisa de campo foram satisfatórios para responder o problema identificado, bem como ao atendimento dos objetivos propostos, propiciando a realização do diagnóstico da avaliação de desempenho praticada no âmbito do MPC/PA, com base na percepção dos seus servidores, no sentido do aprimoramento do processo.

Os resultados da pesquisa evidenciaram que o MPC/PA implementou o processo de avaliação de desempenho funcional na organização, com o intuito de viabilizar a concessão de uma gratificação, a qual foi criada com a aprovação do Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração (PCCR) dos servidores. Isso demonstra um desacordo com o que dispõe a literatura sobre a finalidade desse tipo de processo, que seria a de propiciar informações sobre o desempenho do trabalhador na direção do alcance dos objetivos organizacionais, gerando informações relevantes aos gestores para adoção de ações no sentido do desenvolvimento do servidor e, conseqüentemente, para o cumprimento da missão institucional.

Por outro lado, corrobora o disposto na literatura sobre o fato de que a avaliação de desempenho no serviço público tem assumido um papel de recomposição salarial, por meio dos incentivos financeiros atrelados a ela. O que também foi confirmado pela percepção da maioria dos servidores, ou seja, eles consideram a gratificação de desempenho e produtividade (GDP), como uma recomposição de sua remuneração e não como uma recompensa por desempenhos acima do esperado.

Outro dado reforçador da ideia de que a atual avaliação de desempenho é uma mera formalidade para a concessão de uma gratificação financeira é o fato de ter sido formulada antes da elaboração do planejamento estratégico do órgão, não ocorrendo qualquer mudança ou ajustes em relação ao plano pensado para a organização, ou seja, a avaliação de

desempenho, em tese e ao que parece, em nada contribui para o alcance dos objetivos organizacionais. Além disso, a estrutura do questionário de avaliação propõe uma mensuração igual para todos, independentemente do cargo ou lotação, além de ser um processo totalmente descendente, apenas os chefes avaliam os subordinados. Esses fatores podem ocasionar uma percepção de injustiça nos servidores, podendo gerar desmotivação e impactar negativamente a produtividade.

Nessa direção, conforme portarias publicadas pelo MPC/PA, os resultados das avaliações de desempenho realizadas no período de 2020 a 2022 demonstram que quase todos os servidores atingiram pontuação máxima, sinalizando um erro muito comum na avaliação de desempenho, apontado por diversos autores, principalmente, quando esse processo é atrelado a recompensas financeiras. Significando também a dificuldade em avaliar, ponto que foi destacado na percepção dos servidores, carecendo de atenção por parte da gestão.

Se por um lado a atribuição de notas máximas para quase todos os servidores pode estar relacionada às dificuldades que as chefias sentem em avaliar, por outro, também está relacionada com o tipo de questionário construído. Pois, mesmo que o servidor receba uma GDP de 100%, isso não necessariamente significa que atingiu o desempenho máximo, podendo ter perdido pontos em alguns itens da avaliação, conforme tabela de ponderação das pontuações da avaliação de desempenho, apresentada ao longo deste trabalho.

Ocorre que, os dados da avaliação não são tratados de forma detalhada, sendo utilizado como base apenas o percentual da GDP. Isso acaba por acarretar prejuízos tanto para o servidor quanto para a organização, pois os itens nos quais houve perda de pontuação deveriam ser tratados, no sentido de identificar possíveis dificuldades do servidor, com a finalidade de saná-las, possibilitando o desenvolvimento profissional e a melhora do desempenho.

Apesar disso, de acordo com os resultados da pesquisa, as relações interpessoais se mostraram satisfatórias, uma vez que as chefias são reconhecidas como líderes e os servidores reconhecem o conjunto de pessoas que compõem o departamento como uma equipe. Entretanto, os resultados do estudo também evidenciaram que é necessário intensificar o fornecimento de *feedbacks*, propiciando uma relação de confiança e aprendizado no processo de avaliação de desempenho, no qual o líder exerce um importante papel, ao desdobrar os objetivos organizacionais para os liderados, ajustando os desempenhos por meio de *feedbacks* de aprimoramento e motivando com os de reconhecimento.

Nesse aspecto, o diagnóstico traçado na pesquisa demonstra que o MPC/PA apesar dos esforços despendidos com a formulação e implementação de um planejamento estratégico,

que sugere um viés gerencialista de administração pública, mantém um processo de avaliação meramente burocrático e que pouco contribui para a consecução dos objetivos organizacionais ou para o desenvolvimento profissional do servidor. Isso confirma o disposto na literatura a respeito da avaliação de desempenho no serviço público. Dessa forma, a organização deve atentar aos seus processos internos para que eles estejam alinhados ao plano estratégico, bem como propiciar uma gestão democrática e participativa, para que a sistemática de avaliação de desempenho seja reformulada segundo uma perspectiva construtivista, conforme indicam as pesquisas na área.

Isto posto, na perspectiva de gestão estratégica de pessoas, alinhada ao planejamento estratégico em curso no MPC/PA, é imperativo reconhecer a importância crucial do fortalecimento da cultura da avaliação. Esta cultura não apenas proporciona uma base decisiva para a tomada de decisões informadas, mas também é um fator fundamental no desenvolvimento contínuo da organização, permitindo que ela se adapte e responda eficazmente às constantes transformações sociopolíticas e econômicas da sociedade contemporânea. Ao estabelecer e nutrir uma cultura de avaliação sólida, o MCP/PA estará capacitando sua equipe a avaliar de maneira crítica o desempenho, identificar áreas de aprimoramento e, ao mesmo tempo, alinhar estrategicamente os objetivos individuais com os objetivos organizacionais. Esse processo não apenas melhora a eficiência e eficácia operacional, mas também ajuda a organização a permanecer ágil e pronta para enfrentar os desafios em constante evolução que o cenário atual apresenta.

Dessa forma, as medidas delineadas neste estudo, formuladas com base no diagnóstico traçado e no que dispõe a literatura, apresentam um roteiro promissor para o aprimoramento da avaliação de desempenho no âmbito do MPC/PA. Ao reestruturar o questionário de avaliação, promovendo acordos de trabalho e metas alinhadas com os objetivos estratégicos, a instituição pode criar um sistema mais eficiente e individualizado. Através da capacitação de chefias, seminários informativos e o incentivo a uma abordagem mais colaborativa da avaliação, a cultura de aprendizado pode ser fomentada. A evolução gradual para uma avaliação envolvendo múltiplos atores pode mitigar a imaturidade organizacional, permitindo uma implementação mais suave. A ligação entre avaliação de desempenho e capacitação, assim como a redefinição da política de remuneração variável, pode alinhar de maneira mais coesa o reconhecimento financeiro com a performance efetiva. Ao seguir essas orientações, o MPC/PA poderá transformar desafios em oportunidades e construir um processo de avaliação de desempenho mais eficaz, contribuindo tanto para o desenvolvimento dos servidores quanto para a melhoria contínua da instituição e do serviço público prestado à sociedade.

Nesse contexto, é crucial ressaltar que esta pesquisa alcançou com êxito os objetivos inicialmente propostos, ao investigar minuciosamente a percepção dos servidores em relação ao atual processo de avaliação de desempenho funcional, com o intuito de aprimorar o instrumento de avaliação. Ao identificar os desafios inerentes a esse processo e mapear estratégias viáveis para a melhoria da avaliação de desempenho, este estudo assume uma relevância inegável. Ele aborda uma temática de grande atualidade na esfera da gestão de pessoas no setor público, especialmente diante da introdução do teletrabalho na administração pública, impulsionado pela pandemia de *COVID-19*, ocorrida em 2020. Tal contexto ressalta a necessidade de uma gestão centrada na produtividade, transcendendo os tradicionais controles rígidos de assiduidade e pontualidade.

Diante desse cenário, o resultado deste estudo consistiu em um resumo executivo abrangente. Além de abordar os resultados da pesquisa de campo, ele também incorpora uma revisão da literatura sobre a avaliação de desempenho no serviço público, a evolução na gestão de pessoas e as reformas que ao longo dos anos sempre afetaram os servidores públicos de diferentes maneiras. Dessa forma, o aludido produto tem o potencial de contribuir com a organização, ao iniciar uma discussão a respeito da temática, bem ao apresentar a percepção dos servidores sobre o atual processo de avaliação de desempenho funcional, propiciando um impulso para que o processo seja revisto e aprimorado, assumindo um papel mais gerencial e menos burocrático.

Por fim, esta pesquisa se destaca por sua significativa contribuição acadêmica ao explorar um tema intrincado e potencialmente controverso dentro do contexto de uma instituição ainda pouco investigada no âmbito acadêmico. Os estudos voltados para a avaliação de desempenho em instituições pertencentes ao poder legislativo, judiciário e órgãos autônomos são notavelmente escassos, uma vez que a entrada nessas entidades apresenta desafios distintos e muitas pesquisas têm se concentrado nas facetas do Direito e do Controle Externo. Como sugestão para pesquisas futuras, a análise das percepções dos membros (Procuradores de Contas) em relação à avaliação de desempenho se revela uma direção frutífera, potencialmente oferecendo novas perspectivas sobre esse tema crucial.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, B. C.; PAULA, S. L. de. O papel da avaliação de políticas públicas no contexto dos governos locais. **Planejamento e Políticas Públicas –PPP**. n. 42. jan./jun. 2014.

ALVES, M. F. R. **Conceção de um modelo de avaliação de desempenho por competências numa PME**. Minho, 2016. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/44423/1/M%C3%A1rcia%20Filipa%20Ramos%20Alves.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2023.

AMARAL, B. G. D. *et al.* Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina?. **Caderno de Administração**, v. 26, n. 1, p. 147-169, 2018. Recuperado de <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/39713>. Acesso em: 14 jun. 2023.

ANDRADE, M.N. S; CORDEIRO. A.T. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. **RECAPE**, v. 12, n. 2, p. 259-279, 2022.

ARELLANO, E.B; CRUZ, I.M. Gestão estratégica de recursos humanos: evolução do conceito e abordagem atual. *In*: ARELLANO, E. B *et al.* **Gestão de pessoas nas empresas contemporâneas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil?. **Revista do Serviço Público, Enap**, v. 47, n. 3, p. 59-102, set./dez. 1996.

BARROS, L.C. de; MARQUES, A.A. Avaliação de desempenho no serviço público: como tem sido feita, quais os resultados e as principais dificuldades do processo. **RACE - Revista de Administração do Cesmac**, [S. l.], v. 10, p. 11–29, 2021. Disponível em: <https://revistas.cesmac.edu.br/administracao/article/view/1411>. Acesso em: 25 abr. 2023.

BENDASSOLLI, P.F; MAGALHÃES, M. de O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. *In*: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, AV.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2014

BEZERRA, L.F. *et al.* Avaliação de desempenho profissional no serviço público: um estudo bibliométrico de 2008 a 2017. **EnAPG**. 2019. Disponível em: https://www.academia.edu/40898268/Avalia%C3%A7%C3%A3o_de_Desempenho_Profissional_no_Servi%C3%A7o_P%C3%BAblico_Um_Estudo_Bibliom%C3%A9trico_de_2008_a_2017. Acesso em: 25 abr. 2023

BEZERRA, L.F; ZOUAIN, D.M. Análise dos fatores que influenciam o Processo de Avaliação de Desempenho no Serviço Público. **Rev. FSA**, Teresina, PI, v. 18, n. 4, art. 1, p. 3-29, abr. 2021.

BOHN, F.A formação de equipes no âmbito do serviço público: dificuldades encontradas e soluções propostas. **Revista de Doutrina TRF4**, ed. 61, 2014.

BOUDREAU, J.W.; CASCIO, W.F. **Gestão estratégica de recursos humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

BRASILDEFATO. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2023/07/29/reforma-administrativa-sindicatos-rejeitam-volta-da-pauta-sinalizada-por-lira>. Acesso em: 21 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.072**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho – PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília: DF, 2022.

BRASIL. **Instrução normativa conjunta SEGES-SGPRT/MGI nº 24/2023**. Estabelece orientações a serem observadas pelos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal - Sipec e do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - Siorg, relativas à implementação e execução do Programa de Gestão e Desempenho - PGD. Brasília: DF, 2023.

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

BRESSER-PEREIRA, L.C. Da administração burocrática à gerencial. **RSP Revista do Serviço Público**, v. 120, n.1, jan./abr. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L.C. Cidadania e res publica: a emergência dos direitos republicanos. **Revista de Filosofia Política - Nova Série**, v.1, p. 99-144,1997.

BRITO, D.C. Reforma do Estado e Sustentabilidade: a Questão das Instituições Desenvolvimentistas da Amazônia. In: COELHO, Maria Célia Nunes *et al.* **Estados e políticas públicas na Amazônia: gestão do desenvolvimento regional**. Belém: CEJUP: UFPA; NAEA, 2001.

CAMARADOSDEPUTADOS. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/propostas-legislativas/2262083>. Acesso em: 21 ago. 2023.

CARINHATO, P.H. Neoliberalismo, reforma do Estado e políticas sociais nas últimas décadas do século XX no Brasil. **Aurora**, ano 2, n. 3, p. 37-46, dez. 2008.

CARMO, L.J. O. *et al.* Gestão estratégica de pessoas no setor público: percepções de gestores e funcionários acerca de seus limites e possibilidades em uma autarquia federal. **Rev. Serv. Público** Brasília, Df, v. 69, n. 2, p. 163-191. Abr./jun. 2018.

CHANLAT, J.F. O significado da pessoa na gestão de recursos humanos: uma perspectiva sócio-antropológica. **Organizações & Sociedade**, [S. l.], v. 2, n. 3, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10268>. Acesso em: 3 jun. 2023

COELHO JUNIOR, F.A.C. *et al.* Maturidade da gestão do desempenho em uma agência reguladora federal. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 11, n. 3, p. 564-580, 2018.

COSTA, F.L. Brasil: 200 anos de Estado, 200 anos de administração pública, 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 829-874, 2008.

COSTA, T.D; BORBA, A; RAMOS, C.C. **Avaliação de desempenho por competências**. Salvador: UFBA; PRODEP, 2015.

DALACORTE, D. Bonato. **Avaliação de desempenho no setor público**: desafios e dificuldades de sua implantação. Santa Maria, 2014. Disponível em <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/11859>. Acesso em: 20 mar.2023.

DAL VESCO, D.G.; BEUREN, I.M.; POPIK, F. Percepção de justiça na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. **Enfoque: reflexão contábil**, v. 35, n. 3, p. 121-138, 30 sep. 2016.

DENHARDT, R.B. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DIAS, C.A. *et al.* Ideologia gerencialista e adoecimento mental no trabalho: uma análise crítica. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, 2019, vol. 22, n. 2, p. 185-198.

FERNANDES, B.H.R; HIPÓLITO, J.A.M. Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. *In*: DUTRA, J. S; FLEURY, M. T. L; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2013.

FERREIRA, E.L. **A remuneração variável como instrumento de gestão no Tribunal de Contas da União – TCU**. Brasília, DF, 2011. Disponível em https://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/6764/remuneracao_variavel_ferreira.pdf?seque. Acesso em: 26 ago. 2023.

FLORES, L.R. **Gestão do desempenho dos servidores públicos**: um estudo de caso no Tribunal de Contas do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2017. Disponível em <http://hdl.handle.net/10183/169583>. Acesso em: 5 dez. 2022.

FRANÇA, A.C.L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2008.

FUNDAÇÃO LEMANN; DATAFOLHA. **Opinião dos brasileiros sobre funcionalismo público e lideranças**. jul./ ago. 2021. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/campanhas/brasileiros-defendem-competencia-como-principal-criterio-para-cargos-de-lideranca-no-servico-publico/> Acesso em: 26 ago. 2023.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis estratégicos. São Paulo: Atlas, 2019.

GODOY, A.S.M. Argumentação e renovação institucional em Bresser Pereira: introdução à leitura de “construindo o Estado Republicano: democracia e reforma da gestão pública”. **Rev. Fac. Dir. Sul de Minas**, Porto Alegre, v. 27, n. 1, p. 243-272, jan./jun. 2011.

GOMES, P. S; CARVALHO, J.B.C; MENDES, S.M. Modelos multidimensionais de avaliação de desempenho para o sector público: o caso dos serviços policiais. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS, 10., 2007, Lyon, França. **Anais [...]**, Lyon, França, 2007.

GUIMARÃES, T. de A.; NADER, R.M.; RAMAGEM, S.P. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, RJ, v. 32, n. 6, p. 43 - 61, 1998. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775>. Acesso em: 25 abr. 2023.

KAPLAN, R. S; NORTON, D.P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LEMOS NETO, K.E.; MOTA, R.C.L. PEC 32/2020: sua concepção de estado e crítica a perda de mais direitos no serviço público no Brasil. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 17, e182111738885, 2022.

MADUREIRA, C; RODRIGUES, M. Os desafios da avaliação de desempenho na administração pública do século XXI. **Repositório de Administração Pública (REPAP)**. Álgos, 2007. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10782/602>. Acesso em: 5 jan. 2023.

MALAIÁ, M.C.B.T; VIEGAS, M.C.L; MAGALHÃES, G.S. A reforma de estado de 1995 e suas Consequências na qualidade da prestação do serviço público no Brasil: uma reflexão sobre o contexto das relações humanas no trabalho das organizações públicas brasileiras. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGET*, 10., 2013. **Anais [...]**, Rio de Janeiro, out. /2013. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/53118147.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2023.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

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

MATHIS, A. Reflexões sobre a reforma do Estado na Amazônia. *In: COELHO, M.C.N. et al. Políticas públicas e desenvolvimento local na Amazônia: uma agenda de debate*. Belém: CEJUP: UFPA; NAEA, 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de administração pública: foco nas instituições e ações governamentais**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MEDEIROS, R. P. B. de; SANTOS, C. M.; FERREIRA, A. de C. Avaliação periódica de desempenho do servidor público: ferramenta para concretude do princípio da eficiência ou instrumento de controle e dominação do servidor público?. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 11, p. e372111133672, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i11.33672. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/33672>. Acesso em: 12 dez. 2022.

MPC/PA. **Resolução do conselho superior nº 05/2018**. Regulamenta a gratificação de desempenho e produtividade instituída pela lei Estadual nº 8.596, de 11 de janeiro de 2018. Disponível em: http://www.mpc.pa.gov.br/arquivos/atos/res_cons_005_2018.pdf. Acesso em: 12 nov. 2022.

MPC/PA. **Plano estratégico 2019-2024 do Ministério Público de Contas – MPC – PA**, 2018. Disponível em: https://www.mpc.pa.gov.br/arquivos/planoestrategico/pe_2019_2024.pdf. Acesso em: 1 fev. 2023.

MPC/PA. **Portaria nº 046/2022-MPC/PA**, de 01/03/2022. Disponível em: [https://www.mpc.pa.gov.br/arquivos/atos/Portaria%20046-2022_merged%20\(1\).pdf](https://www.mpc.pa.gov.br/arquivos/atos/Portaria%20046-2022_merged%20(1).pdf). Acesso em: 3 mar. 2023.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I.F.F.G. de. **Teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

NEIVA, E.R. Gestão e avaliação de desempenho no setor público brasileiro: aspectos críticos e discussão sobre as práticas correntes. Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado (**Fonacate**), Brasília, DF, caderno 6, ago./2020.

NUNES, E. **Gramática política do Brasil: clientelismo e insulamento burocrático**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

OLIVEIRA-CASTRO, G.A. de; LIMA, G.B. do C.; VEIGA, M.R.M. da. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

OLIVEIRA, F.C. *et al.* A percepção dos servidores sobre a avaliação de desempenho no Setor público. **Conhecimento interativo**. São José dos Pinhais, PR, v. 7, n. 2, p. 61-80, jul./dez. 2013.

OLIVEIRA NETO, J.F. Arranjos históricos do indivíduo nos estudos organizacionais: a autonomia e os pressupostos da perspectiva sociotécnica. **DESTARTE**, v.10, n. 2, p. 1-18, nov. 2021.

OREIRO, J. L.; FERREIRA FILHO, H.L. A PEC 32 da Reforma administrativa: uma análise crítica. **Revista de Economia Política**, v. 41, n. 3, p. 487-506, jul./ set. 2021.

PAMPLONA, K. M.; BRASIL, M.A.C. A autonomia do Ministério Público de contas com base na legislação nacional e internacional: uma análise do caso do Estado do Pará e da ADI 5254/DF no STF. *In*: TUPIASSU, L.; MURTA, A.C.D.; FEITOSA, R.J. **Direito tributário e financeiro** [Recurso eletrônico on-line]. ISBN: 978-85-5505-844-8. Florianópolis: CONPEDI, 2019.

PARÁ. **Lei nº 09, de 27/01/1992**, com redação dada pela lei complementar nº 106, de 21/07/2016 e pela lei complementar nº 151 de 15/06/2022. Dispõe sobre a lei orgânica do Ministério Público junto ao Tribunal de Contas do Estado do Pará, atualizando a anterior, de nº 1.843, de 30/12/1959. Disponível em: <http://www.mpc.pa.gov.br/arquivos/leis/009-compilada-106-151.pdf>. Acesso em: 12 nov. 2022.

PARÁ. **Lei nº 8.596, de 11/01/2018**. Dispõe sobre a remuneração e a qualificação dos servidores do Ministério Público de Contas do Estado do Pará e adota outras providências. Disponível em: http://www.mpc.pa.gov.br/arquivos/atos/res_cons_005_2018.pdf. Acesso em: 12 nov. 2022.

PARADELA, V.C; PIFANO, Y.P; COSTA, D.V.F. O conceito de servidão voluntária: reflexões e diálogos com a gestão de pessoas. **Revista Valore**, Volta Redonda, 5. ed. especial), p. 2-25, 2020.

PAULA, A.P.P.de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 36–49, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37088>. Acesso em: 10 jan. 2023.

PHILADELPHO, P.B.G; MACÊDO, K.B. Avaliação de desempenho como instrumento de poder na gestão de pessoas. **Aletheia**, n.26, p.27-40, jul./dez. 2007.

PUENTE-PALACIOS, K; ALBUQUERQUE, F. J. B. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: ZANELLI, J. C; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2014.

RIBEIRO, E.S. **Gestão de desempenho na administração pública**: um estudo multicaso em instituições federais de ensino. São Carlos, 2018. Disponível em <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/10240>. Acesso em: 5 dez.2022

ROBBINS, S.P.; DECENZO, D.A.; WOLTER, R.M. **Fundamentos de gestão de pessoas**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

SANTOS, L. O; ALMEIDA, D.R. Avaliação de desempenho na visão de gestores de uma IFES: o caso UFBA. In: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 8., Brasília, DF. **Anais** [...], Brasília, DF: Sociedade Brasileira de Administração Pública, 2021.

SAMPAIO, C. Reforma administrativa: sindicatos rejeitam volta da pauta sinalizada por Lira. **Brasil de fato**, 2023. Disponível em: <https://www.brasildefato.com.br/2023/07/29/reforma-administrativa-sindicatos-rejeitam-volta-da-pauta-sinalizada-por-lira>. Acesso em: 21 ago. 2023.

SECCHI, L. *et al.* Reforma administrativa no Brasil: passado, presente e perspectivas para o futuro frente à PEC 32/2020. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 26, n. 83, 2021. DOI: 10.12660/cgpc.v26n83.82430. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cgpc/article/view/82430>. Acesso em: 23 jan. 2023.

SILVA, Narbal; ZANELLI, J.C; TOLFO, S.R. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS, A.V.B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: Artmed, 2014.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração**: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

TREFF, M. **Gestão de pessoas**: olhar estratégico com foco em competências. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

TOMA, M. Y. **Estatística aplicada à gestão pública**. Belém: PPGGP; NAEA; UFPA, 2022.

VELOSO, C. M. da S. **Parecer**: Ministério Público Junto ao Tribunal de Contas. Autonomia administrativa e financeira indispensável ao exercício independente de suas atribuições. 2015. Disponível em <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=519991329>. Acesso em: 6 abr. 2023.

VIEIRA, S.M. Gestão estratégica de pessoas na administração pública: um estudo de caso na Secretaria Municipal de Saúde de Brumado/BA. **Revista NAU Social**, v.5, n. 9, p. 83-95, nov. 2014; abr. 2015.

VILHENA, R.; MARTINS, H. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 73, n. a, p. 8-25, 2022. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/6864>. Acesso em: 6 dez. 2022.

APÊNDICE

APÊNDICE A – Questionário aplicado no estudo

Eu, Bruna Bentes, mestranda do Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFPA, orientada pelo professor Dr. Eunápio Dutra do Carmo, venho, gentilmente, solicitar a sua participação, servidor(a) do MPC/PA, na pesquisa de dissertação que tem por finalidade traçar um diagnóstico da avaliação de desempenho funcional do órgão, implantada em 2018, com base na percepção dos envolvidos.

Ressalto que o sigilo dos participantes será totalmente assegurado e a sua participação será de fundamental importância para a realização do trabalho.

Desde já, agradeço a colaboração.

Perfil do Participante
Gênero
(<input type="checkbox"/>) Masculino (<input type="checkbox"/>) Feminino
Faixa Etária
(<input type="checkbox"/>) De 21 a 30 anos
(<input type="checkbox"/>) De 31 a 40 anos
(<input type="checkbox"/>) De 41 a 50 anos
(<input type="checkbox"/>) Acima de 50 anos
Escolaridade
(<input type="checkbox"/>) Ensino médio
(<input type="checkbox"/>) Ensino Superior
(<input type="checkbox"/>) Especialização
(<input type="checkbox"/>) Mestrado
(<input type="checkbox"/>) Doutorado
Tempo de Serviço no MPC
(<input type="checkbox"/>) Até 5 anos
(<input type="checkbox"/>) De 6 a 10 anos
(<input type="checkbox"/>) De 11 a 15 anos
(<input type="checkbox"/>) De 16 a 20 anos
(<input type="checkbox"/>) Acima de 20 anos
Tipo de Vínculo
(<input type="checkbox"/>) Efetivo
(<input type="checkbox"/>) Cedido
(<input type="checkbox"/>) Comissionado
Possui servidores sob a sua supervisão?
(<input type="checkbox"/>) Sim (<input type="checkbox"/>) Não
Qual o seu papel na avaliação de desempenho?
(<input type="checkbox"/>) Somente sou avaliado
(<input type="checkbox"/>) Avalio e sou avaliado

Percepção em relação à Avaliação de Desempenho	
Nos itens a seguir, indique em cada assertiva o número que melhor corresponde a sua percepção, usando os seguintes critérios: 1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo parcialmente; 3 = Indiferente; 4 = Concordo parcialmente; 5 = Concordo totalmente	
Item	Aspectos Gerais
1	() Participei do processo de construção do questionário de avaliação de desempenho.
2	() Os critérios adotados no questionário de avaliação são apropriados para mensurar meu desempenho.
3	() Considero que o processo de avaliação de desempenho realizado pelo MPC/PA contribui para o meu aprimoramento funcional.
4	() Considero o atual processo de avaliação de desempenho como uma mera formalidade de preenchimento de formulário.
5	() Acredito que a avaliação de desempenho do MPC/PA deveria ser revista e aprimorada.
Liderança	
6	() O desempenho a ser alcançado é negociado entre mim e a chefia imediata, com base no planejamento estratégico da instituição e naquilo que é esperado da unidade em que estou lotado.
7	() Reconheço a minha chefia imediata como um(a) líder.
8	() Recebo <i>feedback</i> a respeito do meu desempenho.
9	() A chefia imediata já usou a avaliação de desempenho para me ameaçar.
10	() Gostaria de avaliar a minha chefia imediata
Remuneração	
11	() Sinto-me mais motivado sabendo que o meu desempenho tem repercussão na minha remuneração.
12	() Sinto-me desconfortável por medo de que o resultado da avaliação de desempenho impacte a minha remuneração negativamente.
13	() Considero a GDP (Gratificação de Desempenho e Produtividade) como uma forma de recomposição salarial e não como uma recompensa por resultados acima do esperado.
14	() Sendo ou se fosse avaliador, tenderia a não avaliar de forma fidedigna com receio de prejudicar a remuneração do colega.
Cultura	
15	() Sinto-me desconfortável ao ser avaliado
16	() Sinto-me ou me sentiria constrangido em ter que avaliar um colega de trabalho
17	() Considero que as mudanças implementadas são impostas de forma autoritária
18	() Acredito que falta maturidade organizacional para realização de processos de avaliação de desempenho
19	() Percebo que as pessoas são reconhecidas e valorizadas por seus trabalhos
Equipe	
20	() Percebo o conjunto de pessoas no meu departamento como uma equipe.
21	() Acredito que a avaliação de desempenho deveria considerar o critério equipe no que diz respeito aos resultados.

22	() Percebo que a avaliação de desempenho atual já considera os resultados da equipe.
Justiça	
23	() Sinto-me desmotivado quando vejo um(a) colega, com desempenho abaixo do meu, recebendo a mesma nota na avaliação que eu.
24	() Percebo o processo de avaliação de desempenho como justo.
25	() Já me senti injustiçado em relação ao resultado da minha avaliação de desempenho.

ANEXOS

ANEXO A – Questionário de avaliação de desempenho e produtividade dos servidores do MPC/PA (Resolução nº 05/2018 – MPC/PA- Colégio – Anexo único).

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE

UNIDADE ADMINISTRATIVA:

NOME DO AVALIADO:

NOME DO AVALIADOR:

PERÍODO AVALIATIVO:

ITEM	PONTOS	%
1. Quota "comprometimento, qualidade e produtividade no trabalho"		
1.1. Quantidade e qualidade no trabalho		-
<p>1.1.1. Avalie o grau em que o servidor atende os prazos previstos para execução das tarefas e o nível de supervisão necessário:</p> <p>4. Assume e desempenha suas tarefas com excelência, cumprindo prazos e não necessitando de supervisão.</p> <p>3. Tem consciência de sua responsabilidade, cumpre prazos e necessita de pouca supervisão.</p> <p>2. Realiza as suas tarefas, precisa ser alertado quanto aos prazos e/ou necessita de supervisão constante.</p> <p>1. Necessita ser constantemente alertado quanto às suas tarefas e/ou normalmente não cumpre prazos.</p>		-
<p>1.1.2. Avalie o grau de conhecimento e domínio do trabalho realizado:</p> <p>3. Possui excelente domínio do seu trabalho e tem capacidade para desempenhar todas ou a maioria das atividades do seu departamento, sendo um agente multiplicador de conhecimento.</p> <p>2. Possui conhecimento satisfatório do seu trabalho e busca esclarecimentos quando possui dúvida.</p> <p>1. Possui conhecimento em nível compatível com seu trabalho, mas não se esforça quando está em dúvida.</p> <p>0. Possui conhecimento insatisfatório do trabalho e precisa melhorar.</p>		-
<p>1.1.3. Avalie a exatidão, apresentação, ordem e cuidado com que o trabalho é realizado:</p> <p>3. Mantém constantemente a excelente qualidade do serviço realizado e sempre que possível costuma melhorar.</p> <p>2. Seus trabalhos são de boa qualidade.</p> <p>1. Geralmente satisfaz, mas poderia melhorar.</p> <p>0. Qualidade de trabalho geralmente insatisfatória, precisando melhorar.</p>		-
<p>1.1.4. Avalie o nível em que o servidor presta informações no que diz respeito às suas atividades:</p> <p>2. O servidor, sempre que requerido, presta informações e/ou orientações precisas e com segurança acerca de seu trabalho.</p> <p>1. O servidor, na maior parte das vezes que é requerido, presta informações e/ou orientações precisas sobre seu trabalho.</p> <p>0. O servidor, quando requerido, não presta informações e/ou orientações sobre seu trabalho ou não é seguro ao fazê-lo.</p>		-
1.2. Dedicção e Iniciativa no cumprimento das atribuições		-
<p>1.2.1. Avalie em que nível o servidor exerce com zelo e dedicação suas atribuições:</p> <p>4. Sempre.</p> <p>3. Frequentemente.</p> <p>2. Ocasionalmente.</p> <p>1. Muito pouco.</p> <p>0. Nunca.</p>		-

<p>1.2.2. Quanto à expectativa de atuação do servidor na área em que atua:</p> <p>4. Supera as expectativas.</p> <p>3. Atinge as expectativas.</p> <p>2. Atinge parcialmente as expectativas.</p> <p>1. Atinge muito pouco as expectativas.</p> <p>0. Não atinge as expectativas.</p>		-
<p>1.2.3. Avalie a capacidade de iniciativa do servidor:</p> <p>3. Seu nível de iniciativa é excelente. Analisando as decisões que toma, percebe-se a sua adequação e oportunidade ao fazê-las.</p> <p>2. O nível de iniciativa é bom, geralmente defronta-se adequadamente com as dificuldades que se apresentam.</p> <p>1. Precisa ser encorajado a desenvolver sua iniciativa pessoal. As reações que tem diante de fatos incomuns não são suficientes para levar a bom termo as decisões que deve tomar.</p> <p>0. Não apresenta iniciativa. Omite-se em tomar decisões diante de problemas que surgem.</p>		-
<p>2. Quota "trabalho em equipe e relacionamento interpessoal"</p>		
<p>2.1. Cooperação e solidariedade no ambiente do trabalho</p>		-
<p>2.1.1. Avalie a forma como o servidor age e procura manter um bom clima de trabalho, levando em consideração os valores e sentimentos individuais e coletivos:</p> <p>4. O servidor promove um excelente clima de trabalho.</p> <p>3. O servidor mantém um bom clima de trabalho.</p> <p>2. O servidor mantém uma certa distância de seus colegas, mas os trata com respeito e urbanidade.</p> <p>1. O servidor pouco se integra à equipe de trabalho e não tem um bom relacionamento com seus colegas.</p> <p>0. O servidor prejudica o clima de trabalho, não tratando os colegas com respeito e urbanidade.</p>		-
<p>2.1.2. Avalie a disponibilidade de colaborar com o grupo de trabalho, tendo em vista as necessidades do setor:</p> <p>3. Tem iniciativa e busca sempre ajudar os membros da equipe.</p> <p>2. Frequentemente se mostra disposto a colaborar com a equipe de trabalho.</p> <p>1. Só colabora com o grupo de trabalho quando solicitado.</p> <p>0. Não mostra disposição em colaborar com a equipe, prejudicando o andamento dos trabalhos.</p>		-

<p>2.1.3. Avalie a maneira como o servidor se relaciona com os demais setores e com o público externo:</p> <p>3. O servidor é solícito, demonstrando iniciativa para resolver as demandas que lhe são apresentadas pelos demais setores e contribui para a formação de uma excelente imagem do MPC/PA perante o público externo.</p> <p>2. O servidor transmite uma boa imagem do órgão para o público externo, mas, internamente, nem sempre se mostra solícito a atender as demandas dos outros setores.</p> <p>1. O servidor nem sempre consegue passar uma boa imagem do órgão ao público externo e/ou é resistente quando precisa atender a demandas de outros setores.</p> <p>0. O servidor não se relaciona adequadamente com o público, prejudicando a imagem do órgão externamente e/ou dificultando a interação entre os diversos setores.</p>		-
<p>3. Quota "assiduidade, pontualidade, disciplina e conduta profissional":</p>		
<p>3.1. Assiduidade e pontualidade</p>		-
<p>3.1.1. Avalie o grau de frequência com que o servidor se faz presente ao local de trabalho:</p> <p>3. Não falta ao trabalho ou raramente falta e, quando o faz, tem a aquiescência da chefia imediata.</p> <p>2. Raramente falta ao trabalho, mas, quando o faz, não tem a aquiescência da chefia imediata.</p> <p>1. Falta ao trabalho com frequência, avisando previamente.</p> <p>0. Falta ao trabalho com frequência, nem sempre avisando previamente.</p>		-
<p>3.1.2. Avalie a capacidade de cumprir horários ou compromissos rotineiros do seu trabalho:</p> <p>2. Não se atrasa ou raramente se atrasa.</p> <p>1. Eventualmente se atrasa.</p> <p>0. Quase sempre se atrasa.</p>		-
<p>3.1.3. Avalie o grau de permanência do servidor em seu local de trabalho:</p> <p>3. Não se ausenta do local de trabalho ou raramente se ausenta e, quando o faz, é com a aquiescência da chefia imediata.</p> <p>2. Raramente ausenta-se do local de trabalho, mas por vezes o faz sem a aquiescência da chefia imediata.</p> <p>1. Ausenta-se com frequência do local de trabalho, com a aquiescência da chefia imediata.</p> <p>0. Ausenta-se com frequência do local de trabalho, sem aquiescência da chefia imediata.</p>		-
<p>3.2. Disciplina e conduta profissional</p>		
<p>3.2.1. Avalie o comportamento do servidor quanto às informações de trabalho que lhe foram repassadas ou a que teve acesso:</p> <p>1. O servidor guarda o sigilo necessário sobre as informações de seu trabalho.</p> <p>0. O servidor não guarda o sigilo necessário sobre as informações de seu trabalho.</p>		-
<p>3.2.2. Avalie o grau em que o servidor supera as suas dificuldades e carências profissionais:</p> <p>3. Sempre.</p> <p>2. Quase sempre.</p> <p>1. Ocasionalmente.</p> <p>0. Nunca.</p>		-

<p>3.2.3. Avalie o grau em que o servidor observa e cumpre a hierarquia funcional:</p> <p>3. O servidor sempre observa a hierarquia.</p> <p>2. O servidor geralmente observa a hierarquia.</p> <p>1. O servidor raramente observa e cumpre a hierarquia.</p> <p>0. O servidor não observa nem cumpre seu posicionamento hierárquico e seus limites de atribuições.</p>		-
<p>3.2.4. Avalie o nível de receptividade do servidor a críticas:</p> <p>3. O servidor é receptivo a críticas, as discute e analisa e adota aquelas que proporcionam melhoria à Instituição e ao seu local de trabalho.</p> <p>2. O servidor, quando recebe críticas, as analisa, mas nem sempre adota as que proporcionam melhoria à Instituição e ao seu local de trabalho, mas apenas as que julga convenientes.</p> <p>1. O servidor ouve as críticas, porém não tem disposição para analisá-las e raramente as utiliza para progredir profissionalmente ou melhorar o local de trabalho.</p> <p>0. O servidor não gosta de ser criticado ou se mostra indiferente às críticas.</p>		-
<p>3.2.5. Avalie o grau de equilíbrio emocional que o servidor apresenta durante suas atividades:</p> <p>3. O servidor consegue separar questões pessoais da vida profissional.</p> <p>2. O servidor quase sempre consegue separar questões pessoais da vida profissional.</p> <p>1. O servidor geralmente não consegue separar questões pessoais da vida profissional.</p> <p>0. O servidor nunca consegue separar questões pessoais da vida profissional.</p>		-
<p>3.2.6. Avalie o grau de interesse e preocupação com a guarda e economia do material de trabalho por parte do servidor:</p> <p>3. O servidor é sempre zeloso e econômico com os materiais de trabalho.</p> <p>2. O servidor é frequentemente zeloso e econômico com os materiais que lhe são disponibilizados.</p> <p>1. O servidor é pouco zeloso ou econômico com os materiais disponíveis.</p> <p>0. O servidor não é zeloso nem econômico com os materiais disponíveis para o trabalho.</p>		-
<p>3.2.7. Avalie em que nível o servidor observa a conservação do patrimônio público:</p> <p>2. O servidor demonstra interesse com o patrimônio público, tomando atitudes preventivas quanto à sua conservação.</p> <p>1. O servidor utiliza os bens públicos de maneira adequada, sem, no entanto, tomar maiores cuidados com sua conservação.</p> <p>0. O servidor utiliza os bens públicos de maneira inadequada, não se importando com sua conservação.</p>		-

Data:

Assinatura do titular da unidade administrativa:

Ciência do avaliado:

Ciência do titular da unidade de gestão de pessoas:

Ciência do Secretário do MPC/PA:

ANEXO B - Solicitação de Autorização para Realização de Pesquisa Científica

OFÍCIO Nº 30 / 2023 - PPGGP (11.43.09)

Nº do Protocolo: 23073.039157/2023-71

Belém-PA, 31 de maio de 2023.

Ao Excelentíssimo,

Procurador-Geral de Contas Patrick Bezerra Mesquita.

Ministério Público de Contas do Estado do Pará - MPC/PA.

End: Avenida Nº Srª de Nazaré, nº 799, Bairro: Nazaré, Belém-PA CEP: 66035-145.

Contato: (91) 3321-010 9 E-mail : secretaria@mpc.pa.gov.br .

Assunto: Solicitação.

Senhor Secretário,

Ao cumprimentá-lo, informo que a Universidade Federal do Pará - UFPA, através do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos - NAEA está realizando trabalho acadêmico, trata-se de uma dissertação de mestrado do Programa de Pós Graduação em Gestão Pública-PPGGP, cujo tema: **?A avaliação de desempenho profissional?.**

Com vistas ao melhor desenvolvimento do trabalho acadêmico, solicito a Vossa Senhoria, a possibilidade de conceder uma pesquisa de campo Ministério Público de Contas do Estado do Pará (MPC/PA), para mestranda Bruna Aline Bentes da Costa, matrícula nº 202226470004, orientada pelo Prof. Dr. Eunápio Dutra do Carmo docente do Programa.

Ressalto que todos os registros efetuados no decorrer da pesquisa de campo serão usados para fins unicamente acadêmico-científicos.

Na oportunidade, agradeço a atenção e informo que o agendamento pode ser feito diretamente com a mestranda, pelos telefones: (91) 98879-6379, bem como, pelo e-mail: brunaaline1989@gmail.com

Atenciosamente,

Prof. Dr. Eunápio Dutra do Carmo

Orientador da Dissertação

ANEXO C - Autorização para a Realização da Pesquisa



PROCURADORIA-GERAL DE CONTAS

Protocolo: 2023/654532.**DESPACHO**

CONSIDERANDO o teor do Ofício n. 30/2023 – PPGGP (seq. 1), no qual a Universidade Federal do Pará, por meio do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos - NAEA solicita a concessão de pesquisa de campo no Ministério Público de Contas do Estado do Pará para a servidora mestranda Bruna Aline Bentes da Costa;

AUTORIZO que seja realizada pesquisa de campo nas dependências do Ministério Público de Contas do Estado do Pará pela servidora Bruna Aline Bentes da Costa.

ENCAMINHEM-SE os autos ao Senhor Secretário, para conhecimento e, em seguida, à servidora, para ciência.

Belém, 07 de junho de 2023.

Assinado eletronicamente
PATRICK BEZERRA MESQUITA
Procurador-Geral de Contas