



Escola Nacional de Administração Pública
Diretoria de Formação Profissional
Coordenação-Geral de Especialização

PEDRO HENRIQUE DE PAIVA MOREIRA DA SILVA

**ANTECEDENTES DA PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA
INTERACIONAL NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO
MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES**

Brasília
2014

Pedro Henrique de Paiva Moreira da Silva

**ANTECEDENTES DA PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA
INTERACIONAL NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO
MINISTÉRIO DAS COMUNICAÇÕES**

Monografia apresentada à Escola Nacional de
Administração Pública como exigência para
obtenção do grau de Especialista em Gestão de
Pessoas no Serviço Público

Orientadores: Prof. Dr. Humberto Falcão Martins
Prof. MSc. Mario Fensterseifer Woortmann

Brasília
2014

AGRADECIMENTOS

À Joana Mendes Ferraz, pelo amor, pelo apoio incondicional e incansável e pelas inúmeras injeções de ânimo quando o cansaço e o desânimo falaram mais alto. À minha família, por ser família não só de sangue, mas de sintonia. Aos orientadores Humberto e Mario pelas valiosas indicações nos momentos de desencontro. À Escola Nacional de Administração Pública e sua equipe, Eliane Luz, Rosimere Rocha e todos os outros que nos ajudaram ao longo do curso, nos bons e maus momentos. Aos professores do curso, pelos valiosos ensinamentos.

RESUMO

O presente trabalho visa identificar as variáveis antecedentes das dimensões interacionais da percepção de justiça dos servidores do Ministério das Comunicações no contexto da avaliação de desempenho: dimensão interpessoal e dimensão informacional. Com isso, busca-se identificar se variáveis demográficas, culturais ou organizacionais relacionadas ao processo de avaliação de desempenho no Ministério das Comunicações exercem influência na percepção de justiça interacional dos servidores. Para investigação do objetivo foi feita uma pesquisa de método misto, composta por um levantamento enviado aos servidores do Ministério, num total de 430 links enviados e 53 respostas válidas, e uma entrevista semiestruturada com cinco representantes das diferentes unidades administrativas do órgão. Observou-se, a partir do levantamento, uma predominância da dimensão interacional sobre a dimensão informacional. Fatores como gênero e escolaridade apresentaram baixa influência sobre as percepções, ao passo que a variável faixa etária gerou influência maior, principalmente na percepção de justiça interpessoal para a faixa etária dos 21 aos 30 anos, consideravelmente mais alta que outros grupos etários. Já quanto aos resultados da entrevista, estes apontaram a incidência de fatores como subjetividade, definição e comunicação de critérios, motivação e comprometimento e relacionamento interpessoal e atuação direta das chefias tanto na pactuação como na comunicação dos parâmetros de avaliação.

Palavras-chave: desempenho, avaliação, percepção de justiça.

ABSTRACT

The present study has as primary objective to identify the antecedent variables of the interactional dimensions – interpersonal and informational – of perceived fairness in a performance assessment context in the Brazilian Ministry of Communications. With that, the idea is to determine if demographic, cultural or organizational (related to the performance assessment) variables have any influence in the employees' perceived fairness. To address the objective, the chosen method was a mixed methods study which consisted in a survey shared via web link to 430 employees, which returned 53 valid answers, and a semi structured interview with five specific employees that represent the Ministry's different departments as their performance assessment focal points. From survey results, one can observe that the interactional dimension prevails over the informational one. Aspects such as gender and formal education showed low influence on perceived fairness, while the age extracts appointed a slightly more significant influence, in which employees between 21 and 30 y/o showed higher values for the interpersonal dimension than others extracts. As for the interviews, those appointed that subjectivity, criteria definition and communication, motivation, commitment and personal relationship, aside from the direct influence of managers in objective commitment and performance standard communication.

Keywords: Performance, assessment, perceived fairness.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 6 |
| 1.1. Área..... | 6 |
| 1.2. Tema | 6 |
| 1.3. Objeto..... | 6 |
| 1.4. Questões de pesquisa..... | 6 |
| 1.5. Objetivo Geral..... | 6 |
| 1.6. Objetivos Específicos | 7 |
| 1.7. Justificativa | 7 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 9 |
| 2.1. O desempenho humano no trabalho | 9 |
| 2.2. Fatores Relacionados ao Desempenho | 11 |
| 2.3. O Ciclo de Gestão de Desempenho; | 14 |
| 2.4. Justiça Organizacional | 16 |
| Quadro 1 - Dimensões de Justiça Organizacional | 18 |
| 2.5. A primeira dimensão – Justiça Distributiva..... | 18 |
| 2.6. Uma segunda dimensão – Justiça Processual..... | 21 |
| 2.7. Expandindo o quadro conceitual – justiça interacional | 24 |
| 2.8. Os antecedentes da percepção de justiça..... | 27 |
| 3. MÉTODO DE PESQUISA..... | 30 |
| 3.1. Caracterização da Pesquisa..... | 30 |
| 3.2. Método | 33 |
| 3.3. Amostragem | 34 |
| 3.4. Instrumentação..... | 34 |
| 3.5. Tratamento dos Dados..... | 35 |
| 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES..... | 36 |
| 4.1. Sobre o Ministério das Comunicações | 36 |
| 4.2. Resultados do levantamento | 39 |
| 4.3. Resultados das entrevistas..... | 51 |
| 5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS | 54 |
| 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 56 |

1. INTRODUÇÃO

A temática da percepção de justiça ligada à avaliação de desempenho individual tem sido alvo de diversas pesquisas recentes (ODELIUS, 2007, 2008; BEUREN, 2012; SPESSATO, 2013) que se voltam principalmente para a percepção da dimensão distributiva do construto. Estas representam a percepção dos colaboradores acerca do quanto consideram que as notas foram bem distribuídas, ou do quanto seus esforços resultaram em benefícios concretos. Estudos sobre a dimensão processual, embora mais raros, também têm abordado a avaliação de desempenho, não no âmbito da percepção acerca das notas, mas do processos adotados para mensurá-las (FOLGER & KONOVSY, 1989; SOTOMAYOR, 2007). Por sua vez, a dimensão interacional, seja no aspecto interpessoal seja no informacional, tem sido alvo de poucas investigações. Esta dimensão analisa aspectos mais *Soft Science*, ligados a processos de comunicação e relações interpessoais, que no contexto da avaliação de desempenho se manifestam tanto na pactuação de metas de desempenho quanto no fornecimento de *feedback*, além de analisar a conduta do avaliador para com o avaliado em termos gerais (COLQUITT, 2001; GREENBERG, 1993). Neste sentido, o presente estudo visou, por meio da análise de dados qualitativos e quantitativos, responder à seguinte questão: que fatores, dentre variáveis demográficas ou organizacionais relacionadas ao processo de avaliação de desempenho em órgãos da administração pública podem ser tomados como antecedentes das percepções de justiça informacional e interpessoal? Buscou-se responder à questão a partir de entrevistas e de um levantamento realizado junto a servidores do Ministério das Comunicações, integrantes do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo, que passaram recentemente pela avaliação de desempenho. Visou-se, com isso, obter resultados mais fiéis à percepção real dos participantes, dado o pouco tempo (cerca de trinta dias) entre a avaliação e a coleta dos dados.

1.1. Área

Gestão de Pessoas

1.2. Tema

Avaliação do Desempenho; Percepção de Justiça

1.3. Objeto

Variáveis que influenciem a percepção de Justiça interacional de servidores públicos de diferentes Ministérios acerca do processo de Avaliação de Desempenho.

1.4. Questão de pesquisa

Que fatores influenciam a percepção de justiça interacional dos servidores do Ministério das Comunicações em um contexto de avaliação de desempenho?

1.5. Objetivo Geral

Identificar se variáveis demográficas, culturais ou organizacionais relacionadas ao processo de avaliação de desempenho no Ministério das

Comunicações exercem influência na percepção de justiça interacional dos servidores.

1.6. Objetivos Específicos

- Mensurar a percepção de justiça da população estudada, em termos gerais.
- Identificar qual dimensão interacional da percepção de justiça (interpessoal ou informacional) predomina na visão dos investigados sobre o tema.
- Correlacionar as percepções de justiça interpessoal ou informacional a características demográficas da população estudada.

1.7. Justificativa

Os esforços para implantar a Gestão do Desempenho na Administração Pública Federal são evidentes, considerando o grande volume de instrumentos legais acerca do tema promulgados desde a segunda metade da década de 2000. A Lei nº. 11.357, de 19 de outubro de 2006, as alterações incluídas na mesma pela Lei nº. 11.784, de 22 de setembro de 2008, o Decreto nº. 7.133, de 19 de março de 2010 e a Orientação Normativa nº. 7, de 31 de agosto de 2011, regulamentam a sistemática de Avaliação de Desempenho da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, definindo critérios para a “avaliação de desempenho individual e institucional e para o pagamento de 49, de um total de 87 gratificações de desempenho hoje vigentes e pagas” (BRASIL, 2013) no âmbito da APF. (BRASIL 2013).

Os instrumentos legais e manuais publicados pelo Governo Federal, em especial pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (dado seu papel central na formulação de Políticas de Gestão de Pessoas), muito embora vinculem a avaliação de desempenho à concessão de gratificações, preconizam que o processo tem escopo consideravelmente mais amplo. A avaliação – quando executada corretamente – serve de elemento norteador para o processo de gestão do desempenho como um todo. A partir de uma avaliação de desempenho bem executada, pode-se promover uma cultura mais voltada para resultados e alinhada a objetivos estratégicos.

Sendo essencial ao processo mais amplo, a etapa de avaliação – tanto em termos da aferição a partir de parâmetros predefinidos como em termos de *feedback*

corretivo – gera efeitos marcantes no desempenho dos colaboradores, alinhando-o ao que a alta gestão estabelece como metas a se atingir. Esta aferição, quando pautada por critérios claros, gera uma visão mais clara das lacunas entre o que se planejou e o que se entregou de fato. Além disso, em termos de efeitos secundários, a partir de sua boa execução se pode gerar *inputs* para subsidiar as políticas de gestão de pessoas em seus mais variados aspectos, tais como o Treinamento, Desenvolvimento e Educação, a adequação funcional e a remuneração variável.

Neste sentido, considerando os efeitos positivos da percepção de justiça interacional na adesão e no comprometimento dos colaboradores a diferentes processos organizacionais (Rego, 2000), ao refletir o tratamento dado pelos superiores hierárquicos e o quanto estes primam pelo compartilhamento de informações acerca dos processos de tomada de decisão, os resultados do presente estudo podem motivar investigações acerca de outros aspectos da implantação da gestão do desempenho na Administração Pública Federal. Além disso, podem pautar ações voltadas para o aperfeiçoamento dos gestores no tocante à dimensão social das interações no ambiente de trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O desempenho humano no trabalho

Bendassoli (2002) apresenta o conceito de desempenho como um *construto comportamental*, ou seja, “uma ação ou conjunto de ações realizadas pelo indivíduo e que contribuem para o alcance de objetivos organizacionalmente relevantes” (CAMPBELL ET AL., 1993, citado por BENDASSOLI, 2002; SONNENTAG & FRESE, 2002). Já Coelho Júnior (2011) expõe diversas acepções do termo, que incluem desde referenciais mais comportamentais – que estabelecem relações entre comportamentos apresentados e comportamentos esperados ou consideram fatores como a possibilidade de se averiguar e julgar tais comportamentos em termos de adequação, eficiência, eficácia ou ainda o tempo, o custo, qualidade e a quantidade de trabalho – a referenciais voltados para resultados, que relacionam diretamente o desempenho ao emprego de conhecimentos e habilidades e estudos sobre o impacto da ação individual nas metas organizacionais (COELHO JÚNIOR, 2011).

O mesmo Coelho Júnior destaca o conceito proposto por Pasquali (1999, citado por COELHO JÚNIOR, 2011), para quem

...desempenho refere-se ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades, que envolve a mobilização intencional de conhecimentos e habilidades orientadas à consecução do trabalho considerando-se o ambiente organizacional de execução das tarefas. (PASQUALI, 1999; citado por COELHO JÚNIOR, 2011)

Analisando o desempenho pela ótica da produção de resultados para a organização, Purcell et al (2003) apontam que embora diversos estudos anteriores tenham mostrado a existência de uma relação positiva relação entre práticas de gestão de pessoas, percebe-se uma indefinição acerca natureza da ligação entre os fatores, o que a literatura chamou de “caixa preta” – um rol de questões em aberto acerca do impacto da gestão de pessoas no desempenho humano. E dada a quantidade de fatores envolvidos nas diferentes definições – comportamento individual e sua relação com objetivos organizacionais, fatores ambientais, natureza das tarefas, etc. – é compreensível a descrição de Sonnentag e Frese (2002), que conceituam desempenho como um construto *multidimensional* e *dinâmico*, analisando o termo no nível da *tarefa* e no nível *contextual*.

No nível da *tarefa* se observa a *proficiência* do indivíduo, sua capacidade de exercer atividades que contribuam para o núcleo técnico da organização, de forma *direta* - no caso da expertise de um técnico em uma linha de montagem, por exemplo - ou *indireta*, caso da atuação de gerentes e ocupantes de funções administrativas. Já o *contextual* reflete atividades que, embora não enriqueçam este “núcleo técnico”, acrescentam ao ambiente *organizacional, social e psicológico* em que os objetivos da organização são perseguidos, como auxiliar os colegas, ser digno de confiança ou ainda fazer sugestões produtivas sobre como melhorar os processos de trabalho. (SONNENTAG & FRESE, 2002)

Para os autores, fatores como aprendizagem ou mudanças temporárias de conduta podem influenciar significativamente o desempenho individual, o que reforça o caráter *dinâmico* do construto. Os resultados apresentados por Quiñones, Ford, & Teachout (1995, citados por SONNENTAG E FRESE, 2002) corroboram a tese, ao afirmar que embora inicialmente o desempenho aumente em função do tempo passado em uma função específica, o mesmo entra em fase de estagnação com o passar do tempo, o que reforça a necessidade de se aferir periodicamente o desempenho dos colaboradores de uma organização.

Outro efeito do tempo sobre o desempenho é fazer com que a atividade funcional passe de um processo controlado, de alocação de recursos intelectuais diante de estímulos novos para uma atuação automática, ligada à automatização de tarefas e habilidades psicomotoras (ACKERMAN, 1988; citado por SONNENTAG E FRESE, 2002). Murphy (1989, citado POR SONNENTAG E FRESE, 2002) classificou o primeiro como estágio de transição, em que há grande alocação de recursos intelectuais, e o segundo como estágio de manutenção, em que fatores como motivação, interesse e valores ganham destaque.

Situações adversas que dão origem a alterações no estado psicofisiológico do indivíduo a partir de fatores ansiogênicos diversos também podem exercer influência significativa no desempenho individual. (SONNENTAG E FRESE, 2002) Esta influência de fatores diversos externos ao indivíduo motiva as críticas de Juran e Ishikawa (1993, citados por BARBOSA, 1996) ao emprego das metodologias de avaliação de desempenho, posto que, segundo os autores:

...se 80 a 85% dos problemas das empresas são de origem sistêmica e não da responsabilidade individual dos funcionários, como avaliá-los devidamente? Como será possível discernir, em um mau desempenho, a

parcela de culpa do sistema e a da responsabilidade do indivíduo? (JURAN & ISHIKAWA, 1993; citados por BARBOSA, 1996)

A própria Barbosa (1996), no entanto, apresenta o contraponto, ao afirmar que inúmeras teorias da motivação como as de McClelland, Maslow, Hersberg e Vroom vinculam a motivação humana à satisfação de necessidades psicológicas como o cumprimento de expectativas sociais, questões de poder, adequação social etc. Assim, instrumentos que permitam quantificar, comparar e corrigir cursos de ação, que possibilitam aos indivíduos estabelecer relação mais direta com suas próprias expectativas e estimulam melhorias são fundamentais, ainda que aos trabalhadores prevaleça acerca da avaliação de desempenho a crença de que os sistemas de avaliação utilizados são vistos como inadequados ou os avaliadores são mal preparados. (BARBOSA, 1996; GUIMARAES, LEITÃO E LOURENÇO, 1999)

2.2. Fatores Relacionados ao Desempenho

Lucena (1992) aponta que outros aspectos, tais como a qualificação profissional, a cultura organizacional, o estilo gerencial e o ambiente externo, podem influenciar o desempenho humano. Já para Oliveira-Castro, Lima & Veiga (1996), o desempenho no trabalho é influenciado pelos seguintes aspectos:

- Características organizacionais, que dizem respeito à cultura e ao clima organizacionais, políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, políticas de administração de pessoal, imagem da organização;
- Características do ambiente de tarefas, como a qualidade e disponibilidade de equipamentos e recursos, a qualidade nas relações interpessoais, a clareza de objetivos, a qualidade do gerenciamento do desempenho, a clareza na definição do escopo do trabalho e a adequação de prazos;
- Características do indivíduo, como seus conhecimentos, habilidades e atitudes, sua idade, sexo, personalidade e suas motivações;
- Características extra-organizacionais, tais como a situação econômica do país, as ofertas de mão-de-obra, de empregos, a legislação e outros itens similares.

O conceito de desempenho está intimamente ligado ao de competências, como ressalta Brandão (2009), uma vez que é impossível dissociar os resultados obtidos pelo indivíduo em um contexto produtivo dos comportamentos que ele utiliza para atingir tais resultados. O autor acrescenta que desempenho competente é aquele que “...em conformidade com objetivos, metas e valores organizacionais de eficiência e eficácia (...) se aproxima de padrões estabelecidos ou atende a critérios de excelência, com frequência e por razoável período de tempo”. (ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004; ABBAD, FREITAS & PILATI, 2006; citados por BRANDÃO, 2009, p.96)

Tanto a gestão do desempenho quanto a gestão por competências, segundo Brandão e Guimarães (2001), se propõem a integrar os subsistemas de recursos humanos e a estratégia organizacional. Além disso, ambas lançam mão de indicadores tanto relacionados ao resultado do trabalho quanto aos comportamentos adotados para alcançá-lo, reforçando a relação de interdependência e complementaridade entre os dois construtos. (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001)

O mesmo Brandão (2009) ressalta, no entanto, ser o desempenho um construto multideterminado, posto que, se a competência é condição necessária, esta não é suficiente para a obtenção de resultados. Outras características pessoais (como a idade ou o nível de escolaridade do trabalhador), as relações interpessoais estabelecidas e características da organização e do ambiente de trabalho também afetam direta ou indiretamente o desempenho individual, denotando a necessidade, portanto, de um contexto favorável ao bom desempenho. (BRANDÃO, 2009).

Assim, em complemento ao conceito de competência, que atende ao *saber*, *saber fazer* e ao *querer fazer*, Abbad e Borges-Andrade (2004) apontam o suporte organizacional, o “poder fazer”, como um dos elementos-chave do desempenho. Ou seja, fatores como políticas de incentivo, disponibilidade de orientações e informações direcionais, apoio psicossocial ou ainda a qualidade do ambiente físico e do suporte material oferecido podem afetar a capacidade produtiva dos indivíduos. (ABBAD-OC, 1999; ABBAD & BORGES-ANDRADE, 2004; BRANDÃO, 2009).

Em uma linha de raciocínio análoga à dos autores citados por Brandão, Sonnentag e Frese (2002) descrevem três perspectivas de estudo do desempenho: a *individual*, a *situacional* ou *contextual* e a de *regulação do desempenho*, perspectivas estas que não se excluem – ao contrário, se complementam: enquanto

à perspectiva *individual*, ligada às capacidades cognitivas, motivacionais e a traços de personalidade, cabe a investigação de quais indivíduos apresentam desempenho melhor que os outros; à *situacional*, ligada ao estudo de possíveis agentes estressores e motivacionais, interessa investigar em que situação os indivíduos apresentam melhor desempenho; ao passo que a de *regulação*, que se dedica a conhecer – dentre outras atividades – aos fatores de processamento de informação pelo indivíduo, busca responder o que ocorre quando alguém está desempenhando uma atividade, qual o interesse do indivíduo em sua execução.(SONNENTAG E FRESE, 2002; COELHO JÚNIOR, 2011)

Enquanto a *individual* (abordada na maioria das pesquisas, como, por exemplo, os estudos sobre os conceitos de *expertise* e grau de excelência) busca incentivar o aprimoramento constante dos trabalhadores, a *contextual* se volta para o redesenho dos processos de trabalho (como é o caso da teoria de ação em desempenho – que estabelece dois eixos complementares: processos e estruturas), ao passo que a de *regulação do desempenho* (caso das técnicas de modelagem comportamental e das pesquisas do uso de intervenções previamente planejadas) é afeita, além do foco das outras duas perspectivas, à orientação por metas e aos *feedbacks* relacionados à tarefa. (SONNENTAG E FRESE, 2002; COELHO JÚNIOR, 2011)

Coelho Júnior (2011) aponta que a grande vantagem destas diferentes perspectivas está na possibilidade de se inter-relacionar as diferentes perspectivas, com especial destaque para a relação entre as pesquisas *individuais* e *situacionais*, apontando a necessidade de que gestores estratégicos, táticos ou operacionais sejam capazes de identificar lacunas entre desempenho esperado e desempenho atingido e também suas causas, para que se possa definitivamente abandonar o conceito de que o desempenho é fruto único e exclusivo de fatores individuais.

Zarifian (2002) apresenta uma dimensão social do construto desempenho, ao afirmar que o empregado não “vende, em troca de salário, a disponibilidade de sua competência. Ele vende o resultado que essa competência produz e que ele garante” (ZARIFIAN, 2002, p.126). Assim, para o autor, em contraposição ao proposto por Brandão (2009), o desempenho deve ser caracterizado pelos resultados que produz, e não quanto às competências por ele mobilizadas, posto

que a avaliação de desempenho é incapaz de mensurá-las. (ZARIFIAN, 2002; TENORIO & VIEIRA, 2009)

No tocante à mobilização de esforços, cabe destacar o conceito de contrato psicológico, definido por Coyle-Shapiro (2002) como as relações de troca e reciprocidade que se estabelecem entre os gestores e os trabalhadores. Correa e Mainardes (2010) apontam que no contrato psicológico se definem as expectativas de comportamento ligadas ao desempenho: ao mesmo tempo em que se espera que gestores tratem os seus colaboradores com justiça e equidade e lhes deem acesso a condições adequadas de trabalho, que comuniquem claramente suas expectativas e provenham aos empregados feedback relativo ao seu desempenho, espera-se, em contrapartida, que os empregados correspondam com uma atitude construtiva e leal para com os gestores. (CORREA E MAINARDES, 2010)

Os mesmos autores ressaltam ainda:

Considerar o indivíduo como parte interessada na organização deverá ser uma prática estabelecida na gestão, obrigando desta forma a organização a gerar consensos e políticas de participação e cooperação mais do que controle e coerção. Não comunicar claramente com os empregados poderá levar a violações do contrato psicológico, à ultrapassagem dos limites assumidos e ao abandono do contrato, o que poderá resultar em baixos níveis de compromisso, e conseqüentemente de resultados. (CORREA E MAINARDES, 2010)

2.3. O Ciclo de Gestão de Desempenho;

Brandão (2001) afirma que o conceito de gestão do desempenho surgiu no final do século XX, como alternativa aos modelos clássicos de avaliação de desempenho, como uma proposta de análise do desempenho profissional que considere a necessidade não apenas de se avaliar, mas de se ancorar essa avaliação na comparação entre desempenho planejado e desempenho realizado e de se acompanhar este trabalho, para que se possa corrigir desvios e assegurar que o executado corresponda ao planejado (LUCENA, 1992); (ALURI E REICHEL, 1994, citados por BRANDÃO, 2001).

Para Aluri e Reichel (1994, citados por BRANDÃO, 2001) e Lucena (1992), acompanhar o desempenho possibilita corrigir eventuais desvios nos processo de trabalho, por meio de *feedbacks* frequentes ao trabalhador, visando garantir que o trabalho executado corresponda, ao final do processo, ao que foi planejado. Guimarães (1998, citado por BRANDÃO, 2001) afirma que, ao se caracterizar como

um processo de gestão *de fato*, a gestão do desempenho precisa necessariamente possuir diferentes etapas que a caracterizem como tal, assim expostas por Coelho Júnior (2011) na Figura 1 e descritas abaixo:

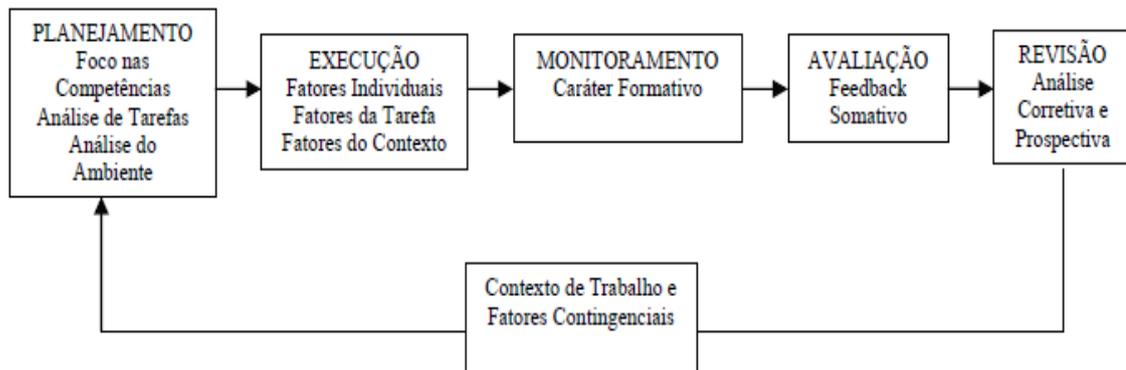


Figura 1 – Ciclo de Gestão do Desempenho
Fonte: Coelho Júnior (2011)

Na etapa do **planejamento**, a definição de metas e critérios de desempenho mensuráveis, feita conjuntamente por chefias e subordinados, permite que se estabeleçam prioridades e se atribuam responsabilidades de antemão, estabelecendo *o que se espera* e *o quanto se espera* de indivíduos e equipe, gerando o compromisso e envolvimento na busca pela melhor execução das atividades e por conseguinte aumentando a percepção de justiça nos critérios de avaliação de desempenho. (COELHO JÚNIOR, 2011)

Definidos com clareza, metas e objetivos podem pautar a **execução** das atividades cotidianas, possibilitando identificar possíveis lacunas de competências que precisem ser supridas para possibilitar a busca da excelência na execução das tarefas e, por conseguinte, um desempenho efetivo, que agregue valor à atividade desempenhada. Nesta etapa, incidem fatores ambientais (que podem limitar a atuação, como escassez de recursos ou insalubridade), fatores relacionados à tarefa (grau de domínio) e fatores gerenciais (considere-se a atuação da chefia no estímulo ou influência negativa ao desempenho), o que exige a capacidade de se diagnosticar e intervir também nas variáveis contextuais. (COELHO JÚNIOR, 2011)

A etapa de **avaliação** de desempenho, tratada como grande prioridade da produção acadêmica brasileira, é frequentemente pautada por erros comuns de critérios de avaliação, como a influência da deseabilidade social e a excessiva subjetividade, fruto da falta de conhecimento e de motivações equivocadas no

processo de avaliação. Em que pesem as distorções, diferentes abordagens vêm sendo empregadas, no sentido de minimizar ao máximo a subjetividade e gerar dados mais fidedignos, como a adoção de padrões de comportamentos específicos, avaliação 360 graus, etc. (COELHO JÚNIOR, 2011) Por outro lado, a vinculação das avaliações de desempenho a gratificações e bonificações financeiras gera grande dificuldade em termos de se buscar isenção no processo de avaliação.

Por fim, a etapa da **revisão** permite que se redefinam objetivos e se incorpore percepções das chefias aos planos de trabalho, se identifiquem dificultadores que podem ser abordados e adotados como meta de melhoria/solução, servindo de *input* para uma etapa futura de planejamento, de forma que este ciclo de gestão se execute, aperfeiçoe e retroalimente. (COELHO JÚNIOR, 2011).

2.4. Justiça Organizacional

Segundo Omar (2006), justiça organizacional diz respeito a como os empregados percebem aspectos das organizações em que trabalham como sendo justos ou injustos. De acordo com o autor, sendo o tratamento da empresa percebido pelos empregados como justo, estes tenderão a demonstrar atitudes positivas com relação ao trabalho, os chefes, supervisores e até mesmo com a organização; Seja o tratamento considerado injusto, esta percepção dará origem a sentimentos de insatisfação e de desmotivação, absenteísmo, redução da qualidade do trabalho e perda de produtividade. Já Greenberg (1990, citado por SOTOMAYOR, 2006) definiu justiça organizacional como uma tentativa de se “descrever explicar o papel da justiça no local de trabalho”.

Beugré (1998) descreve três características da justiça organizacional:

- É um fenômeno psicossocial que perpassa a vida social e organizacional;
- Uma vez que a força de trabalho é o ativo mais importante de qualquer organização, o modo como esta é tratada afeta suas atitudes e comportamentos subsequentes, tais como seu comprometimento, confiança, seu desempenho e rotatividade;
- O movimento em direção a uma força de trabalho mais qualificada faz supor que os trabalhadores mais habilitados passem a reivindicar não

apenas bons empregos, mas também tratamento digno e respeitoso dentro de suas organizações.

Beuren e Santos (2012) afirmam que a justiça organizacional se vincula ainda à percepção, por parte dos colaboradores, do quão justo ou injusto é o processo de avaliação da organização em que atuam. Se esta percepção é de que há injustiça, surgem no trabalhador emoções negativas que irão pautar sua conduta, fazendo com que este aumente ou diminua seus insumos e/ou resultados, a partir do que achar mais apropriado. (BEUREN E SANTOS, 2012)

Esta ligação entre os conceitos de justiça organizacional e avaliação de desempenho se fortalece ao se considerar o descrito por Sotomayor (2006), a partir de extensa revisão bibliográfica, acerca das duas dimensões originais de análise da justiça organizacional: a justiça distributiva, que mensura a percepção acerca da distribuição dos *outcomes* ou resultados, e a justiça processual, que aborda os processos, os meios para se chegar a tais resultados. (SOTOMAYOR, 2006) O conceito traça um paralelo com as teses de Brandão & Guimarães (2001) e Brandão (2009), que alegam que mensuração do desempenho – assim como a gestão por competências – lança foco não apenas aos resultados do esforço do trabalhador, mas também aos comportamentos adotados para consegui-los e a variáveis contextuais como características demográficas e relações interpessoais. (BRANDÃO & GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO, 2009)

Sotomayor (2006) descreve uma grande quantidade de abordagens teóricas sobre o tema e, segundo Beuren e Santos (2012, p.56), “não há consenso entre os pesquisadores quanto às dimensões de justiça organizacional”. Enquanto alguns autores consideram apenas as dimensões distributiva e processual (THIBAUT & WALKER, 1975; citados por PRESTES, 2011; RAWLS, 1995, citado por PRESTES, 2011), outros defendem o aspecto social das interações no ambiente de trabalho, manifesto pela dimensão interacional (BIES, 2001; citado por ASSMAR, FERREIRA E SOUTO, 2005). O quadro abaixo, apresentado por Rego (2002), apresenta quatro dimensões, a partir da divisão do conceito de justiça interacional em justiça interpessoal e justiça informacional, corroborando os pontos de vista de, Colquitt et al. (2001), Assmar, Ferreira e Souto (2005), Sotomayor (2006) e Sotomayor (2007):

Quadro 1 - Dimensões de Justiça Organizacional

| Dimensões/Facetas | Caracterização |
|--------------------------------------|--|
| Justiça Distributiva | Focaliza-se no conteúdo, isto é, na justiça dos fins alcançados ou obtidos. |
| Justiça Processual | Focaliza-se no processo, ou seja, na justiça dos meios usados para alcançar os fins. |
| Justiça Interacional (Interpessoal) | Incide sobre o grau em que o superior adota um tratamento digno e respeitador para com os seus colaboradores. |
| Justiça Interacional (Informacional) | Centra-se no grau em que o superior fornece informações e explica/justifica as decisões que afetam as pessoas. |

Fonte: REGO, A. Comprometimento Afetivo dos Membros Organizacionais: O Papel das Percepções de Justiça. RAC, v.6, maio/ago 2002: 209-241, p. 216

Assim, a definição proposta por Beugré (1998), pode ser adotada por sintetizar estas dimensões em uma sentença:

Justiça organizacional refere-se à justiça percebida nas trocas que ocorrem dentro da organização, sejam elas econômicas ou sociais, e que envolvem o indivíduo em suas relações com seus superiores, subordinados, pares e a organização como um todo. (BEUGRÉ, 1998).

2.5. A primeira dimensão – Justiça Distributiva

O conceito de Justiça Distributiva tem origem em Homans (1961, citado por PRESTES, 2011), quando o autor propõe a teoria da equidade, aplicando o princípio aristotélico de que “o justo é o proporcional” ao estudo da dinâmica das relações sociais. O autor busca, com isso, definir que a justiça distributiva existe quando as distribuições de recompensas e lucros forem percebidas por cada envolvido em determinada interação social como proporcionais aos custos e aos investimentos, respectivamente. (HOMANS, 1961, citado por PRESTES, 2011)

Mas o próprio Homans (1961, citado por SOTOMAYOR, 2006) postula que embora a noção de proporcionalidade seja universal, interpretações diversas acerca do que constitui recompensa, lucro, custo e investimento – os quatro elementos da proporcionalidade – podem existir. (HOMANS, 1961; citado por SOTOMAYOR,

2006) Adams (1965) desenvolve a *Teoria da equidade* a partir da lógica aristotélica da teoria de Homans (1961; citado por SOTOMAYOR, 2006), sintetizando-a em uma lógica matemática simples, na qual se tem que “(recompensas de A – Custos de A) / Investimento de A = (recompensas de B – Custos de B) / Investimento de B” (ADAMS, 1965).

Para o autor, esta lógica se aplica às relações sociais nos ambientes de trabalho, à medida que traduz a relação de troca entre empregados e empregadores: enquanto os primeiros fornecem seu esforço e seu tempo (*inputs*), os empregadores fornecem salários e outras recompensas (*outcomes*). Quando, nesta relação de troca, se manifesta um desequilíbrio, tem-se a chamada iniquidade. As investigações de Adams (1965) buscam identificar quando e por que tais trocas são tidas pelos empregados como injustas – o que o autor denominou de “antecedentes da iniquidade” – e quais as reações destes trabalhadores ao se sentirem injustiçados, o que chamou de “consequências da iniquidade”. (ADAMS, 1965)

Os antecedentes são o conjunto dos *inputs* – contribuições manifestas pelo empregado na troca social como idade, formação, aptidões, gênero, tempo de empresa, esforço ligado à atividade; ou condições não manifestas, mas que ainda assim influenciam a troca social, como aparência ou afinidades comuns com a gestão, qualquer atributo que o possuidor considere (correta ou erroneamente) relevante na ocasião da troca – e *outcomes*, que não necessariamente se restringem a salários, mas também outros ganhos como benefícios trabalhistas, localização privilegiada no espaço de trabalho, flexibilidade de horário, bônus por antiguidade, ou até mesmo a evitação de uma condição negativa de trabalho etc. Em suma, o que é concedido ao empregado em troca de sua contribuição, formal ou informalmente. (ADAMS, 1965)

As consequências da iniquidade, por sua vez, se manifestam com intensidade proporcional às iniquidades que as causaram, e a tensão surgida delas motiva a pessoa a neutralizar ou buscar meios para reduzi-las. A iniquidade pode ser favorável (indivíduo recebe mais do que acha que deveria, gerando sensação de culpa) ou desfavorável (gerando fúria ou indignação). (ADAMS, 1965) Os meios adotados pelos indivíduos para resolução das mesmas são descritos por Assmar, Ferreira e Souto (2005):

- a) Restauração real da equidade, com ações para alterar o valor das contribuições ou dos resultados, incidindo sobre os *inputs* – aumentando ou diminuindo sua produtividade, conforme achar mais significativo. Aumentando, se achar que o esforço adicional pode levar ao reconhecimento tardio; Diminuindo, até adequar o esforço dispendido a um nível menor de recompensa; ou mesmo aumentando a produtividade para se adequar a uma remuneração maior do que a considerada justa – ou pela alteração dos *outcomes*, reclamando aumentos salariais ou outros benefícios, redução da jornada de trabalho, etc.;
- b) Restauração psicológica da equidade – a partir de distorções cognitivas que modificam o valor percebido da razão *inputs/outcomes*. A pessoa passa a considerar justo o que antes achava injusto e tenta reinterpretar uma situação desvantajosa como algo vantajoso (“eu ganho um pouco a menos, mas posso faltar e chegar atrasado quando quiser”);
- c) Abandono de campo – a interrupção da relação, gerando absenteísmo ou rotatividade; e
- d) Troca de referencial de comparação – substituindo o que causou uma percepção de inequidade por outro, cuja razão *inputs/outcomes* seja mais similar à daquele que compara; (ASSMAR, FERREIRA E SOUTO., 2005).

Sotomayor (2006) aponta, no entanto, que a Teoria proposta por Adams (1965) falha ao deixar de aspectos significativos acerca dos elementos que descreve, em especial no que diz respeito às inter-relações entre eles: segundo a autora, a Teoria da equidade não estabelece causalidades entre *inputs* e *outputs*. Se um trabalhador se considera injustamente mal remunerado, ele pode, segundo a teoria, reduzir seu ritmo de trabalho, chegar mais tarde – alterar seus *inputs* – ou passar a trabalhar mais do que trabalhava antes para conseguir, “reduzindo o valor que percebe de sua contribuição para a relação de troca” (SOTOMAYOR, 2006, p.59) – uma distorção cognitiva. Uma vez que não há nenhum fator preditivo, associado a uma extensa gama de antecedentes e consequentes, compromete o valor da teoria. (FOLGER & CROPANZANO, 1998, citados por SOTOMAYOR, 2006)

Com o intuito de analisar o fenômeno da justiça organizacional por um viés mais atento à complexidade do tema, Deutsch (1975, citado por ASSMAR, FERREIRA E SOUTO, 2005) adotou uma visão mais sistêmica em seus estudos,

partindo do princípio de que os sistemas sociais podem favorecer mais o uso de determinados critérios de justiça do que outros, “dependendo da natureza das relações cooperativas que estão em jogo e do objetivo primordial que os grupos procuram atingir” (ASSMAR, FERREIRA E SOUTO, 2005, p.445). O autor afirma que o princípio da *equidade* prevalece em relações cooperativas que objetivam lucro, ao passo que o princípio da *igualdade* é dominante em relações de cooperação que visam relações sociais agradáveis, enquanto em relações cooperativas que visem o bem-estar pessoal, prevalece o princípio da *necessidade* (em que se privilegia o membro do grupo que apresente maior grau de necessidade pessoal) (DA PAZ et al, 2009)

As três dimensões citadas por da Paz et al (2009), são apenas parte do conjunto de Regras Distributivas proposto por Leventhal (1980, citado por SOTOMAYOR, 2006, 2007). Além das citadas, o autor considera as regra do auto-interesse justificado, a regra da adesão às promessas, regra da legalidade, regra da propriedade e regra do *status*. A própria Sotomayor (2006, 2007) ressalta, no entanto, que prevalecem na literatura as regras de equidade, igualdade e necessidade citadas por Deutsch (1975, citado por ASSMAR, FERREIRA E SOUTO, 2005), com predominância da regra equidade. (SOTOMAYOR, 2006, 2007)

Para Sotomayor (2007), a percepção de justiça distributiva, quando aplicada a um contexto de avaliação de desempenho, analisa as percepções de justiça referentes às *classificações* (no contexto da APF, às notas e conceitos) de desempenho atribuídas pelo avaliador aos trabalhadores avaliados. Os trabalhadores avaliam a justiça das classificações a eles atribuídas em termos de adequação das notas dadas aos esforços desenvolvidos, da contribuição dada por eles ao cumprimento dos objetivos organizacionais, de seu desempenho no período analisado e da relação de suas notas com as notas atribuídas a colegas do mesmo grupo de trabalho. (SOTOMAYOR, 2006; 2007)

2.6. Uma segunda dimensão – Justiça Processual

Folger e Greenberg (1985) conceituam justiça processual como a percepção de justiça dos processos de tomada de decisão, referindo-se aos *meios* por meio dos quais diversos *fins* são atingidos. Sejam estes fins os mais diversos, como aumentos nos pagamentos dos funcionários, disputas judiciais a gerenciar ou

avaliações de desempenho a realizar, um fator determinante de tais decisões envolve *como* elas são tomadas, em contraste à justiça distributiva, que aborda o conteúdo e as consequências dessas decisões. (FOLGER & GREENBERG, 1985) Assmar, Ferreira e Souto (2005) ressaltam a importância do conceito quando apontam que uma situação pode ser tida como justa se os procedimentos de decisão forem justos, independentemente dos resultados. (LEVENTHAL, 1980; THIBAUT & WALKER, 1975; citados por ASSMAR ET AL, 2005)

Sotomayor (2006) afirma que o conceito surgiu a partir dos estudos de Thibaut e Walker (1975, citados por SOTOMAYOR, 2006), que analisaram as percepções de trocas sociais em contextos de litígios judiciais. A investigação dos autores sugeriu que os litigantes se dispunham a abrir mão do controle na etapa de decisão (em que o juiz profere seu veredito), caso sentissem que possuíam o controle na fase do processo (em que se apresentam evidências e são colhidos relatos das partes). Assim, independente do veredito, estes litigantes percebiam como justo o processo caso pudessem apresentar seus pontos de vista e dispusessem de tempo suficiente para defender suas ideias. Desta forma, transpostas para o contexto organizacional, a etapa ligada à decisão foi denominada de “*escolha*” (possibilidade de influenciar a decisão), enquanto a ligada ao processo foi denominada de “*voz*” (oportunidade de expor pontos de vista e tê-los levados em conta). (THIBAUT E WALKER, 1975, 1978; THIBAUT, WALKER, LATOUR E HOULDEN, 1974; E WALKER, LATOUR, LIND E THIBAUT, 1974; citados por SOTOMAYOR, 2006)

Em termos de influência sobre a percepção de justiça, Sotomayor (2006) aponta que o componente “*voz*” – ou seja, a oportunidade de expressar seu ponto de vista e fazê-lo ser considerado na escolha – confere aos indivíduos uma percepção de possuir um maior controle acerca do processo decisório, dando origem ao que Folger, Rosenfield, Grove e Corkran (1979, citados por SOTOMAYOR, 2006) chamaram de “efeito do processo justo”. Este consiste na ideia de que quanto mais justo se considera um processo, maior é a tolerância quanto às suas consequências, mesmo que este dê origem a *outcomes* desfavoráveis. (SOTOMAYOR, 2006)

Segundo Leventhal (1980, citado por SOTOMAYOR, 2007), questões importantes incidem sobre a percepção de justiça processual de determinado

procedimento: sete componentes estruturais e seis critérios, denominados de regras processuais. Os componentes estruturais são (LEVENTHAL, 1980, citado por SOTOMAYOR, 2006; ASSMAR ET AL, 2005; FOLGER & GREENBERG, 1985):

- A seleção dos agentes que tomam a decisão (como foram escolhidos os responsáveis pela decisão?);
- A definição e comunicação dos critérios aos interessados (como são definidas as recompensas e como proceder para recebe-las?);
- A exatidão da informação obtida sobre os interessados (como e o que se sabe sobre os beneficiados pelas recompensas?);
- Estrutura decisória (como foram definidas as responsabilidades de decisão?);
- Mecanismos de apelação e recurso acerca das decisões tomadas (como contestar uma decisão?);
- Salvaguardas (como evitar abusos de poder?); e
- Mecanismo de mudança (como alterar práticas disfuncionais?)

Os seis critérios (ou regras processuais) propostos por Leventhal (1980, citado por SOTOMAYOR, 2006) para definir se determinado procedimento é justo são (LEVENTHAL, 1980, citado por SOTOMAYOR, 2006, 2007; ASSMAR ET AL, 2005; FOLGER & GREENBERG, 1985):

- Ser aplicado de forma consistente, ao longo do tempo e entre os indivíduos;
- Não ser tendencioso, não atendendo a interesses de terceiros em detrimento de sua finalidade;
- Ser preciso, colhendo e fazendo uso de informações exatas;
- Ser passível de correção, garantindo a possibilidade de retificação de erros que porventura ocorram;
- Ser representativo de todos os interesses em jogo, garantido o direito a e levando em conta a opinião de todos os grupos envolvidos no processo; e
- Ser baseado em padrões éticos e morais;

Sotomayor (2006) aponta numerosos estudos que analisaram reações (atitudes e comportamentos) dos membros organizacionais consideradas relevantes

para o funcionamento eficaz das organizações, ligadas diretamente à dimensão da justiça processual, fornecendo pistas importantes para uma gestão mais eficaz dos recursos humanos. Dentre as diferentes temáticas estudadas, podem-se citar o compromisso organizacional, as intenções de *turnover*, as intenções de permanecer na empresa, a confiança, os comportamentos de cidadania organizacional, o desempenho de grupo, o desempenho individual, a satisfação com o trabalho, a avaliação do superior hierárquico e os comportamentos de retaliação. (SOTOMAYOR, 2006)

Folger e Konovsky (1989) apontam que, no caso da avaliação de desempenho, mesmo em face de uma percepção de injustiça distributiva – como uma avaliação com baixo escore ou uma diminuição na gratificação salarial –, caso os trabalhadores considerem que seu avaliador agiu de forma justa, eles terão índices maiores de satisfação com o trabalho, lealdade para com a organização. Assim, mesmo diante de um resultado desfavorável (no aspecto distributivo), a percepção de que um processo justo foi conduzido diminui a intensidade de reações negativas, que seriam amplificadas caso se tratasse de um processo injusto. (FOLGER & KRONOVSKY, 1989; SOTOMAYOR, 2006)

Sotomayor (2007) acrescenta que, em um contexto de avaliação de desempenho, as percepções de justiça processual dizem respeito a como os *procedimentos* de avaliação adotados são tidos como justos ou injustos. Este sistema deve ser aplicado a todos os trabalhadores de maneira uniforme, ter mecanismos legítimos que permitam ao trabalhador se autoavaliar e contestar avaliações das quais discorde, deve se basear em informações precisas sobre o desempenho dos colaboradores, baseadas em critérios previamente definidos e amplamente divulgados. Rego (2002) ressalta a necessidade de se realizar entrevistas de avaliação para potencializar percepções de justiça procedimental mais elevadas. (REGO, 2002; SOTOMAYOR, 2007)

2.7. Expandindo o quadro conceitual – justiça interacional

Segundo Omar (2006) a justiça interacional está associada à qualidade do tratamento interpessoal entre os gestores que decidem e os empregados afetados por suas decisões, equivalendo ao “lado humano” das práticas organizacionais, ou seja, ao modo com que os que controlam as recompensas e recursos se comportam

com os subordinados (OMAR, 2006). Para Bies e Moag (1986, citados por SOTOMAYOR, 2006), que introduzem a nova dimensão ao conceito, a justiça interacional se volta para a descrição da qualidade das interações no ambiente de trabalho, posto que estas – aspectos distintos tanto dos *outcomes* como dos procedimentos – não raro são ignoradas pelas dimensões distributivas e processuais. (BIES & MOAG, 1986, citados por SOTOMAYOR, 2006, 2007)

Para os autores, a dimensão interpessoal do construto deriva da comunicação interpessoal: como os assuntos são abordados e como os indivíduos percebem o tratamento que recebem ao longo de determinado processo organizacional, como são justificadas as decisões a eles comunicadas, independente de seus *outcomes*. Esta dimensão passa a enfocar o aspecto comunicacional das interações como fonte significativa de informação sobre por que trabalhadores se sentem injustiçados, mesmo em face de procedimentos e resultados justos. (BIES & MOAG, citados por SOTOMAYOR, 2006).

Assim, os efeitos de justiça processual e justiça interacional incidem sobre *outcomes* diferentes: enquanto a primeira afeta os resultados referentes organização, como comportamentos de cidadania, comprometimento organizacional e intenções de turnover, a segunda influencia *outcomes* relacionados ao agente que põe em prática as decisões – como a satisfação com a chefia, a confiança na mesma e comportamentos de cidadania dirigidos a esta. Os autores deram a isso o nome de modelo agente-sistema (BIES & MOAG, 1986, citados por SOTOMAYOR, 2006)

Segundo Colquitt (2001), Greenberg (1993) e Sotomayor (2006), A justiça interacional se caracteriza por quatro critérios, que podem ser sintetizados nas categorias “sensibilidade interpessoal” e “justificação”:

- Respeito - que aborda aspectos como “tratar os empregados de forma correta e cortês”, “respeitar a dignidade individual” e “ter em consideração os direitos do indivíduo, enquanto trabalhador”;
- Retidão - por exemplo, “os avaliadores devem evitar comentários impróprios ou ofensivos da dignidade individual”;
- Honestidade - refere-se ao “tratamento sincero, verdadeiro, imparcial e livre de vieses pessoais”; e

- Justificação - que contempla elementos como “explicações adequadas das decisões e das bases que as fundamentaram”, “feedback oportuno” e “sensibilidade às necessidades pessoais”.

No entanto, mesmo levando em conta a importância dos aspectos interpessoais nas percepções de justiça, Cropanzano e Greenberg (1997) ressaltam ser difícil traçar uma distinção conceitual entre as dimensões processual e interacional, uma vez que “os procedimentos formais e as interações interpessoais compõem juntos os processos que levam à decisão de alocação” (CROPANZANO E GREENBERG, 1997). Muito embora Sotomayor (2006) também reconheça não haver um consenso sobre a autonomia da justiça interacional frente às outras (em especial à dimensão distributiva), a autora apresenta numerosos exemplos de pesquisas incluindo a dimensão interacional em seus resultados (COLQUITT, 2001; CROPANZANO, PREHAR E CHEN, 2002; FONG E SHAFFER, 2003; KICKUL, 2001; KICKUL, NEUMAN, PARKER E FINKL, 2001; LAMERTZ, 2002; MASTERSON, 2001; MOORMAN, 1991; PATERSON, GREEN E CARY, 2002; REGO, 2000, 2002; citados por SOTOMAYOR, 2006).

A autora destaca ainda a proposta teórica de Colquitt et al (2001), que separa a dimensão interacional em duas – dando origem aos conceitos de justiça interpessoal, que aborda o tratamento respeitoso e digno dispensado pelos decisores aos outros membros das organizações, e justiça informacional, que atende à adequação e pertinência das justificativas adotadas pelos decisores acerca das decisões tomadas. O trabalho de Colquitt et al (2001) operacionaliza a taxonomia proposta por Greenberg (1993), que tem como intuito ressaltar as distinções entre os determinantes sociais e estruturais dos tipos de justiça estabelecidos à época, distributiva e processual. (GREENBERG, 1993; COLQUITT ET AL, 2001; SOTOMAYOR, 2006)

Para Greenberg (1993), enquanto a justiça *distributiva* lança seu olhar à percepção de quão bem distribuídos são os resultados do trabalho e a *processual* se debruça sobre o quão justos são os procedimentos para se determinar estes resultados, a investigação dos determinantes *estruturais* e *sociais* busca analisar este cenário de forma transversal: o foco nos determinantes estruturais pauta a busca por justiça na compreensão do contexto ambiental onde ocorrem as trocas, enquanto os determinantes sociais analisam o tratamento dispensado aos

indivíduos. Assim, as quatro classes de justiça propostas pelo autor se originam na interação entre estas dimensões: justiça sistêmica (processual X estrutural); justiça informacional (processual X social); justiça configuracional (distributiva X estrutural) e justiça interacional (distributiva X social) (GREENBERG, 1993)

Para Cropanzano et al (2007), um processo justo de avaliação de desempenho deve sensibilizar os participantes acerca das diversas interpretações, potenciais conflitos de interesse, e legitimar discordâncias sobre fatos. Para o autor, o processo justo de avaliação de desempenho tem três elementos centrais: a adequada prestação de informações, a escuta justa e o julgamento baseado em evidências. A prestação adequada de informações surge da necessidade de se informar aos envolvidos, com a devida antecedência, quando e em que aspectos eles serão avaliados. Mas vai além, ao contribuir para o envolvimento dos trabalhadores na elaboração de padrões de desempenho e na comunicação destes padrões. O *feedback*, por motivos óbvios, deve ser fornecido regularmente, de modo a modelar o desempenho do trabalhador ao longo de sua execução, e não apenas em uma intervenção pontual, como a servir de justificativa para a decisão da chefia (CROPANZANO ET AL, 2007).

A escuta justa consiste na limitação do *feedback* ao que for “admissivelmente” comprovável, como o desempenho do trabalhador, em detrimento de ataques pessoais. Significa ainda dar aos trabalhadores a chance de expor seus próprios pontos de vista ou mesmo discordar de sua chefia quando achar apropriado. O julgamento baseado em evidências, por sua vez, diz respeito à precisão dos parâmetros, à coleta de dados e à tomada de decisões com base em processos formais. Deve-se adotar medidas para fornecer treinamento adequado aos avaliadores, para melhorar a precisão das avaliações e manter o processo livre de influências políticas. (CROPANZANO, 2007)

2.8. Os antecedentes da percepção de justiça

Assmar, Ferreira e Souto (2005) apontam que a investigação dos antecedentes das diferentes dimensões da percepção de justiça tem sido pauta de diversos estudos, abordando em especial fatores macro-organizacionais capazes de suscitar percepções positivas de justiça nos empregados, como “mudanças

organizacionais, cultura organizacional, comportamento dos líderes, processos disciplinares, avaliação de desempenho, sistemas de remuneração e processos de seleção” (ASSMAR, FERREIRA E SOUTO, 2005).

Beugré (1998) aponta que os antecedentes das percepções de justiça se organizam em dois grupos: De um lado, se tem variáveis individuais, compostas por:

- Fatores demográficos, como gênero, escolaridade, tempo na organização, etc.
- Fatores de personalidade, como a afetividade negativa e o viés de atribuição hostil, característica que faz o indivíduo atribuir valor negativo um estímulo ambiental ambíguo ou neutro; e
- Fatores Cognitivos, como atribuições causais (estabelecimento de relações de causa e efeito) e tendenciosidade auto-servidora. A tendenciosidade auto-servidora, ou egotismo, representa a tendência em atribuir nossos fracassos a causas externas e nossos sucessos a internas. Como o aluno que tira uma nota baixa em um exame e justifica dizendo que seu emprego não o deixou estudar, mas quando vai bem no exame diz ser por conta de sua avançada inteligência. (RODRIGUES, ASSMAR E JABLONSKI, 2000)

De outro lado, Beugré (1998) aponta variáveis organizacionais, como mudanças organizacionais, comportamento dos líderes, pagamento, punição, seleção e cultura organizacional. Assmar, Ferreira e Souto (2005) afirmam que fatores culturais e políticas organizacionais têm efeito significativo nas percepções de justiça, uma vez que norteiam estratégias, estruturas, processos e ações organizacionais que afetam diretamente os membros das organizações.

Elas citam pesquisa de Mannix, Neale e Northcraft (1995, citados por ASSMAR, FERREIRA E SOUTO, 2005) que aponta que culturas economicamente orientadas se relacionam ao princípio da equidade, culturas voltadas para os relacionamentos se ligam ao princípio da igualdade, ao passo que em culturas ligadas ao desenvolvimento pessoal prevalece a regra da necessidade. (ASSMAR, FERREIRA E SOUTO, 2005).

Helena (2000, citado por ASSMAR, FERREIRA E SOUTO, 2005), em estudo comparativo entre a iniciativa privada e o serviço público, aponta que resultados relativos à iniciativa privada estabeleceram relação positiva da existência de valores associados à cooperação e à satisfação e bem-estar dos trabalhadores nas

percepções de justiça distributiva e processual dos mesmos, enquanto que a incidência de valores ligados a competitividade e individualismo acarretava menor grau nas duas dimensões de justiça estudadas. Já quanto às dimensões interacionais, o estudo aponta que práticas de integração externa, recompensa e treinamento e de relacionamento interpessoal exercem influência positiva na variável percepção de justiça interpessoal. (ASSMAR, FERREIRA E SOUTO, 2005).

De acordo com Pires e Macedo (2006), fatores culturais das organizações públicas, como apego às regras e rotinas, supervalorização da hierarquia, paternalismo nas relações, apego ao poder, entre outras, são importantes na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e políticas de recursos humanos. Os autores citam estudo de Schall (1997, citado por PIRES & MACEDO, 2006), que acrescenta ao disposto por ele o conflito existente entre o quadro permanente e o quadro não-permanente das organizações públicas, que mudam a cada novo mandato, dando origem a uma descontinuidade administrativa, que se caracteriza por:

- Projetos de curto prazo — cada governo só privilegia projetos que possa concluir seu mandato, para ter retorno político;
- Duplicação de projetos — cada novo governo inicia novos projetos, muitas vezes quase idênticos, reivindicando a autoria para si;
- Conflitos de objetivos — conflito entre os objetivos do corpo permanente e do não-permanente, o que pode gerar pouco empenho em relação aos procedimentos que vão contra interesses corporativos (ciência de que a chefia logo será substituída); e
- Administração amadora — em que gestores pouco conhecem a história e a cultura da organização e, muitas vezes, não têm o preparo técnico necessário, fazendo prevalecer critérios políticos sobre a capacidade técnica ou administrativa dos nomeados. (SCHALL, 1997, citado por PIRES & MACEDO, 2006)

Os antecedentes descritos neste item compõem, para fins de análise dos dados estudados, o modelo analítico descrito no Capítulo 3, a seguir, que aborda os procedimentos metodológicos adotados para o presente estudo.

3. MÉTODO DE PESQUISA

3.1. Caracterização da Pesquisa

A presente pesquisa é descritiva, uma vez que estudos desta natureza têm por característica buscar a descrição das características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, por meio – principalmente – de técnicas padronizadas de coleta e análise de dados. As pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática. (GIL, 2008). Richardson (1985) afirma que os estudos descritivos representam um nível de análise que permite não apenas identificar, como também ordenar e classificar as características dos fenômenos estudados. Os estudos descritivos originam futuras análises correlacionais, estudos que buscarão analisar as variáveis que influenciaram ou originaram os fenômenos ora descritos (RICHARDSON, 1985)

A partir da investigação, buscou-se caracterizar as lacunas descritas no modelo analítico descrito pela Figura 2:

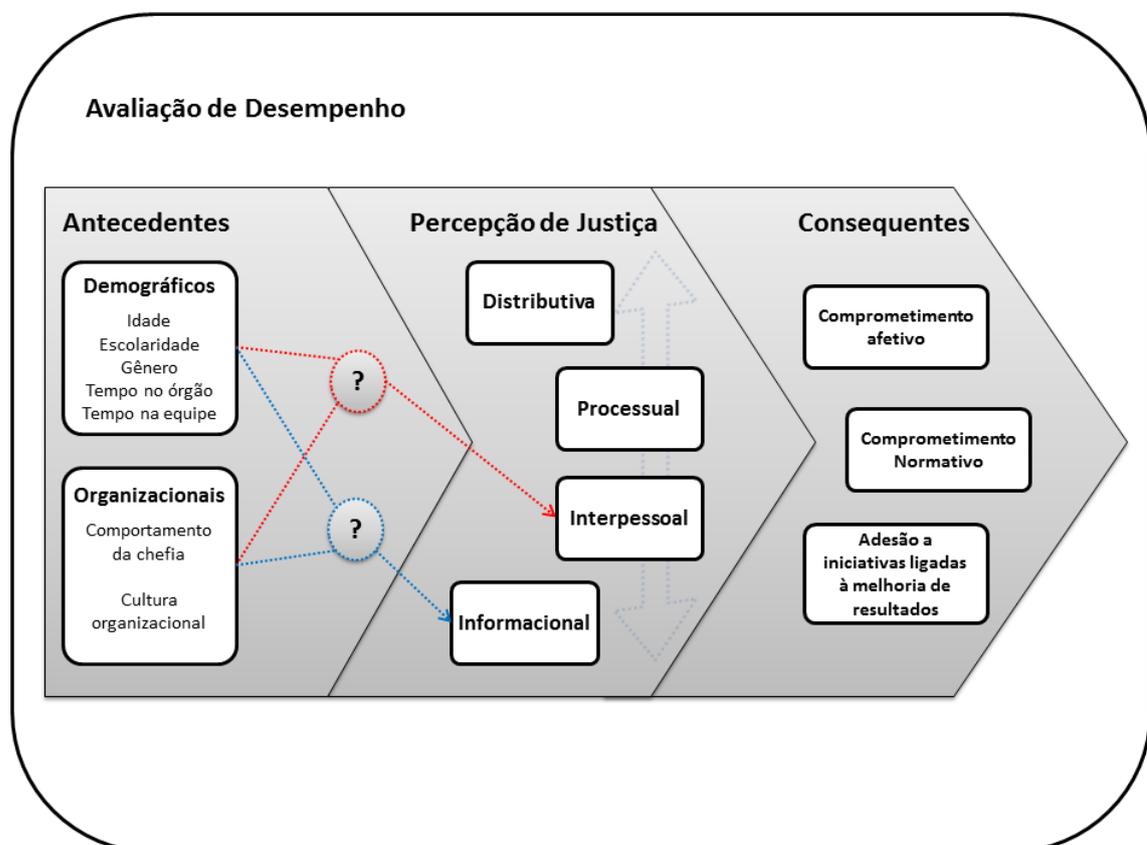


Figura 2 – Modelo Analítico da Pesquisa. Fonte: o autor.

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo de caso, tomando como base o proposto por Yin (2001): não se trata de exigir controle sobre eventos comportamentais, mas sim abordar eventos contemporâneos complexos com contexto de vida real, buscando-se manter as características totalizantes desse contexto. Segundo o autor, esta interdependência entre o fenômeno e seu contexto fornece um panorama mais próximo da realidade do que experimentos – em que se isola o fenômeno – e os levantamentos, em que, por mais que tente, o pesquisador dificilmente conseguirá compreender a imensa gama de variáveis ligadas ao objeto de estudo. Por isso mesmo, o estudo de caso, embora tenha limitada capacidade de generalização a partir dos resultados obtidos, é recomendado quando se deseja se obter uma visão pormenorizada do recorte analisado. (YIN, 2001)

Neste sentido, a abordagem adotada é quali-quantitativa: Se por um lado se lançou mão da análise estatística descritiva para interpretar dados quantificados, colhidos por meio de perguntas objetivas fechadas de um *survey*, estes serviram para corroborar a análise de dados qualitativos, colhidos por meio de entrevistas semiestruturadas com sujeitos selecionados para representar diferentes extratos da população estudada. Assim, busca-se integrar uma visão objetiva dos fenômenos com uma compreensão mais subjetiva do contexto em que estes ocorrem.

Creswell (2007) aponta que a adoção de métodos mistos, em contraposição a uma antiga dicotomia entre pesquisas quantitativas e qualitativas, vem se tornando cada vez mais frequente. O que varia entre os diferentes estudos é a tendência de cada investigação a ser *mais* qualitativa ou *mais* quantitativa. O desenho metodológico, aponta o autor, pode se dar pela inserção de campos de observações abertas em questões fechadas ou, caso deste estudo, pela coleta de dados em levantamento, seguidos de entrevistas que conferem maior profundidade à investigação. Em suma, combinam-se características qualitativas e quantitativas para se obter um melhor entendimento do problema em análise. (CRESWELL, 2007)

O método qualitativo é definido por Minayo (2001, pp. 21-22) como a investigação do “universo de significados, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações”, abordando fenômenos que, embora devam ser objeto de análise, não podem ser quantificados. A diferença entre este e as abordagens quantitativas diz respeito à natureza do método, pois

enquanto a quantitativa trata de aspectos objetivos, matemáticos, a qualitativa investiga aspectos fenomenológicos e subjetivos. Não há, entretanto, relação de oposição entre as duas abordagens: há entre elas uma complementariedade, pois a realidade expressa por elas “interage dinamicamente, excluindo qualquer dicotomia”. (MINAYO, 2001, p.22)

Richardson (1985) caracteriza a adoção de métodos quantitativos pelo emprego da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento de informações, por meio de técnicas estatísticas, das mais simples – como percentual, média, desvio-padrão – às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc. O método quantitativo é adotado com o intuito de garantir a precisão dos resultados, evitar distorções nos procedimentos de análise e interpretação e, a partir de suas análises, elaborar inferências sobre o objeto de estudo. Segundo o autor, a aplicação mais frequente dos métodos quantitativos é nos estudos descritivos, em que se busca descobrir e classificar a relação entre variáveis, ou se investigar a relação de causalidade entre fenômenos.

Marconi e Lakatos (2003) ilustram a diferença e a complementariedade entre os fenômenos quantitativos e qualitativos com o exemplo de um candidato a determinado cargo que necessita de 5.000 votos para se eleger. Com 4.999 votos e até então, ele segue sendo um candidato, pois ainda não foi eleito. Ao atingir o patamar de 5.000, a mudança quantitativa elicia uma mudança qualitativa: deixa de ser candidato, passa a ser eleito. Essa relação, apontam as autoras, é uma constante: a ciência busca compreender quais são as mudanças de quantidade necessárias para que se produza uma mudança de qualidade. (MARCONI & LAKATOS, 2003)

Em termos de temporalidade, trata-se de um recorte transversal por abordar uma unidade em um recorte de tempo específico. Neste tipo de recorte, a pesquisa é realizada em um curto período de tempo, em um determinado momento, ou seja, em um ponto no tempo, tal como agora, hoje (FONTELLES ET AL, 2009). Já quanto ao delineamento de pesquisa, trata-se de um estudo observacional – ou, como caracterizado por Marconi e Lakatos (2003), uma observação direta extensiva – já que não haverá manipulação de dados, sujeitos ou grupos em situação controlada (como no delineamento experimental), apenas observação de comportamentos ou

registros, a partir da percepção do observador. (MARCONI & LAKATOS, 2003; GIL, 2008; RUIZ, 1979).

Quanto ao ambiente de pesquisa, trata-se de uma pesquisa de campo, posto que os dados serão colhidos no ambiente e sobre o ambiente de trabalho, visando à compreensão de aspectos de comportamento do fenômeno analisado. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa de campo tem como objetivo construir conhecimento acerca de determinado problema, a fim de se obter uma resposta, se comprovar uma hipótese, descobrir um novo fenômeno ou uma nova relação entre fenômenos existentes. A pesquisa de campo se caracteriza pela observação dos fatos, pela coleta de dados e pelo registro de variáveis consideradas relevantes para analisá-los, motivo pelo qual esta etapa não deve ser confundida com a simples coleta de dados. (MARCONI & LAKATOS, 2003)

3.2. Método

Para o presente estudo foi adotado um método misto. Para colher dados qualitativos, foi realizada uma entrevista semiestruturada, caracterizada por Gil (2008) por se guiar por uma relação de pontos de interesse vão sendo explorados pelo entrevistador ao longo de seu curso. De acordo com o autor, as pautas devem ser ordenadas e guardar certa relação entre si, cabendo ao entrevistador fazer poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente à medida que refere às pautas assinaladas. Quando este se afasta delas, o entrevistador intervém, embora de maneira suficientemente sutil, para preservar a espontaneidade do processo. (GIL, 2008)

Para a coleta de dados quantitativos, foi feito um levantamento de campo (*survey*), onde serão solicitadas informações a um determinado grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado, para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. Segundo Gil (2008), o levantamento permite contato direto com a realidade investigada, economia, rapidez e possibilidade de quantificação. Castro et al. (2010) apontam que a abordagem, embora desloque o fenômeno de seu contexto, possibilita comparar diferentes extratos e realizar diferentes associações e enquadramentos no momento da análise (GIL, 2008; CASTRO ET AL., 2010)

3.3. Amostragem

Para fins de obtenção dos dados para subsidiar o estudo, foi utilizada uma amostragem não-probabilística por conveniência, a partir da participação voluntária dos respondentes – os quais receberam por e-mail o *link* de acesso à pesquisa, acompanhado de um texto que apresenta os propósitos do levantamento. De acordo com Gil (2008), este constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. O pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, “admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo. Aplica-se este tipo de amostragem em estudos exploratórios ou qualitativos” (GIL, 2008, p. 94), em que não se depende exclusivamente da capacidade preditiva da amostra.

No entanto, para a coleta de dados qualitativos, foi feita uma amostragem não-probabilística propositiva. Segundo Marshall (1996), esta possibilita direcionar a investigação para os “informantes-chave”, fontes de informação que, por conta de suas competências ou de sua posição dentro de determinado grupo, são capazes de fornecer informações com maior grau de profundidade do que fontes comuns. A escolha de informantes-chave, neste caso, recaiu sobre os “representantes de unidade de avaliação” do Ministério, servidores das unidades administrativas que são responsáveis pelo recebimento, organização e posterior encaminhamento dos planos de metas, avaliações institucionais e formulários de avaliação individual para a unidade centralizadora na área de Gestão de Pessoas. Ou seja, trata-se de servidores que conhecem o processo de avaliação e as características tanto de equipes como de avaliadores. (MARSHALL, 1996)

3.4. Instrumentação

Foi aplicado um questionário eletrônico hospedado no sítio web SurveyMonkey, composto por um levantamento sociodemográfico, em que foram colhidos dados como idade, gênero e escolaridade dos participantes, e um rol de questões fechadas acerca da percepção de justiça dos respondentes. O instrumento em questão foi elaborado e validado por Sotomayor (2006) e consiste em 32 (trinta e dois) itens de múltipla escolha, no qual o participante deve informar seu nível de concordância com dada informação, por meio do preenchimento de uma escala tipo Likert, de sete itens. Os itens de 1 a 7 correspondem, respectivamente às percepções “Discordo totalmente”, “Discordo”, “Discordo parcialmente”, “Não

concordo nem discordo”, “Concordo parcialmente”, “Concordo” e “Concordo totalmente”.

Foram feitas adaptações de pequeno impacto no instrumento, para facilitar a compreensão dos respondentes, em função das diferenças entre o português falado em Portugal e no Brasil. Não houve, no entanto, qualquer alteração no conteúdo, e os itens foram comparados a itens dos instrumentos de pesquisa em inglês, que originaram a versão criada por Sotomayor (2006), de modo a garantir que fosse preservado o sentido original dos itens foi preservado. A realização da pesquisa assegurou a autonomia dos participantes. Estes foram informados que a pesquisa é voluntária, portanto, poderiam desistir a qualquer momento; não receberiam nenhum retorno financeiro pela sua realização e que seriam tomados todos os cuidados para garantir o sigilo e a confidencialidade das informações individuais, preservando a identidade dos respondentes.

Para a obtenção dos dados qualitativos foi realizada uma entrevista semiestruturada, que abordava a percepção dos entrevistados sobre o que faz uma avaliação de desempenho justa, se os mesmos identificam que estes fatores existem no Ministério das Comunicações, qual o papel das chefias imediatas no processo de avaliação e o qual o impacto percebido por eles do relacionamento interpessoal entre superiores hierárquicos e subordinados na avaliação de desempenho.

3.5. Tratamento dos Dados

Os dados quantitativos obtidos foram estudados por meio de análise estatística descritiva, a partir da aplicação de técnicas estatísticas para classificá-los e analisá-los, tais como a porcentagem, a média, o desvio padrão, dentre outros (FONTELLES ET AL, 2009).

Os dados qualitativos, por sua vez, foram interpretados por meio de análise temática, que, segundo a definição de Marconi e Lakatos (2003), permite maior compreensão do texto, fazendo emergir a idéia central e as secundárias, as unidades e subunidades de pensamento, sua correlação e a forma pela qual esta se dá. Por meio da análise temática, o pesquisador remonta às ideias centrais presentes no discurso interpretado, e compõe assim uma estrutura analítica,

garantindo assim que não se perca a riqueza de informações e os reais significados das respostas obtidas. (MARCONI & LAKATOS, 2003)

Já Boyatzis (1998) descreve a análise temática como um processo no qual se busca codificar informações qualitativas, de modo a obter uma lista de temas que estabeleçam *padrões* encontrados nas informações. Braun e Clarke (2006) apresentam conceituação semelhante, definindo o método como a identificação, análise e descrição de padrões (temas) nos dados colhidos, para em seguida se organizá-los minimamente e descrevê-los em detalhes. Um tema é uma unidade que descreve e organiza as possíveis observações e não raro vai além, ao interpretar aspectos do fenômeno estudado. (BOYATZIS, 1998; BRAUN & CLARKE, 2006)

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo são expostos os resultados do presente estudo. Inicialmente, é feita uma contextualização da pesquisa, apresentando características do Ministério das Comunicações, onde a mesma foi realizada. Depois, é apresentada a análise descritiva (médias e desvio padrão) para a medida geral de percepção de justiça da população estudada. Em seguida, é apresentado quadro comparativo entre as dimensões de interacionais da percepção de justiça, identificando se há predominância de uma sobre outra e quão significativa é esta predominância.

Posteriormente, são descritas as variáveis demográficas e organizacionais previstas no modelo analítico para identificação de correlação entre as referidas variáveis e as dimensões em foco. Também são apresentados nesta seção, os resultados da análise temática das entrevistas realizadas com os participantes. Concomitantemente, são feitas reflexões acerca dos resultados, com base no referencial teórico, nos objetivos propostos e nas questões apresentadas. Deste modo, são discutidas as relações entre as variáveis demográficas e organizacionais com as dimensões da justiça, interpessoal e informacional.

4.1. Sobre o Ministério das Comunicações

A pesquisa foi realizada no Ministério das Comunicações, órgão da Administração Pública Federal direta, responsável pela formulação e proposição de políticas nacionais nas áreas de radiodifusão, serviços postais e telecomunicações,

pela outorga e fiscalização de serviços de radiodifusão e pela fiscalização de suas entidades vinculadas, a Agência Nacional de Telecomunicações – Anatel, a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos – ECT e a Telecomunicações Brasileiras S.A. – Telebrás.

Atualmente, o organograma do Ministério se divide em três unidades administrativas voltadas para atividades finalísticas – as Secretarias de Serviços de Serviços de Comunicação Eletrônica (SCE), de Telecomunicações (STE) e de Inclusão Digital (SID) – e três de suporte direto ao Ministro: a Secretaria-executiva (SE), o Gabinete do Ministro, dedicado a prestar suporte administrativo e diplomático ao Ministro, a Consultoria Jurídica, representação da Advocacia Geral da União dentro do Ministério; Completam o organograma as Delegacias Regionais, representações do Ministério nos Mato Grosso, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo e regiões adjacentes.

Sua missão é desenvolver, de forma transparente e participativa, políticas públicas que promovam o acesso aos serviços de comunicações, contribuindo para o crescimento econômico, a inovação tecnológica e a inclusão social no Brasil. A visão do Ministério é a prestação de serviços de comunicação democratizados e competitivos internacionalmente, servindo como instrumento de cidadania, transformação social e desenvolvimento econômico para o Brasil.

Os objetivos estratégicos do órgão para o quadriênio 2012-2015, disponibilizados em seu sítio eletrônico, são:

- Expandir a infraestrutura e os serviços de comunicação social eletrônica, telecomunicações e serviços postais, promovendo o acesso pela população e buscando as melhores condições de preço, cobertura e qualidade.
- Promover o uso de bens e serviços de comunicações, com ênfase nas aplicações, serviços e conteúdos digitais criativos para potencializar o desenvolvimento econômico e social do País.
- Estimular a diversidade, a pluralidade e a competição entre meios e agentes da área das comunicações por meio da revisão do arcabouço regulatório e de ações que busquem oferecer o maior número possível de fontes de informação aos brasileiros.

- Promover o desenvolvimento da cadeia produtiva brasileira das comunicações e sua inserção internacional a partir do fomento à pesquisa, desenvolvimento, inovação e do estímulo ao uso de bens e serviços com tecnologia nacional.
- Ampliar a transparência e a participação social nas políticas de comunicação.
- Promover a modernização e o fortalecimento institucional do Ministério das Comunicações.

O Ministério das Comunicações apresenta características comuns aos Ministérios analisados em estudo feito pela OCDE (2010), que apontam estruturas hierárquicas verticalizadas, centralizadas e rígidas, flexibilidade limitada para gestão de sua força de trabalho, estrutura rígida de carreiras e dificuldades em conseguir adotar de forma bem sucedida uma gestão orientada para objetivos estratégicos. (OCDE, 2010)

Em termos de legislação relacionada ao contexto desta pesquisa, a avaliação do desempenho nos Ministérios é regida pela Lei nº. 11.357, de 19 de outubro de 2006, com as alterações incluídas na mesma pela Lei nº. 11.784, de 22 de setembro de 2008, pelo Decreto nº. 7.133, de 19 de março de 2010 e pela Orientação Normativa nº. 7, de 31 de agosto de 2011. A partir destes referenciais, o Ministério das Comunicações publicou as Portarias MC nº. 329, de 10 de agosto de 2011 e nº. 521, de 27 de dezembro de 2012, que regulamentam, respectivamente, a *avaliação de desempenho para fins de percepção da Gratificação de Desempenho do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (GDPGPE)* e a *avaliação de desempenho para fins de percepção da Gratificação de Atividades de Cargos Específicos (GDACE)*.

A avaliação, determinadas as respectivas Portarias, é dividida em avaliação institucional – feita por meio da aferição de indicadores pré-estabelecidos e subdividida em metas globais e metas intermediárias, as primeiras ligadas ao desempenho macro do órgão e as outras às equipes – e da Avaliação Individual, que compreende a medida do cumprimento de metas individuais e a Avaliação de Fatores de Desempenho, de natureza iminentemente comportamental.

Estes fatores se dividem em: Produtividade, conhecimento, trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho, cumprimento das normas de procedimento e de conduta, qualidade técnica do trabalho, capacidade de

autodesenvolvimento, capacidade de iniciativa, relacionamento interpessoal e flexibilidade às mudanças. A apuração do cumprimento de metas fica a cargo do superior hierárquico do avaliado, enquanto a avaliação de fatores é responsabilidade deste mesmo superior, do próprio avaliado e de seus pares. No caso da avaliação dos superiores hierárquicos, estas são avaliadas por seus subordinados ao invés de colegas de mesmo nível na hierarquia.

Historicamente, desde a implantação da avaliação nos moldes atuais, os escores obtidos pelos servidores na avaliação são notadamente altos, conforme descreve a Tabela 1, abaixo, na qual são apresentados os valores médios dos escores das avaliações de desempenho individual dos servidores do Ministério.

Tabela 1 – Distribuição Estatística das Notas de Avaliação de Desempenho no Ministério das Comunicações – 2010 a 2013.

| Ano | Média das Notas das Avaliações de Desempenho Individual | Desvio Padrão |
|------|---|---------------|
| 2010 | 19,73 | 1,13 |
| 2011 | 19,68 | 1,10 |
| 2012 | 19,73 | 1,11 |
| 2013 | 19,83 | 0,54 |

Fonte: o autor.

4.2. Resultados do levantamento

Os dados foram colhidos junto a servidores do Ministério das Comunicações por meio de levantamento hospedado no sítio *surveymonkey.com*, cujo link foi disponibilizado aos respondentes para acesso aos formulários de pesquisa. De um total de 430 links enviados, foram coletados 65 questionários preenchidos, dos quais 7 foram enviados em branco pelos respondentes e outros 5 foram preenchidos de forma incompleta. Assim sendo, considerou-se para fim das análises abaixo apresentadas que $N = 53$. Os dados foram tratados com auxílio do software Microsoft Excel 2010, para obtenção das medidas de tendência central e variabilidade (média e desvio padrão). Os valores variam entre a pontuação 1 (discordo totalmente) e 7 (concordo totalmente).

A Tabela 2, abaixo, apresenta os resultados do levantamento da percepção de justiça no âmbito do Ministério das Comunicações, como previsto no primeiro

objetivo específico deste estudo. A mesma leva em consideração todas as dimensões abordadas pelo levantamento, detalhando a quantificação das marcações em cada ponto da escala e as médias de cada fator individualizado. Ressalte-se que as assertivas 18 e 31 tiveram codificação invertida para o tratamento dos dados, haja vista se tratarem de afirmações negativas, o que originaria distorção caso se mantivesse a codificação original.

Tabela 2 – Percepção de Justiça na Avaliação de Desempenho no Ministério das Comunicações

| Assertivas | Discordo Totalmente | Discordo | Discordo Parcialmente | Nem concordo nem discordo | Concordo Parcialmente | Concordo | Concordo Totalmente | Média |
|--|---------------------|----------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------|---------------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 1 - As notas dadas em minha última avaliação de desempenho refletem o esforço que coloquei no desempenho do meu trabalho. | 1 | 2 | 1 | 0 | 5 | 26 | 18 | 5,94 |
| 2 - Os procedimentos utilizados para atribuir as notas da minha avaliação de desempenho foram aplicados de igual modo a todos os empregados da organização. | 5 | 2 | 4 | 3 | 5 | 16 | 18 | 5,28 |
| 3 - Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata me explicou os procedimentos envolvidos na atribuição da minha nota. | 7 | 5 | 1 | 5 | 5 | 15 | 15 | 4,91 |
| 4 - Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata me trata de forma atenciosa. (tratar de forma atenciosa: estar disponível para ouvir e atento ao que outro diz) | 1 | 2 | 1 | 6 | 5 | 18 | 20 | 5,75 |
| 5 - Minha chefia imediata me forneceu feedback sobre as decisões que ia tomar, com base em minhas notas na avaliação de desempenho, e as implicações dessas mesmas decisões. | 4 | 8 | 1 | 5 | 5 | 15 | 15 | 4,96 |
| 6 - Minhas notas na minha última avaliação de desempenho traduzem a qualidade do trabalho que executei. | 2 | 0 | 1 | 2 | 9 | 22 | 17 | 5,83 |
| 7 - Na minha organização, há procedimentos adequados para rever minhas notas na avaliação de desempenho, caso necessário. | 3 | 4 | 0 | 12 | 4 | 17 | 13 | 5,13 |
| 8 - Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata me trata com consideração. (tratar com consideração: dar ao outro importância, valor) | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 19 | 23 | 5,92 |
| 9 - Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata explicitou, claramente, o que esperava de mim. | 7 | 8 | 0 | 3 | 8 | 14 | 13 | 4,72 |
| 10 - Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata me trata com respeito. (Tratar com respeito: levar a sério, adotar postura cortês) | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | 20 | 25 | 6,13 |

| Assertivas | Discordo Totalmente | Discordo | Discordo Parcialmente | Nem concordo nem discordo | Concordo Parcialmente | Concordo | Concordo Totalmente | Média |
|---|------------------------|----------|--------------------------|------------------------------|--------------------------|----------|------------------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 11 - As notas obtidas na minha última avaliação de desempenho refletem a minha contribuição para o cumprimento dos objetivos da organização. | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 26 | 16 | 5,83 |
| 12 - Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata me forneceu informações adequadas sobre a minha avaliação. | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 17 | 15 | 5,13 |
| 13 - Os procedimentos utilizados para atribuir minhas notas na avaliação de desempenho não foram influenciados por aspectos políticos, pessoais ou outros, baseando-se somente no meu próprio desempenho. | 2 | 6 | 0 | 6 | 4 | 16 | 19 | 5,42 |
| 14 - Na minha organização, as pessoas recebem notas na avaliação de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho. | 6 | 7 | 6 | 8 | 12 | 7 | 7 | 4,17 |
| 15 - Os procedimentos adotados para atribuir as minhas notas na avaliação de desempenho respeitam os padrões morais e éticos aceitos na nossa sociedade. | 3 | 2 | 2 | 4 | 7 | 21 | 14 | 5,43 |
| 16 - Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata foi honesta e ética ao lidar comigo. | 1 | 0 | 1 | 5 | 1 | 21 | 24 | 6,09 |
| 17 - Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata foi completamente franca e sincera comigo. | 3 | 2 | 1 | 3 | 5 | 17 | 22 | 5,72 |
| 18 - As avaliações de desempenho da minha organização não são conduzidas usando procedimentos justos. | 6 | 8 | 8 | 5 | 3 | 15 | 8 | 4,28 |
| 19 - Minha chefia imediata me comunicou, no devido momento, os aspectos do meu desempenho que iam ser objeto de avaliação. | 9 | 7 | 2 | 9 | 5 | 13 | 8 | 4,23 |
| 20 - Minha chefia imediata tem sempre tempo para me explicar cuidadosamente as notas atribuídas a mim na avaliação de desempenho. | 7 | 7 | 1 | 11 | 5 | 14 | 8 | 4,40 |
| 21 - A nota da minha última avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do meu desempenho no trabalho. | 2 | 3 | 1 | 2 | 11 | 20 | 14 | 5,51 |
| 22 - Na minha organização, qualquer trabalhador pode pedir esclarecimentos ou informações adicionais sobre a nota obtida na avaliação de desempenho. | 0 | 3 | 1 | 9 | 6 | 20 | 14 | 5,53 |
| 23 - Durante o processo de avaliação de desempenho, discuti com minha chefia imediata o modo como o meu desempenho foi avaliado. | 11 | 7 | 2 | 4 | 7 | 12 | 10 | 4,23 |
| 24 - Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata forneceu feedback que me auxiliou a aprender como executar melhor o meu trabalho. | 8 | 8 | 0 | 6 | 0 | 21 | 10 | 4,60 |
| 25 - Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata mostra preocupação pelos meus direitos como servidor(a). | 4 | 2 | 0 | 7 | 6 | 15 | 19 | 5,45 |

| Assertivas | Discordo Totalmente | Discordo | Discordo Parcialmente | Nem concordo nem discordo | Concordo Parcialmente | Concordo | Concordo Totalmente | Média |
|---|---------------------|----------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------|---------------------|-------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | |
| 26 - Os procedimentos utilizados na avaliação de desempenho seguem padrões/regras predefinidos, que são aplicados de igual modo a todos os empregados. | 3 | 0 | 2 | 5 | 6 | 17 | 20 | 5,68 |
| 27 - Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata evita fazer observações ou comentários impróprios. | 1 | 1 | 0 | 5 | 1 | 24 | 21 | 6,02 |
| 28 - Dado o meu desempenho, minha nota na última avaliação de desempenho é adequada. | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 28 | 17 | 5,92 |
| 29 - A nota que me foi dada em minha última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o meu trabalho. | 4 | 1 | 3 | 1 | 9 | 22 | 13 | 5,42 |
| 30 - Os procedimentos utilizados para atribuir minhas notas na avaliação de desempenho permitem que eu conteste a classificação obtida, se assim o desejar. | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 24 | 15 | 5,57 |
| 31 - Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata comportou-se comigo de um modo inadequado. | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 12 | 27 | 5,62 |
| 32 - Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata discutiu comigo planos ou objetivos para melhorar o meu desempenho. | 7 | 10 | 1 | 9 | 11 | 8 | 7 | 4,11 |
| Total | 122 | 121 | 51 | 155 | 170 | 572 | 505 | 5,28 |

Fonte: elaborada para o presente estudo.

A partir dos dados dispostos na Tabela 2, foram discriminados os valores das quatro dimensões de justiça analisadas. As duas dimensões interacionais – interpessoal e informacional –, dispostas nas Tabelas 5 e 6, atendem o disposto no segundo objetivo específico do estudo, que visa identificar qual das duas dimensões prevalece na percepção dos servidores. Neste sentido, a Tabela 3, primeiramente, apresenta as percepções dos fatores ligados à dimensão distributiva de justiça organizacional:

Tabela 3 – Dimensão distributiva da Percepção de Justiça

| Nº | Assertivas de Justiça Distributiva | Discordo Totalmente | Discordo | Discordo Parcialmente | Nem concordo nem discordo | Concordo Parcialmente | Concordo | Concordo Totalmente | Média |
|----|---|---------------------|----------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------|---------------------|-------------|
| | | | | | | | | | |
| 1 | As notas dadas em minha última avaliação de desempenho refletem o esforço que coloquei no desempenho do meu trabalho. | 1 | 2 | 1 | 0 | 5 | 26 | 18 | 5,94 |

| | | | | | | | | | |
|-------|---|----|----|----|----|----|-----|-----|-------------|
| 6 | Minhas notas na minha última avaliação de desempenho traduzem a qualidade do trabalho que executei. | 2 | 0 | 1 | 2 | 9 | 22 | 17 | 5,83 |
| 11 | As notas obtidas na minha última avaliação de desempenho refletem a minha contribuição para o cumprimento dos objetivos da organização. | 2 | 1 | 1 | 1 | 6 | 26 | 16 | 5,83 |
| 14 | Na minha organização, as pessoas recebem notas na avaliação de desempenho que traduzem o seu verdadeiro desempenho. | 6 | 7 | 6 | 8 | 12 | 7 | 7 | 4,17 |
| 21 | A nota da minha última avaliação de desempenho representa um retrato exato e justo do meu desempenho no trabalho. | 2 | 3 | 1 | 2 | 11 | 20 | 14 | 5,51 |
| 28 | Dado o meu desempenho, minha nota na última avaliação de desempenho é adequada. | 2 | 1 | 1 | 0 | 4 | 28 | 17 | 5,92 |
| 29 | A nota que me foi dada em minha última avaliação de desempenho foi baseada em informações exatas sobre o meu trabalho. | 4 | 1 | 3 | 1 | 9 | 22 | 13 | 5,42 |
| Total | | 19 | 15 | 14 | 14 | 56 | 151 | 102 | 5,52 |

Fonte: elaborada para o presente estudo.

A tabela 4, por sua vez, apresenta os resultados para a percepção de justiça processual dos participantes:

Tabela 4 – Dimensão Processual da Percepção de Justiça

| Nº | Assertivas de Justiça Processual | Discordo Totalmente | Discordo | Discordo Parcialmente | Nem concordo nem discordo | Concordo Parcialmente | Concordo | Concordo Totalmente | Média |
|----|--|---------------------|----------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------|---------------------|-------------|
| 2 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata me trata de forma atenciosa. (tratar de forma atenciosa: estar disponível para ouvir e atento ao que outro diz) | 1 | 2 | 1 | 6 | 5 | 18 | 20 | 5,75 |
| 7 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata me trata com consideração. (tratar com consideração: dar ao outro importância, valor) | 0 | 3 | 2 | 3 | 3 | 19 | 23 | 5,92 |
| 13 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata me trata com respeito. (Tratar com respeito: levar a sério, adotar postura cortês) | 1 | 0 | 1 | 4 | 2 | 20 | 25 | 6,13 |
| 15 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata foi honesta e ética ao lidar comigo. | 1 | 0 | 1 | 5 | 1 | 21 | 24 | 6,09 |

| | | | | | | | | | |
|--------------|---|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|------------|------------|-------------|
| 18* | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata foi completamente franca e sincera comigo. | 3 | 2 | 1 | 3 | 5 | 17 | 22 | 5,72 |
| 22 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata mostra preocupação pelos meus direitos como servidor(a). | 4 | 2 | 0 | 7 | 6 | 15 | 19 | 5,45 |
| 26 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata evita fazer observações ou comentários impróprios. | 1 | 1 | 0 | 5 | 1 | 24 | 21 | 6,02 |
| 30 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata comportou-se comigo de um modo inadequado. | 4 | 3 | 2 | 4 | 1 | 12 | 27 | 5,62 |
| Total | | 15 | 13 | 8 | 37 | 24 | 146 | 181 | 5,84 |

Fonte: elaborada para o presente estudo.

A Tabela 5 apresenta os resultados do levantamento da percepção de justiça informacional dos participantes (que será comparada à percepção de justiça interpessoal, para atendimento ao segundo objetivo específico):

Tabela 5 – Dimensão Informacional da Percepção de Justiça

| Nº | Assertivas de Justiça Informacional | Discordo Totalmente | Discordo | Discordo Parcialmente | Nem concordo nem discordo | Concordo Parcialmente | Concordo | Concordo Totalmente | Média |
|----|--|---------------------|----------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------|---------------------|-------------|
| 3 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata me explicou os procedimentos envolvidos na atribuição da minha nota. | 7 | 5 | 1 | 5 | 5 | 15 | 15 | 4,91 |
| 5 | Minha chefia imediata me forneceu feedback sobre as decisões que ia tomar, com base em minhas notas na avaliação de desempenho, e as implicações dessas mesmas decisões. | 4 | 8 | 1 | 5 | 5 | 15 | 15 | 4,96 |
| 9 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata explicitou, claramente, o que esperava de mim. | 7 | 8 | 0 | 3 | 8 | 14 | 13 | 4,72 |
| 12 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata me forneceu informações adequadas sobre a minha avaliação. | 4 | 5 | 2 | 5 | 5 | 17 | 15 | 5,13 |
| 19 | Minha chefia imediata me comunicou, no devido momento, os aspectos do meu desempenho que iam ser objeto de avaliação. | 9 | 7 | 2 | 9 | 5 | 13 | 8 | 4,23 |

| | | | | | | | | | |
|--------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|-------------|
| 20 | Minha chefia imediata tem sempre tempo para me explicar cuidadosamente as notas atribuídas a mim na avaliação de desempenho. | 7 | 7 | 1 | 11 | 5 | 14 | 8 | 4,40 |
| 23 | Durante o processo de avaliação de desempenho, discuti com minha chefia imediata o modo como o meu desempenho foi avaliado. | 11 | 7 | 2 | 4 | 7 | 12 | 10 | 4,23 |
| 24 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata forneceu feedback que me auxiliou a aprender como executar melhor o meu trabalho. | 8 | 8 | 0 | 6 | 0 | 21 | 10 | 4,60 |
| 32 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata discutiu comigo planos ou objetivos para melhorar o meu desempenho. | 7 | 10 | 1 | 9 | 11 | 8 | 7 | 4,11 |
| Total | | 64 | 65 | 10 | 57 | 51 | 129 | 101 | 4,59 |

Fonte: elaborada para o presente estudo.

O valor médio do Desvio Padrão para a Dimensão Informacional foi de 1,85 pontos, o mais alto de todas as dimensões. Os valores médios das assertivas desta dimensão foram os mais baixos dentre as quatro medidas, em especial os referentes aos itens 19, 23 e 32. A média da dimensão também foi a mais baixa das medidas, equivalendo a um posicionamento de neutralidade, com ligeira tendência positiva à visão de justiça informacional.

Pode-se supor, a partir dos dados levantados, que, embora não acarrete percepções negativas, a dimensão informacional gera nos participantes sentimentos conflitantes, como exemplifica a ampla distribuição das percepções acerca da assertiva nº 23 (“Durante o processo de avaliação de desempenho, discuti com minha chefia imediata o modo como o meu desempenho foi avaliado”), que apresentou Desvio Padrão igual 2,34 pontos, o mais alto registrado no estudo. A dimensão, no presente estudo, apresenta indício de que as interações entre chefia e servidores para abordar o tema avaliação não são pacíficas e devem ser analisadas pela gestão do órgão.

A Tabela 6, por sua vez, apresenta os resultados para a dimensão interpessoal de justiça, cuja percepção prevaleceu sobre a dimensão informacional, como apontam os dados abaixo:

Tabela 6 – Dimensão Interpessoal da Percepção de Justiça

| Nº | Assertivas de Justiça Interpessoal | Discordo Totalmente | Discordo | Discordo Parcialmente | Nem concordo nem discordo | Concordo Parcialmente | Concordo | Concordo Totalmente | Média |
|--------------|--|---------------------|----------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|----------|---------------------|-------------|
| 4 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata me trata de forma atenciosa. (tratar de forma atenciosa: estar disponível para ouvir e atento ao que outro diz) | 1 | 2 | 0 | 6 | 5 | 18 | 19 | 5,78 |
| 8 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata me trata com consideração. (tratar com consideração: dar ao outro importância, valor) | 0 | 3 | 2 | 2 | 3 | 20 | 22 | 5,94 |
| 10 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata me trata com respeito. (Tratar com respeito: levar a sério, adotar postura cortês) | 1 | 0 | 1 | 3 | 2 | 20 | 24 | 6,16 |
| 16 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata foi honesta e ética ao lidar comigo. | 1 | 0 | 1 | 4 | 0 | 21 | 23 | 6,14 |
| 17 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata foi completamente franca e sincera comigo. | 3 | 2 | 1 | 2 | 5 | 16 | 21 | 5,72 |
| 25 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata mostra preocupação pelos meus direitos como servidor(a). | 4 | 2 | 0 | 7 | 4 | 9 | 18 | 5,36 |
| 27 | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata evita fazer observações ou comentários impróprios. | 1 | 1 | 0 | 5 | 1 | 16 | 20 | 6 |
| 31* | Durante o processo de avaliação de desempenho, minha chefia imediata comportou-se comigo de um modo inadequado. | 3 | 1 | 1 | 4 | 1 | 7 | 27 | 6,29 |
| Total | | 14 | 11 | 6 | 33 | 21 | 127 | 174 | 5,92 |

Fonte: elaborada para o presente estudo.

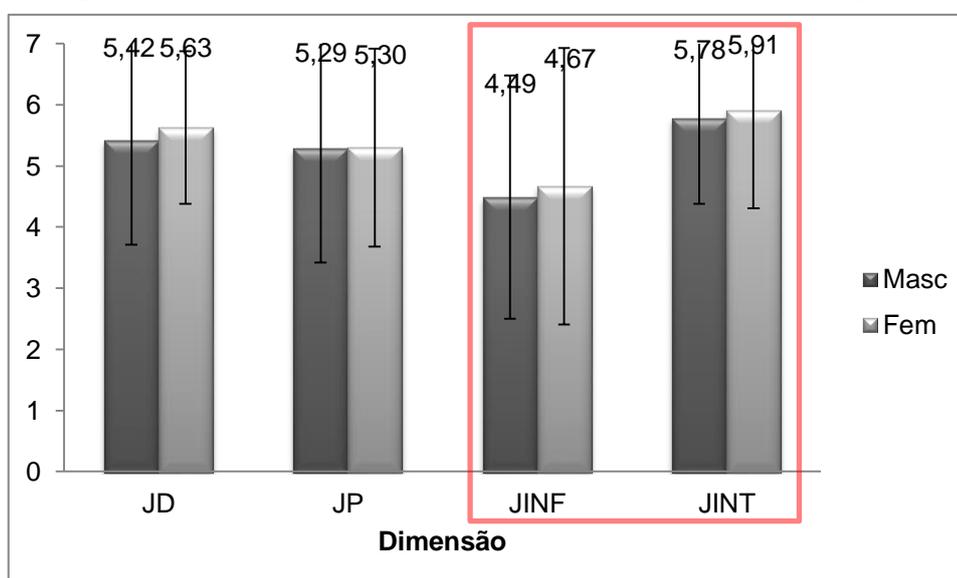
A comparação dos valores médios das dimensões aponta que, no ponto de vista dos participantes, há um predomínio da justiça interpessoal, seguida pela dimensão distributiva, pela processual e, por fim, pela informacional. Estes resultados corroboram pesquisas anteriores de Rego (2002) e Prestes (2011), ainda que se deva levar em consideração as diferenças contextuais para a realização de cada pesquisa. Ademais, os dados servem para identificar a prevalência da

dimensão interpessoal sobre a informacional, no tocante à percepção dos servidores do Ministério, respondendo a questão colocada no segundo objetivo específico.

Para atender o disposto no terceiro objetivo específico, correlacionar as percepções de justiça interpessoal ou informacional a características demográficas da população estudada, foram elaboradas, a partir da estratificação dos dados nas categorias definidas no modelo analítico, as figuras a seguir, com gráficos que ressaltam as dimensões comparadas.

A Figura 3 apresenta gráfico que descreve as percepções de justiça estratificadas por gênero:

Figura 3 – Médias das Dimensões de Percepções de justiça – por gênero



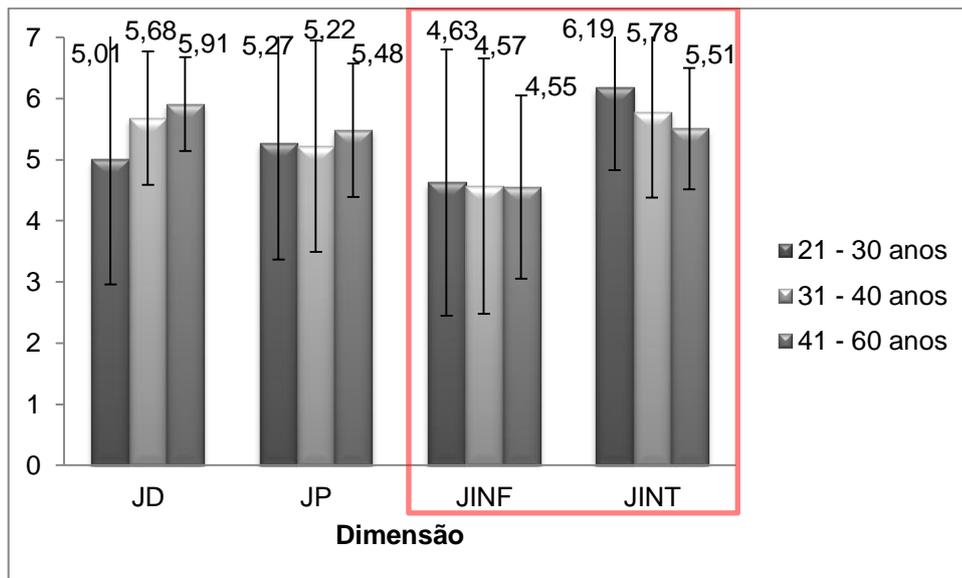
Os resultados dispostos na Figura 3 sugerem que, dentro da população estudada, a variável gênero apontou diferenças entre os dois extratos, em especial no tocante à dimensão Informacional. Há ligeira prevalência do gênero feminino em todas as dimensões com diferenças pouco acentuadas entre os resultados de cada gênero.

Ou seja, pode-se inferir que, para as participantes, é dado maior destaque à comunicação dos critérios e ao tratamento dispensado pelo superior hierárquico do que para os homens que responderam ao levantamento. Destaque-se também que o maior desvio padrão ligado ao gênero masculino na dimensão informacional (1,80

pontos) pode denotar uma maior ambivalência dos participantes homens acerca do construto.

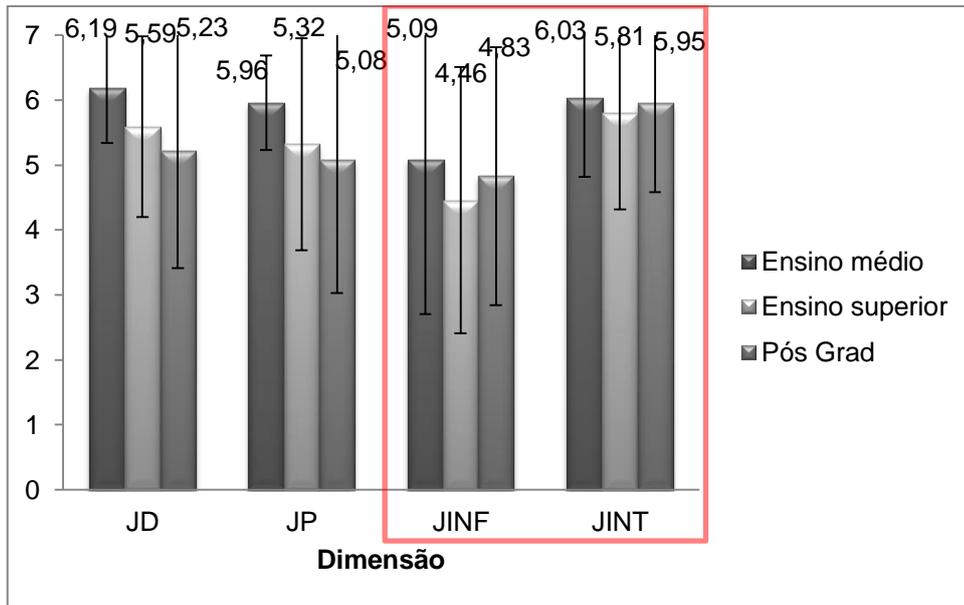
A Figura 4, por sua vez, apresenta, em forma de gráfico, a distribuição média por faixa etária das dimensões:

Figura 4 – Médias das Dimensões de Percepções de justiça – por faixa etária



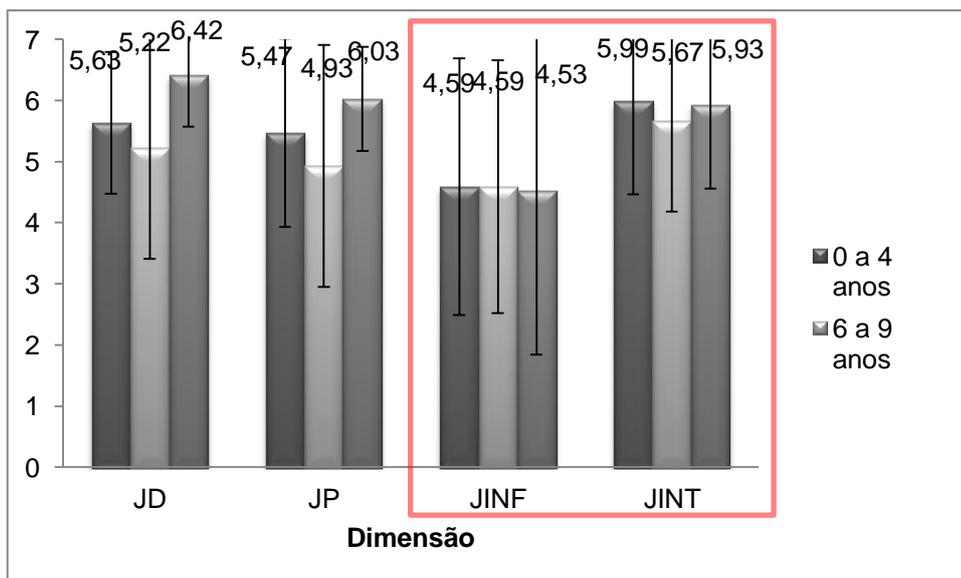
Para os participantes da pesquisa, predominou a dimensão interpessoal à informacional nas três faixas etárias definidas para o estudo. Apenas na faixa etária dos 41 aos 60 anos a dimensão interpessoal não é a mais percebida, ficando atrás da dimensão distributiva. Quanto à dimensão informacional, o quesito não gerou diferença significativa entre as faixas etárias. Já quanto à própria dimensão interpessoal, a faixa etária dos 21 aos 30 anos apresentou valores mais altos que as outras, o que pode denotar que servidores mais jovens levam em consideração o tratamento dado pelos superiores hierárquicos ao considerar sua visão de justiça no processo de avaliação.

Já o gráfico exibido na Figura 5, a seguir, separa as medidas de percepção de justiça pelo critério escolaridade:

Figura 5 – Médias das Dimensões de Percepções de justiça – por escolaridade

Os dados apontam novamente que há prevalência, neste critério, da dimensão interacional sobre a informacional. Em ambas as dimensões, as maiores percepções são dos servidores com escolaridade de nível médio, seguidos pelos que possuem pós-graduação e, por fim, os de nível superior.

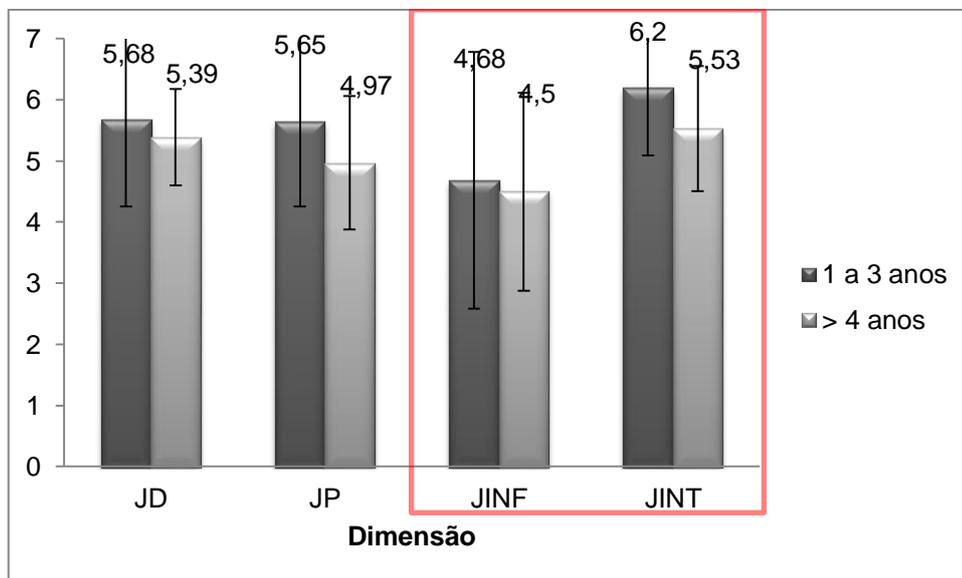
A Figura 6 apresenta gráfico que discrimina as percepções das dimensões de justiça por tempo no órgão:

Figura 6 – Médias das Dimensões de Percepções de justiça – por tempo no órgão

A variável tempo no órgão também manteve a tendência de predominância da dimensão interpessoal com relação à informacional. Os aspectos interpessoais foram os mais identificados, seguidos pela dimensão distributiva e pela processual. Servidores com tempo de ministério inferior a 4 anos e superior a 10 anos tiveram percepção média semelhante, média de 5,99 e 5,93 pontos, respectivamente, ao passo que a percepção dos que estão no órgão há um período entre 5 e 9 anos registraram 5,67

Por fim, a Figura 7 apresenta separação semelhante à Figura 6, mas organiza os dados por tempo no atual setor:

Figura 7 – Médias das Dimensões de Percepções de justiça – por tempo no setor



Repete-se aqui a tendência dos outros critérios de separação, com predominância da dimensão interpessoal sobre a informacional. Repete-se também a proporção em que se deu a percepção das dimensões de justiça para os participantes: Interpessoal, distributiva, processual e informacional. Novamente, servidores que estão no setor há até 3 anos demonstraram percepção ligeiramente maior da dimensão do que os que estão a 4 anos ou mais. Quanto à dimensão informacional, a relação entre os diferentes tempos no setor se mantém, com menor discrepância entre os valores, no entanto.

4.3. Resultados das entrevistas

Os dados das entrevistas realizadas junto aos informantes-chave foram interpretados por meio de análise temática, buscando definir unidades temáticas que surgem dos discursos dos entrevistados. Foram realizadas cinco entrevistas, nas quais foram identificados os seguintes temas como unidades de codificação, descritos de acordo com a quantidade de registros:

- Definição de critérios de avaliação;
- Aspectos organizacionais;
- Motivação, Comprometimento e Cidadania Organizacional;
- Comunicação de critérios;
- Relacionamento interpessoal.

No tema Definição de critérios de avaliação, destacou-se o subtema Subjetividade. Já no tema Aspectos organizacionais, o mais abrangente, foram delimitados os subtemas Cultura do órgão; Papel do Superior Hierárquico, Ambiente, Legislação, Características do quadro funcional e Modelo de gestão do órgão. Ao tema Motivação, Comprometimento e Cidadania Organizacional acrescentou-se o subtema Influência do aspecto financeiro; Já o subtema Cultura, se subdivide nas subunidades Projetos de curto prazo, Paternalismo nas relações, Duplicação de Projetos, Levar vantagem e Apego às regras e rotinas.

Foram atribuídas valências positivas ou negativas às ocorrências de cada tema que, embora apresentem incidência de subjetividade e caráter interpretativo, ajudam a contextualizar os resultados colhidos: Destacam-se os temas Definição de critérios de avaliação, que apresentou 51 registros negativos e 24 positivos, e o subtema Cultura, que apresentou 18 registros negativos e nenhum positivo. O único dos temas que registrou mais pontos positivos foi o item Comunicação de critérios. Ainda assim, boa parte destes itens dizia respeito a como um gestor “deveria” se comportar e não a percepção dos entrevistados sobre como o processo de avaliação de desempenho é conduzido atualmente.

Nas entrevistas o tema da definição de critérios de avaliação prevaleceu, e os entrevistados defenderam que pontos como transparência e definição de critérios objetivos deveriam ser adotados como prioridade. Esta definição dos meios para se chegar aos fins se vincula à dimensão processual da justiça organizacional.

Ou seja, embora os dados quantitativos tenham evidenciado a predominância da dimensão interpessoal, os informantes-chave, talvez em função de desempenharem papéis mais ativos no processo de avaliação de desempenho do que os servidores comuns que participam esporadicamente do mesmo, apresentam ponto de vista mais voltado para os aspectos processuais do que para aspectos relacionais. Possuem, portanto, uma visão mais investigativa acerca do que funciona e do que não funciona, diferentemente do usuário final, a quem importa ser tratado com dignidade e respeito.

A questão da subjetividade foi bastante abordada pelos participantes, e a mesma se liga também à mesma dimensão processual, uma vez que diz respeito aos meios para se chegar à tomada de decisão. A subjetividade foi vista como um obstáculo na definição de critérios e, nas narrativas dos entrevistados, foi seguida de menções ao relacionamento interpessoal dos participantes do processo de avaliação.

Convém ressaltar, no entanto, que as falas abordaram principalmente o relacionamento dentro das equipes – com servidores de mesmo nível hierárquico – em que se considerou sempre que a subjetividade estava ligada à dificuldade de se dar uma avaliação criteriosa sem que se corresse o risco de enfrentar comportamentos de retaliação.

Outros antecedente da percepção de justiça, ligados a características da organização, foram evidenciados nas entrevistas, tanto determinantes estruturais como determinantes sociais descritos por Greenberg (1993). Dentre os sociais, destaca-se a questão da cultura organizacional que, embora tendo sido bastante citada, foi tida sempre como um obstáculo à justiça na avaliação de desempenho. Destaque-se aí o paternalismo nas relações e a administração amadora, que pauta as relações pela informalidade, descritos por Pires e Macedo (2006).

A comunicação de critérios foi citada pelos entrevistados como fator importante para o sucesso das avaliações, no tocante à gestão do desempenho dentro das equipes, estabelecendo a vinculação entre desempenho esperado e desempenho produzido, para assegurar que o executado equivalha ao planejado, como descreve Lucena (1992). Para os entrevistados o momento de pactuação é importante também para identificar lacunas de competências nos membros das equipes, haja vista a necessidade de se saber se é possível atribuir uma atividade a

determinado servidor e para isso é preciso saber se este será capaz de levá-la a cabo (Brandão, 2009). Além disso, ressaltou-se que a não-pactuação gera incerteza e compromete a adesão a objetivos comuns, quebrando o contrato psicológico descrito por Coyle e Shapiro (2008).

Cabe destacar, por fim, a importância ressaltada pelos entrevistados do papel dos superiores hierárquicos. Além da já citada pactuação de desempenho e da definição de critérios, foi abordada a necessidade de se fornecer feedback aos membros das equipes ao longo do ciclo de avaliação, como descrito por Correa e Mainardes (2010). Além disso, cabe ao superior distribuir as atividades e monitorar sua execução. Foi citado também o estabelecimento de uma relação de proximidade, de um bom relacionamento interpessoal com a equipe, corroborando a afirmação de Assmar, Ferreira e Souto (2005).

Neste sentido, considerando o propósito de identificar se há influência de variáveis demográficas, culturais ou organizacionais relacionadas ao processo de avaliação de desempenho no Ministério das Comunicações exercem influência na percepção de justiça interacional dos servidores, os dados apresentados no presente estudo apontam indícios positivos, ainda que se restrinjam os achados ao contexto específico do órgão. São dignos de se ressaltar os altos valores de desvio padrão encontrados no tratamento dos dados levantados, o que denota a grande variabilidade das respostas ao longo da escala, sinalizando uma baixa parametrização acerca dos temas em análise.

Além disso, o contraponto estabelecido entre as percepções dos participantes do survey e dos informantes-chave também merece nota: enquanto estes defendem a importância da dimensão processual, na definição de critérios e processos relativos às tomadas de decisão, aqueles defendem os aspectos interpessoais da percepção de justiça, em que prevalece o tratamento digno e respeitoso dispensado pelos superiores hierárquicos aos empregados ao longo do processo de avaliação.

5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo visou identificar se variáveis demográficas, culturais ou organizacionais relacionadas ao processo de avaliação de desempenho no Ministério das Comunicações exercem influência na percepção de justiça interacional dos servidores. Para isso, foram adotados como objetivos específicos medir a percepção de justiça da população estudada, em termos gerais; Identificar qual dimensão interacional da percepção de justiça (interpessoal ou informacional) predomina na visão dos investigados sobre o tema; e Correlacionar as percepções de justiça interpessoal ou informacional a características demográficas da população estudada.

A investigação dos antecedentes da percepção de justiça pode contribuir para a definição de parâmetros gerenciais relacionados à gestão do desempenho no órgão, aumentar a adesão dos servidores aos processos de gestão do desempenho e à cultura do resultado. Em termos de procedimentos metodológicos, foram colhidos dados qualitativos, por meio de entrevistas, e quantitativos, por meio de um survey respondido voluntariamente por servidores do órgão, de modo a elucidar as questões propostas nos objetivos geral e específicos.

Os resultados apontam que há uma predominância na percepção de justiça interpessoal na população estudada, o que caracteriza uma valorização do tratamento dispensado pela chefia durante os procedimentos de avaliação de desempenho. As entrevistas apontaram diversos temas predominantes na percepção dos sujeitos, com predominância da questão da definição e da comunicação de critérios de avaliação e os efeitos da subjetividade nessa definição, além de componentes culturais que comprometem a percepção de justiça em termos gerais, como o paternalismo nas relações e o levar vantagem.

Em termos dos objetivos específicos, os resultados do survey mostram valores elevados. Os menores valores encontrados foram os ligados à dimensão informacional, e mesmo estes não são valores negativos: são valores neutros com tendência positiva. Cabe ressaltar o descompasso entre os entrevistados e os participantes da pesquisa, que identificaram fatores ligados à justiça processual e à justiça informacional como preponderantes. Além disso, o levantamento apontou marcado predomínio da dimensão interpessoal, quando comparada à dimensão informacional.

Em termos de correlações entre características demográficas e percepções de justiça observou-se que: não se percebeu influência da questão gênero na percepção de justiça da população estudada; Quanto ao fator idade, houve pouca influência – destaque-se as percepções de justiça distributiva aumentaram ligeiramente com o aumento da faixa etária, ao passo que as da dimensão interpessoal diminuíram. Com relação ao fator escolaridade, observou-se que não há influência definida do fator sobre as dimensões interacionais, o mesmo ocorrendo com o fator tempo no órgão. Já quanto ao fator tempo no setor, observou-se ligeira influência negativa na dimensão interpessoal.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAD, G. S., BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem Humana em Organizações e Trabalho. Em: Zanelli, J. C., Borges-Andrade, J. E., Bastos, A. V. B. (Orgs.).

Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed. 2004.

ADAMS, J. S. Inequity in social exchange. Em L. Berkowitz (Org.), **Advances in experimental social psychology**. Vol. 2, pp. 267-299. New York: Academic Press, 1965

ASSIS, L. O. M.; REIS NETO, M. T. Remuneração variável por desempenho no setor público: Investigação das causas do fracasso e implicações para o Estado brasileiro. In: **V Congresso CONSAD, 2012**. Brasília. Disponível em <http://consadnacional.org.br/wp-content/uploads/2013/05/021-REMUNERA%C3%87%C3%83O-VARI%C3%81VEL-POR-DESEMPENHO-NO-SETOR-P%C3%9ABLICO-INVESTIGA%C3%87%C3%83O-DAS-CAUSAS-DO-FRACASSO-E-IMPLICA%C3%87%C3%95ES-PARA-O-ESTADO-BRASILEIRO.pdf> Acessado em 14/08/2014.

ASSMAR, E. M. L., FERREIRA, M. C., SOUTO, S. O. Justiça Organizacional: Uma Revisão Crítica da Literatura. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, 2005, 18(3), pp. 443-453

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 3, p. 58-102, Set./dez. 1996.

BENDASSOLI, P. Desempenho no trabalho: Revisão da Literatura. **Psicologia Argumento** (PUCPR. Impresso), v. 30, p. 171-186, 2012.

BEUGRÈ, C. D. **Managing fairness in organizations**. Westport: Quorum Books, 1998.

BEUREN, I. M.; SANTOS, V.D. Percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho de controllers. **Enfoque Reflexão Contábil**, UEM – Paraná v. 31 n. 3 p. 53-72 set./dez., 2012

BOYATZIS, R. E. **Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development**. [s.l.] Sage, 1998.

BRANDÃO, H. P. *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. 2009. 363 f. Tese (Doutorado em Psicologia). Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, DF. 2009

BRANDAO, H. P.; GUIMARAES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo , v. 41, n. 1, Mar. 2001 . Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000100002. Acessado em 15/11/2013.

BRASIL. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE, de que trata a Lei no 11.357, de 19 de outubro de 2006. **Diário Oficial da União** - Seção 1 - 23/9/2008, Página 1

_____. Ministério do Planejamento. **Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho**. Disponível em http://www.planejamento.gov.br/secretarias/upload/Arquivos/publicacao/segep/Manual_Orientacao_para_Gestao_Desempenho.pdf. Acessado em 08/08/2014.

BRAUN, V., & CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, 3(2),77-101. Bristol, 2006

CASTRO, F. G. et al. A Methodology for conducting integrative mixed methods research and data analyses. *Journal of Mixed Methods Research*, v. 4, n. 4, p. 342–360, 2010.

COELHO JUNIOR, F. A. . Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. In: **III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho/EnGPR**, 2011, João Pessoa. Anais do III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho/EnGPR, 2011. Disponível em http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2011/2011_ENGPR126.pdf. Acesso em 16/11/2013.

COLQUITT, J. A., CONLON, D. E., WESSON, M. J., PORTER, O. L. H., NG, K. Y. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research, *Journal of Applied Psychology*, v.86, n.3, p. 425-445. APA, 2001.

CORREIA, R., MAINARDES, E. W. O desenvolvimento do contrato psicológico orientado para desempenhos de elevado rendimento. **Psico**, 41(2), p. 266-277. PUCRS, 2010.

COYLE-SHAPIRO, J. A. M., A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 23: 927–946, 2002

CROPANZANO, R., GREENBERG, J. Progress in Organizational Justice: Tunneling Through the Maze. Em: Cooper, C. L. & Robertson, I. T. (Eds.). **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. New York: John Wiley & Sons, 1997.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CROPANZANO, R., Bowen, D. E., GILLILAND, S. W. The Management of Organizational Justice. **Academy of Management perspective**. Nov. 2007

DA PAZ, M. G. T., GOSENDO, E. E. M., DESSEN, M. C., MOURÃO, R. G. V. Justiça Organizacional e Bem-Estar pessoal nas Organizações. **Estudos**, Goiânia, v . 36, n. 1/2, p. 95-115, jan./fev. 2009.

FOLGER, R., GREENBERG, J. Procedural Justice: an interpretive analysis of personnel systems. **Research in Personnel ad Human Resources Management**. Volume 3, pp. 141- 183. JAI Press Inc, 1985.

FOLGER, R., KONOVSKY, M. Effects of Procedural and distributive justice on reactions to pay raise decision. **The Academy of Management Journal**, Vol. 32, No. 1, pp. 115-130. Mar. 1989. Disponível em <http://links.jstor.org/sici?sici=0001->

4273%28198903%2932%3AI%3C115%3AEOPADJ%3E2.0.CO%3B2-H. Acessado em 20/08/2014

FONTELLES, M. J., SIMÕES, M.G., FARIAS, S.H., FONTELLES, R.G.S.. Metodologia da Pesquisa Científica: Diretrizes para a elaboração de um Protocolo de Pesquisa. Disponível em: <http://files.bvs.br/upload/S/0101-5907/2009/v23n3/a1967.pdf>. Acesso: em 28/08/2014

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo : Atlas, 2008.

GREENBERG, J. The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. Em R. Cropanzano (Org.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, pp. 79-106. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum. 1993.

GUIMARÃES, T. A.; LEITÃO, J.S.S.; LOURENÇO, R.L.R. Avaliação de desempenho baseada em resultados em organização de pesquisa e desenvolvimento: a percepção de pesquisadores sobre sua finalidade, objetivos e limitações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 83-94, jul./set., 1999

KOHN, A. Porque os planos de incentivo não funcionam. **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n° 6, p 12-19. nov./dez., 1995

LUCENA, D.M.S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992

OCDE. **Performance-related pay policies for government employees**. Paris: OECD Publishing. 2005

OCDE. **Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo**: Relatório da OCDE Brasil 2010 - Governo Federal. Paris: OECD Publishing. 2010 Disponível em <http://www.sourceoecd.org/governance/9789264086098>. Acessado em 24/08/2014

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

OMAR, A. Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. **Psicología y Salud**. Rosario, v. 16, n. 2, p. 207-217, jul./dec., 2006

MARCONI, M.A., LAKATOS, E.M.. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARSHALL, M. N. The key informant technique. **Family Practice**, v. 13, p. 92–97, 1996.

MINAYO, M. C. (Org.). **Pesquisa social**. Petrópolis: Vozes, 2001.

PRESTES, L. I. N. Percepção de justiça e comprometimento organizacional em servidores públicos. 2011. 178 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) Departamento de Psicologia, Pontifícia Universidade Católica. Goiânia, GO. 2011

PURCELL, J., KINNIE, N., HUTCHINSON S., RAYTON, B., and SWART, J. **Understanding the people and performance link: unlocking the black box**. London, 2003

REGO, A. Comprometimento Afectivo dos Membros Organizacionais: o Papel das Percepções de Justiça. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, pp. 209-241; Maio/Ago. 2002

- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas** – São Paulo. Atlas, 1985.
- RODRIGUES, A., ASSMAR, E. M. L., JABLONSKI B. **Psicologia Social**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- RUIZ, J.A. **Metodologia Científica – Guia para Eficiência nos Estudos**. São Paulo: Atlas, 1979.
- SONNENTAG, S., FRESE, M. Performance concepts and performance theory. In: _____(org). **Psychological management of individual performance**. Great Britain: John Wiley & Sons Ltd, 2002. Chapter 1, p.3-27.
- SOTOMAYOR, A.M.S.B. As percepções de justiça organizacional na avaliação de desempenho: consequências sobre o compromisso organizacional e o compromisso face ao superior hierárquico. 2006. 453 f. Tese (Doutorado em Gestão) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa, 2006.
- _____. Avaliação de desempenho e compromisso organizacional: a perspectiva da justiça organizacional. Revista Universo Contábil, ISSN 1809-3337, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 87-100, set./dez 2007.
- TENÓRIO, RM. and VIEIRA, M.A., orgs. **Avaliação e sociedade** : a negociação como caminho [online]. Salvador: EDUFBA, 2009, 306 p. ISBN 978-85-232-0561-4. Available from SciELO Books<<http://books.scielo.org>>.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- ZARIFIAN, P. **O Modelo da Competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac. 2002.

ANEXOS

Anexo A - Entrevistas

Entrevista – Sujeito 1 (Sexo feminino, 30 anos, Analista Técnico Administrativo)

Pergunta: O que faz, na sua opinião, uma avaliação de desempenho ser considerada justa?

Resposta: Acho que é quando o servidor percebe entre seus pares e em outras áreas que são utilizados os mesmos critérios para a avaliação. Quando ele consegue perceber que outra pessoa que teve um desempenho semelhante (ou que ele considere semelhante) ao seu obteve o mesmo resultado que ele. Quando as regras do jogo são claras e transparentes. Acho que é essencial o órgão ter uma política clara, que tenha regras e parâmetros bem estabelecidos. Pois quanto mais espaço para a subjetividade se tem na avaliação, mais isso acarreta um juízo de valor, o que faz com que uma percepção seja diferente de uma pessoa para outra. Então, às vezes, eu posso avaliar o seu comportamento como bom porque você se comportou de uma determinada maneira e outra pessoa pode ver o comportamento como não significativo para um bom desempenho, ou às vezes esta outra pessoa pode nem identificar o mesmo comportamento na sua conduta. E essa pessoa pode questionar a nota que foi atribuída pra você "como ele tirou nota 10 se eu me comportei de forma semelhante e não tirei a nota máxima?". A subjetividade atrapalha nesse sentido: esse juízo de valor que cada um faz do trabalho do outro varia de pessoa para pessoa, porque vivências diferentes geram percepções diferentes. E até que ponto esse comportamento vai dizer se a pessoa teve um desempenho bom realmente?

P: E esta distribuição justa dos critérios está presente na avaliação de desempenho do ministério?

R: Não.

P: O que falta para que esteja?

R: Porque você tem áreas muito diferentes, e acaba avaliando – ou querendo avaliar – a mesma coisa. Como você avalia os mesmos comportamentos para atividades, unidades e metas completamente diferentes? [A avaliação] acaba sendo restrita a uma observação dos fatores de desempenho, que são comportamentos que são

observados ou não. É muito generalista, e acaba que você não tem como avaliar uma competência igual para todo mundo. Se cada função tem sua especificidade, mas todas são avaliadas como se fossem iguais, acaba-se caindo no juízo de valor. Se tomarmos o fator qualidade técnica do trabalho como exemplo, pode ser que um avaliador considere o trabalho do avaliado excelente e outro discorde, baseando-se em um exemplo específico, como "não gostei daquele documento que ele redigiu" ou "não concordo com o seu relatório". Você acaba tendo uma subjetividade – ou uma influência muito forte da subjetividade – e um juízo de valor embutido nessa avaliação.

P: E como é contribuição das chefias para a avaliação de desempenho aqui no ministério?

R: Esse papel das chefias é muito mal definido. Eu trabalho na área de desenvolvimento de pessoas e tenho acesso ao resultado final da avaliação. Então, em algumas áreas, todos são muito bem avaliados. E em outras, há uma grande diferença de um servidor para outro. Para o servidor que não ganha nota máxima “de graça” isso acaba gerando uma frustração, porque muitas vezes, mesmo que ele se esforce muito, ele não vai ter a nota máxima que o outro ganhou com facilidade. Então falta, no começo do ciclo, haver o "empenho" para haver o desempenho. Falta uma comunicação das expectativas da chefia, o que se espera, que fatores vão ser avaliados, o que é mais importante pra cada um desses fatores: O que é entendido como “qualidade técnica do trabalho”? É preciso haver esse empenho antes, para se definir quais são as expectativas de desempenho. E se elas estavam estabelecidas, eu atendi ou não atendi? Isso já estando claro para mim desde o início, eu sei o que devo buscar.

Falta um direcionamento a partir da chefia para o que ela quer em termos de desempenho, e isso gera muita incerteza, pois o servidor fica na expectativa de adivinhar o que é importante para o seu desempenho e se estas expectativas não coincidem isso gera frustração no servidor: Se você é meu chefe e você não me diz o que espera de mim... Vamos conversar para definir o que é esperado. Nem que nessa conversa a gente descubra que o que você espera você não vai obter de mim. Ou que, para conseguir o que você espera, vou precisar aprender um conhecimento x ou uma habilidade y.

P: O que seria, para você, a avaliação de desempenho ideal no ministério?

R: Um fato que influencia muito é que o ministério não tem suas competências mapeadas. Isso é um ponto fundamental e está sendo providenciado pelo ministério. Mapear suas competências, e a partir daí entender o que é esperado de cada servidor em cada função. Isso vai dar mais transparência ao processo, pois o servidor vai saber com mais clareza o que se espera dele, vai poder desempenhar de acordo e você vai poder medir mais fielmente. E então, você vai poder avaliar ele mais objetiva e menos subjetivamente, menos ligado às habilidades interpessoais: “você aqui é muito legal”, “já você aqui é muito chato”. E hoje os fatores descritos no Decreto 7133 acabam levando a isso.

P: E o relacionamento interpessoal influencia na avaliação de desempenho?

R: Com certeza, pois uma parte grande da avaliação hoje é muito subjetiva. Então, se você tem muitos conflitos em uma equipe ao longo do ano, isso certamente vai influenciar no resultado da avaliação, seja com uma avaliação excessivamente crítica, seja com uma avaliação em que os colegas não querem se complicar e distribuem notas máximas por medo de que se derem uma nota baixa o outro vai devolver com nota baixa, em retaliação. E isso influencia, porque um relacionamento ruim entre os membros da equipe faz com que você passe a ressaltar na avaliação todo comportamento que você não gosta daquela pessoa, se você não resolver esse conflito na equipe.

P: A forma como a chefia te trata durante a avaliação influencia esse processo?

R: Com certeza. Se ela deixa claro como ela está te avaliando, com base em quais expectativas ou critérios *a*, *b* ou *c*, comunicando objetivamente, alinhando as expectativas desde o começo e não dando retorno somente no final do ciclo, para dizer que seu desempenho foi ruim. Mas acompanhar esse desempenho ao longo do ciclo. Direcionar, fazer pequenas correções, tentar desenvolver algumas competências. Dar um *feedback* somativo e, acima de tudo, constante, e não só na época da avaliação.

Entrevista – Sujeito 2 (Sexo Feminino, 52 anos, Coordenadora-Geral)

P: O que faz uma avaliação de desempenho ser justa?

R: A avaliação atual da Administração Pública, tentando abordar os 360 graus – com avaliação dos pares, das chefias e a auto avaliação – apesar de ser um conjunto de avaliações de diversas fontes, precisa ser aprimorada. Não sei ao certo como, mas, por exemplo, na nossa avaliação recente, tivemos um caso atípico: em uma equipe, houve muito desgaste por conta da avaliação de uma servidora. Os pares a avaliaram bem abaixo do esperado e ela se sentiu injustamente avaliada. Com isso, ela revisou a avaliação que ela fez dos pares para notas baixas também. Houve várias tentativas de reunião por parte da chefia para fazer uma conciliação, para mediar a situação, mas – apesar de todas as tentativas – não chegaram a um acordo e ela entrou com pedido de reconsideração e está caminhando para um recurso.

É muito desgastante, porque até o ambiente físico da equipe, com muita gente trabalhando junta, propicia isso. Às vezes o servidores traz seus problemas particulares para dentro do ambiente de trabalho e os colegas acabam ficando incomodados, muito por causa dessa proximidade física, dessa organização do espaço de trabalho. Essa convivência ao longo do ano gera atrito, gerando desconforto, porque os servidores passam a achar que a chefia, ao invés de distribuir as tarefas de uma forma igualitária, acaba, por conta do problema pessoal desse servidor, opta por colocar mais peso nas costas dos servidores que não têm nenhum problema, que quando recebem atividades estão sempre aptos a desempenhar. E acham que o servidor que está fragilizado, com problemas, é beneficiado por serem menos demandados, por ganharem menos trabalho. Ele gera tanta dificuldade que a chefia acaba evitando atribuir atividades para ele.

E na hora da avaliação isso gera um desvio, um viés. A chefia, quando faz essas concessões ao longo do ano, vai seguir a mesma linha e dar concessões também na hora de avaliar. E os pares, por outro lado, têm outro ponto de vista e gera-se a discrepância na avaliação. A meta para o servidor fica sendo entregar 10 x, enquanto para os outros é 20 x, 30 x. E esse servidor entrega esses 10 x e é bem avaliado pela chefia, para manter a mesma linha adotada, enquanto os pares se rebelam e manifestam na avaliação essa percepção, esse incômodo. E aí quando o

conflito se manifesta de forma tão notória, quando todos os colegas avaliam a pessoa abaixo do esperado pela própria servidora.

Outra situação que ocorre é que muitos servidores não se sentem à vontade para avaliar seus colegas de forma criteriosa, objetiva. E isso acaba levando-os a fazer concessões, por que o servidor avalia e é avaliado por seus pares. E aí entra a questão da retaliação. Aí o que se percebe é uma grande quantidade de servidores e de chefias que não se utilizam dessa ferramenta como uma fonte de melhoria, de gestão da equipe, como forma de distribuir as atividades daquela equipe. E isso mostra que essa avaliação precisa ser aprimorada, porque não me parece que ela surta o efeito desejado. Então é preciso melhorar a legislação, aprimorar o Decreto atual, para que de fato se possa fazer uma avaliação mais justa.

P: Como seria a atuação de uma chefia para promover avaliações mais justas?

R: Acho que seria, no período de avaliação e durante todo o ciclo de avaliação, monitorar esse desempenho. Na etapa de avaliação, é importante se reunir com a equipe, orientar, discutir em grupo, e só então fazer o processo de avaliação das pessoas. Porque nem todo mundo está preparado para avaliar e para ser avaliado. E isso é papel da chefia, esse monitoramento, essa orientação, ao longo do ciclo, seja mensalmente seja por meio de pontos de controle de três em três meses, tentar promover uma alternância de atividades, para conseguir identificar as diferenças entre os servidores e atribuir melhor as atividades, atribuir atividades que estejam mais afinadas com as características de cada um. Dessa forma, teríamos maior motivação para o trabalho nas equipes e uma comunicação mais fácil, menos truncada, entre servidores e chefias, para promover um diálogo constante sobre como está o trabalho, como está a distribuição das atividades, quais as críticas e quais as soluções para melhorar o desempenho da equipe como um todo.

P: De que forma fatores culturais do Ministério influenciam essa percepção dos servidores?

R: Nós temos no Ministério uma grande quantidade de servidores já com muitos anos de serviço, com muito tempo de casa, e isso gera um desconforto porque eles se conhecem muito. –Diversos destes servidores já passaram por várias áreas do Ministério e tem um grande ciclo de amizades, então acaba tendo um grande peso esse lado afetivo, das relações com os colegas, o que gera um desconforto e contamina a avaliação por conta dessa proximidade entre eles. E o lado pessoal

acaba sobrepondo, sobrepujando o profissional. E esse tempo de serviço os torna mais resistentes a mudanças, a inovações.

Então propor novas mudanças, mesmo as mais banais, como tirar as impressoras das salas e colocá-las no corredor para desestimular o uso, já gera um mar de queixas. E isso atrapalha as iniciativas futuras. Gera até resistência a mudar a sistemática de avaliação, porque a atual forma como é feita a avaliação mantém o servidor dentro da sua zona de conforto. Ele está cercado de amigos, que vão avaliá-lo pela amizade, não pelo lado profissional. E isso não é totalmente justo, porque se leva em conta o afetivo. E não necessariamente o que foi produzido.

Entrevista – Sujeito 3 (Sexo Masculino, 35 anos, Economista)

P: O que faz uma avaliação ser considerada justa?

R: É uma questão complexa, principalmente no poder executivo federal, em que temos muitas carreiras e as mais diversas pessoas, que prestam serviços muitas vezes semelhantes e recebem remunerações diferentes. Cada um tem um critério e esse critério de avaliação é muito subjetivo. Cada um tem uma régua para fazer sua medição.

P: E a avaliação aqui no Ministério é justa?

R: No Ministério, a avaliação é injusta, porque é difícil você avaliar servidores ou grupos de servidores com finalidades diferentes. Acho que nenhum servidor pode ser considerado 100%, isso não existe, sempre há algo a aprimorar. Mas mesmo um excelente servidor, não tendo nota máxima em todos os quesitos, não mereceria ser penalizado financeiramente. E isso não é algo que se resolva internamente, dentro da equipe, porque se eu tiver servidores da carreira PGPE, eu não vou avalia-los da mesma forma que outros chefes, e mesmo que nos esforcemos para usar os mesmos parâmetros nós não vamos conseguir fazer medições equivalentes. É a influência da subjetividade da qual eu falava.

Ainda mais se considerarmos que muitos servidores que passam pela avaliação e tem sua remuneração influenciada pela nota da avaliação desempenham atividades idênticas ou bastante semelhantes às de membros de carreiras transversais, que são remunerados por meio de subsídio. E isso é injusto. Esses servidores das

carreiras transversais deveriam ficar a cargo de atividades mais complexas, porque o prejuízo pecuniário só recai sobre a carreira que depende da gratificação.

São diferentes atores envolvidos, diferentes atividades, diferentes graus de complexidade das atividades que as pessoas exercem. Da forma como é colocado, dificulta muito ter uma avaliação justa. Até acho que deve ter avaliação, mas não dessa forma.

P: E como seria uma avaliação de fato justa?

R: Eu trabalharia na base do incentivo. Poderíamos propor incentivos financeiros (em número limitado), para que os melhores servidores fossem reconhecidos. É claro que isso geraria problemas na organização política-administrativa no poder executivo, que tem definições difíceis de se alterar, alguns pontos são imexíveis. Mas quando se incentiva o trabalho do servidor, você está mostrando para ele que o trabalho dele é útil. Se não financeiro, teria de haver um reconhecimento ligado à atividade. Por exemplo, o servidor contribuir para o êxito de uma política pública e perceber esse êxito – até mesmo nas atividades-meio.

E isso poderia ser ligado ao incentivo à qualificação. Aqui você tem muitos servidores com baixa qualificação, e às vezes eles tem que exercer atividades que tem sua especificidade e seu grau de complexidade. Não ser qualificado para a atividade compromete a confiança do servidor e a dedicação desse servidor às atividades. Aí ele não assume riscos, fica sempre na zona de conforto. Seja com processos administrativos, de compras, em geral, com uma série de regras sobre eles. Qualquer erro que ele cometa, mesmo que de boa fé, não tem uma cobertura do órgão para protegê-lo de uma imputabilidade. O sujeito é mal qualificado, ganha uma grande responsabilidade e se faz errado tem que arcar com as competências. É complicado. E ele vai poder recusar essa atividade? Não vai poder. Daí o resultado vai ser comprometido.

O servidor, por outro lado, não tinha de condicionar sua motivação a uma gratificação, a um bônus. A motivação teria de ser intrínseca, teria de existir a partir do momento que o indivíduo presta o concurso e decide trabalhar para a administração pública. Mas aí entra em cena aquela questão dos fatores higiênicos e fatores motivadores, em que o salário é uma fonte de insatisfação caso seja baixo, um fator higiênico. Há um senso de obrigação, mas a motivação deveria ser

intrínseca. Então o desempenho dele é prejudicado porque é difícil se motivar, e o chefe acaba ficando meio passivo quanto a isso.

P: Em termos de fatores culturais, você identifica algo que influencia a percepção dos servidores?

Acho que uma parte dos servidores tem uma crença antiquada sobre o trabalho em si, como se passar em um concurso fosse um bônus que não exigisse retorno. A garantia que a estabilidade fornece ao servidor faz com que alguns limitem o desempenho ao mínimo necessário. Ou ainda o concurso trampolim, que o sujeito usa para se preparar para o próximo, com salário mais alto, já pensando em outro lugar. O compromisso com o trabalho é pouco ou nenhum. O valor dado ao trabalho, por conta da remuneração ser menor do que o indivíduo tem como objetivo, também atrapalha, pois ele não quer se comprometer e nem se desgastar.

E essa subjetividade, de aplicar o critério pessoal para avaliar o subordinado, de dar nota boa para o amigo e avaliar mal aquele cara mais fechado. Acaba que ganha a melhor nota o cara que conta a piada mais engraçada.

Entrevista – Sujeito 4 (Sexo Masculino, 33 anos, Administrador)

P: O que faz uma avaliação de desempenho ser justa?

R: Avaliar é complicado. Você tem uma ideia do que a sua chefia espera que você entregue e a sua chefia pode ter uma outra ideia totalmente diferente. E aí você tem um conflito: a sua chefia vai poder te culpar se você não entregar o desempenho que ela esperava? Então, respondendo a pergunta, o que faz uma avaliação ser justa é fazer o subordinado saber os critérios que serão considerados para avaliar ele.

Mas para ter uma avaliação que seja igualitária, com critério preestabelecidos, essa conversa não pode começar na hora da avaliação. Tem que ser bem antes. Tem que ser lá no começo do período, sentar a equipe pra definir ou o chefe com o servidor para combinar: eu espero que você entregue isto. E aí, deixar a regra do jogo bem definida.

P: E esta distribuição justa dos critérios está presente na avaliação de desempenho do ministério?

R: Não, acho que não. A gente acaba trabalhando com aquela conta de chegada. “Você fez quantos relatórios? Está ótimo, nota máxima.” Ou seja, como não teve esse acordo prévio, esse contrato de trabalho, como o chefe vai poder dizer que a pessoa não entregou? Ela não entregou o quê? O que você *não pediu* para ela fazer? E aí, como não fazem esse contrato de trabalho, acaba valendo um contrato informal, em que você avalia o seu colega mais próximo de acordo com as afinidades entre vocês e tenta não ser indelicado, até porque se você pegar pesado vai ter retaliação. Como é que vai se pensar em avaliar justo com um clima de retaliação?

O chefe pode ter na equipe dele um sujeito que entrega 80%, 90% de tudo que a equipe tem como previsão de meta. Mas aí, faltando duas semanas pra avaliação ele comete um erro qualquer, erra um documento, falta ao serviço por algum motivo. Por esse erro, ele perde um ponto na avaliação dele. Na mesma equipe, você pode ter uma senhora que tem como meta carimbar 5 páginas por dia. Ela vai lá, carimba as páginas e vai para casa. E ganha 100% da nota, porque cumpriu o que se esperava dela.

P: E qual o papel da chefia nesse sentido?

R: Então, é justamente distribuir as atividades direito dentro da equipe. Isso é importante. E tem que atuar junto da equipe o período inteiro. Centralizar essa avaliação, acompanhar de perto. É essa chefia que decide quem vai entregar o quê. Quem vai entregar *a*, quem vai entregar *b*? Se o cara que tinha que entregar *b* entregar *a*, está errado. Porque *a*, *b*, *c* e *x* são objetivos que aquela equipe tem que atingir. E isso cai no colo do chefe.

E no Ministério você tem algumas chefias que gerenciam para os amigos, que querem ser queridos, e não eficientes. O cara às vezes parece ter vergonha de passar trabalho para algumas pessoas. Falta uma objetividade maior, trabalhar as metas como algo que vai ser quebrado em metas individuais, que vai gerar um pouco de trabalho para cada um. E monitorar, pra ver se a entrega está dentro do previsto.

P: Você enxerga influência de aspectos culturais do Ministério nesse sentido?

R: Acho que sim, porque você tem essa gestão para os amigos, uma cultura da afetividade e não da objetividade, acaba tendo impacto na avaliação. E também relações muito informais, não se institucionaliza o relacionamento entre as partes – e

estamos falando de um órgão oficial. Se você considerar a própria avaliação de desempenho, o chefe pode escrever o formulário na véspera de enviar. Ele devia ter escrito aquilo um ano antes. De repente escreveu, perdeu, sabe-se lá. Mas raramente isso é formalizado, o que gera distorções marcantes nas equipes. E se quem desempenha muito mais, ganha a mesma nota de quem desempenha muito menos, você claramente tem uma injustiça.

Entrevista – Sujeito 5 (Sexo Masculino, 72 anos, Engenheiro)

P: O que faz, na sua opinião, uma avaliação de desempenho ser considerada justa?

R: A avaliação é um assunto muito complexo, que envolve fatores dos mais diversos, e é muito difícil que alguém considere todos os fatores. Para mim, para que seja justa, é preciso se definir o propósito da avaliação – para que a partir daí você possa restringir os fatores envolvidos e o que vai ser levado em consideração para avaliar. Deixar bem claro para que se está avaliando.

Aqui no Ministério, a avaliação está muito ligada à gratificação e por isso sofre uma série de influências políticas, pessoais, etc. Se fosse mais ligada à questão do desenvolvimento das pessoas, seria muito mais fácil. Mas juntar as duas coisas na avaliação torna tudo muito complicado para se gerar resultados que valham alguma coisa. Vai ter sempre o predomínio da questão financeira nessa avaliação, vai pesar muito mais.

E se há impacto do financeiro, isso já vai mudar como o servidor enxerga essa avaliação. Perdendo dinheiro, ele vai se sentir injustiçado. E o financeiro pesa, pois se você considerar a autoavaliação, por exemplo, caso o sujeito levasse em conta apenas o fator do desenvolvimento, ele ia poder se dar uma nota mais baixa, pois ia estar pensando em se aprimorar, em aumentar sua capacidade. Mas como tem o dinheiro envolvido, ele vai priorizar a gratificação e dar nota máxima em tudo, para poder garantir essa gratificação. E se as duas coisas estiverem juntas, ele acaba preferindo a gratificação.

Aí, a partir da definição do que se quer com essa avaliação, você parte para definir critérios, para definir o que pesa mais nessa ou naquela avaliação. Porque se for

tudo “jogado no mesmo balaio”, tratado como se fosse a mesma coisa, e não é, acaba tendo uma distorção nessa avaliação. Daí que se tem injustiça.

P: E no âmbito do Ministério, isso é feito? Existe essa preocupação com justiça?

R: Aqui – aliás, não só aqui, porque isso é praxe na administração – se adota uma postura de se importar tudo que esteja na moda: um determinado modelo, um determinado método. E esquecem de fazer o simples, que é olhar para o órgão e conhecer o negócio: ver o que a gente faz, como faz, como tem que fazer. Se é tudo padronizado e esse padrão não se encaixa aqui, fica uma coisa “para inglês ver”. O modelo vem embrulhado, pronto para fazer, e fica uma beleza no começo – vida fácil. Aí quando começa a apertar daqui ou dali, porque o modelo que era perfeito não é tão perfeito assim, começa a ruir o sistema. Dali a pouco, o tal modelo já se vê que era uma grande besteira e que não se encaixa mais. Aí sai todo mundo correndo atrás do novo modelo.

Com essa avaliação acaba sendo assim. Porque não se atinge a essência do que se quer, não se faz o “feijão com arroz”, o simples. Já se cumpriu o simples? Parte-se pro algo mais. Mas tentam fazer um modelo ótimo e acabam dando um passo maior que as pernas, como que querendo partir para um estágio superior antes de fazer o básico.

P: E que fatores culturais do Ministério influenciam essa percepção, na sua opinião?

R: É uma característica da administração pública, esse constante reinício, uma cultura de descontinuidade. Cada nova gestão que chega quer implantar suas ideias, seus pontos de vista, e isso é perfeitamente compreensível. Mas como o órgão não tem como característica a preservação do que foi construído antes, acaba ficando ao bel prazer desses gestores que vêm e vão implantar o que bem entendem. E como não se tem uma institucionalização das medidas adotadas, não se mantém o que se construiu. É um castelo de areia, que vai dissolvendo porque a base ruiu. É um ciclo de reinício permanente.

P: E qual o papel dos gestores nessa percepção com relação à avaliação de desempenho?

R: Se ele tiver experiência, conhecimento e tempo suficiente para produzir resultado efetivo – o que hoje em dia, é muito difícil acontecer – ele pode evoluir, desenvolver. Mas isso é exceção na administração pública, não é o normal. Na avaliação de desempenho, se esse gestor tiver tempo para estabelecer seus critérios, para implantar sua forma de organizar o trabalho e de cobrar também, ele vai poder dar mais objetividade nesse processo. Se fosse possível você ter num órgão público que essa experiência fosse incorporada pela instituição, institucionalizada, você garantiria a perpetuação dos modelos, você ia poder desenvolver os servidores, gerar ganhos para a cultura e para as competências organizacionais.

O Decreto que regulamenta a avaliação, por exemplo, corre o risco de um dia ser substituído e não se aproveitar nada dele, tamanha a inconstância a longo prazo da gestão. Joga-se tudo fora, reinventa-se a roda e começa tudo do zero, como se não houvesse construção de conhecimento anterior. Então cada gestão que vai, a cena muda. Cada chefe que vai, o critério muda. E dentro das equipes tem muito pouco cuidado com como será conduzida essa mudança de critério.

Até esse tratamento individualizado dado à avaliação é muito temerário. Você colocar nas costas de cada um e deixar que essa pessoa arque com essa expectativa, vai ser contraproducente. Se você focasse no desempenho da equipe, no que este grupo, esta coletividade produz ou contribui para a produção, você estaria mais próximo da realidade, estimulando que eles cooperem entre si, e não se digladiem para julgar um ao outro.

Se eu fosse resumir essa minha fala: Falta continuidade, faltam critérios definidos, e falta definição da finalidade de cada avaliação. E também tratar a avaliação sem colocar o peso nas costas do indivíduo, trabalhando com grupos.