



Universidade de Brasília – UnB  
Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FACE  
Mestrado Profissional em Administração – MPA



## Percepção de Justiça Organizacional e de Efetividade da Avaliação de Desempenho na Polícia Federal

FLÁVIO HENRIQUE DINIZ OLIVEIRA

Orientador: Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Junior

Dissertação de Mestrado Profissional em Administração

Brasília – DF

2020

**Percepção de Justiça Organizacional e de Efetividade da  
Avaliação de Desempenho na Polícia Federal**

**FLÁVIO HENRIQUE DINIZ OLIVEIRA**

Dissertação de mestrado profissional  
apresentada ao Programa de Pós-  
Graduação em Administração –  
PPGA/FACE/UnB como requisito parcial  
para a obtenção do grau de Mestre em  
Administração

Orientador: Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Junior

Brasília – DF

2020

Flávio Henrique Diniz Oliveira

Percepção de Justiça Organizacional e de Efetividade da Avaliação de  
Desempenho na Polícia Federal

Essa dissertação foi avaliada pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior  
Universidade de Brasília - PPGA/UnB

Prof. Dra. Marina Figueiredo Moreira  
Universidade de Brasília - PPGA/UnB

Prof. Dr. Pedro Marques-Quinteiro  
ISPA- Instituto Universitário - Lisboa, Portugal

Brasília – DF

2020

## Dedicatória

A minha esposa, pela compreensão, paciência, amor e apoio incondicional. A meu filho, por existir e me inspirar na busca de um futuro ainda melhor para nossa família e esperança de mundo mais digno e seguro para todos. A meus pais, pela educação, incentivo e suporte na realização de meus sonhos e objetivos.

## Agradecimentos

Em primeiro lugar a Deus, por tudo.

A minha esposa pela sabedoria, apoio e paciência, em especial nos momentos em que estive ausente para dedicar aos estudos e conciliar com as atividades laborais.

Ao meu orientador, Prof. Francisco Antônio Coelho Júnior, pela liderança, incentivo e aconselhamento da minha Dissertação.

Ao Grupo de Estudos e Pesquisas Avançadas sobre Comportamento Organizacional – GEPACO e seus integrantes, pelo suporte e contribuições a este trabalho, em especial às colegas Érica e Mariana, pelo olhar crítico e científico de suas abalizadas ponderações.

À Polícia Federal, instituição da qual, orgulhosamente, integro, por investir no treinamento constante de seus servidores, o que certamente contribuirá para o alcance de padrões ainda mais distintos de excelência dos serviços prestados à sociedade. À Academia Nacional de Polícia, Diretoria de Gestão de Pessoal e Divisão de Comunicação Social pelo apoio nesta pesquisa.

À amiga Gabriela Aquino, por sua alegria inspiradora, pela parceria de pesquisa e incentivo nos momentos mais desafiadores do curso.

Ao amigo e grande líder, André Furquim, pelo incentivo, exemplo de sabedoria, resiliência, dedicação e estratégia para construção de um ambiente organizacional harmônico, produtivo e transformador no serviço público.

A todos os servidores da Polícia Federal que colaboraram com esta pesquisa, em especial àqueles que responderam aos questionários ou se voluntariaram para a fase de entrevistas.

## Epígrafes

*"A verdadeira medida de um homem não é sua posição em circunstâncias convenientes e cômodas, e sim sua posição em tempos de desafios e controvérsias."*

Martin Luther King

*"Se não puder voar, corra. Se não puder correr, ande. Se não puder andar, rasteje, mas continue em frente de qualquer jeito."* Martin Luther King

*"Se vi mais longe, foi por estar sobre ombros de gigantes."* Isaac Newton

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS .....	x
LISTA DE SIGLAS .....	xi
RESUMO.....	xii
ABSTRACT .....	xiii
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Justificativas .....	5
1.2 Estrutura da Dissertação.....	7
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1.1 Cenário do construto “desempenho humano no trabalho” .....	12
2.1.2 Conceitos sobre avaliação de desempenho.....	20
2.1.3. Panorama geral da regulação da avaliação de desempenho no serviço público federal.....	23
2.1.4 Eficiência, Eficácia e efetividade .....	26
2.1.5 Percepção de Efetividade da Prática de Avaliação de Desempenho individual..	30
2.2 Justiça Organizacional.....	45
2.2.1 Panorama da justiça organizacional.....	45
2.2.2 Empiria da relação entre justiça organizacional e desempenho .....	50
<b>3. MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO.....</b>	<b>53</b>
3.1. Variável antecedente e variável-critério .....	53
3.1.1 Percepção de efetividade da Prática de Avaliação de desempenho individual ..	53
3.1.2 Percepção de Justiça Organizacional:.....	54
3.2 Proposições hipotéticas de pesquisa.....	54
<b>4. MÉTODO .....</b>	<b>58</b>
4.1 Tipificação da pesquisa .....	58
4.2 Descrição da Polícia Federal.....	59
4.2.1 Pesquisa documental de normativos da Polícia Federal com menção à avaliação de desempenho.....	61
4.3. Perfil da população/amostra .....	61
4.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	62
4.4.1 Escala de percepção de justiça organizacional .....	62
4.4.2 Escala de percepção de efetividade da prática de avaliação de desempenho - EPEPAD .....	62
4.4.3 Roteiro semiestruturado para entrevistas .....	67
4.5 Procedimentos de coleta de dados .....	67

4.6 Procedimentos de análise de dados.....	68
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>72</b>
5.1 Análises fatoriais exploratórias.....	72
5.1.1 Resultados Fatoriais Escala de Percepção de Efetividade da Avaliação de Desempenho .....	73
5.1.2 Resultados Fatoriais da Escala de Percepção de Justiça Organizacional .....	77
5.2 Dados descritivos das respostas aos itens da EPEPAD.....	78
5.3 Modelo empírico .....	80
5.4 Frequências dos Dados profissionais e demográficos da aplicação da EPJO e EPEPAD na PF .....	90
5.5 Estatísticas descritivas dos dados obtidos sobre os últimos ciclos da AD na PF ....	95
5.5.1 Carreira Policial Federal – ciclo de 2017/2018 – nota máxima prevista: 140 pontos .....	95
5.5.2 Carreira Administrativa (não policial) da PF – ciclo de 2018/2019 – nota máxima prevista: 20 pontos.....	96
5.6 Análise de conteúdo das entrevistas realizadas .....	98
5.7 Resultados da pesquisa documental realizada.....	102
5.7.1 Histórico de normativos da Polícia Federal com menção à avaliação de desempenho .....	102
5.7.2 Sobre o Setor de Avaliação e Promoção.....	106
<b>6 CONCLUSÕES.....</b>	<b>108</b>
6.1 Limitações .....	112
6.2 Recomendações práticas gerenciais.....	113
6.3 Agenda de pesquisa.....	115
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>132</b>
Apêndice A – Termo e Roteiro de Entrevistas – primeira fase qualitativa .....	132
Apêndice B – Roteiro para validação por juízes – FASE 1 .....	137
Apêndice C – Roteiro para validação por juízes – FASE 2 .....	142
Apêndice D - Escala de Percepção de Efetividade da Avaliação de Desempenho (EPEPAD) após Validação por Juízes – FASE 3 .....	146
Apêndice E - Escala de Percepção da Justiça Organizacional (EPJO) Mendonça (2003), após validação semântica e adaptação ao contexto da Polícia Federal.....	150
Apêndice F – Termo e Roteiro de Entrevistas – segunda fase qualitativa (resultados) .....	152
Apêndice G – Resultados de normativos indexados na BD/PF que contém o argumento "avaliação de desempenho" .....	156

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Trabalhos Nacionais sobre Avaliação de Desempenho e Polícia.....	10
Tabela 2: Trabalhos Nacionais sobre “Avaliação Desempenho” e “Segurança Pública” .....	11
Tabela 3: Propostas que Compõem o Domínio do Desempenho no Trabalho.....	13
Tabela 4: Cinco objetivos da avaliação de desempenho .....	21
Tabela 5: Eficiência, Eficácia e Efetividade.....	27
Tabela 6: Eficiência, Eficácia e Efetividade na visão do TCU .....	28
Tabela 7: Revistas que mais publicaram sobre efetividade da avaliação de desempenho .....	32
Tabela 8: Artigos Mais Relevantes Sobre a Efetividade da Avaliação de Desempenho .....	33
Tabela 9: Trabalhos Nacionais sobre Efetividade da AD nos últimos 10 anos.....	37
Tabela 10: artigos Internacionais sobre Efetividade da AD nos últimos 5 anos .....	40
Tabela 11: Quantidade de resultados por argumento de pesquisa.....	45
Tabela 12: principais aspectos que compõe a justiça organizacional.....	47
Tabela 13: KMO – Kaiser-Meyer-Olkin – EPJO .....	73
Tabela 14: cargas fatoriais EPEPAD.....	74
Tabela 15: variância total explicada (EPEPAD) .....	77
Tabela 16: Alfas e nomenclatura de fatores –EPEPAD.....	77
Tabela 17: Alfas e nomenclatura de fatores –EPJO aplicada na PF .....	78
Tabela 18: estatísticas descritivas das respostas à EPEPAD (N = 754).....	79
Tabela 19: Resultados da Regressão Linear – Variável-critério: “Percepção de efetividade da avaliação de desempenho – fator 1 – Gestão da AD” .....	84
Tabela 20: Resultados da Regressão Linear – Variável-critério: “Percepção de efetividade da avaliação de desempenho – fator 2 – Suporte Psicossocial da AD” .....	85
Tabela 21: Resultados do teste de hipóteses e variáveis de controle .....	87
Tabela 22: nota média das carreiras policiais e percentil em relação ao total.....	96
Tabela 23: nota média das carreiras administrativas e percentil em relação ao total .....	97
Tabela 24: categorização das entrevistas (segunda fase qualitativa).....	99
Tabela 24: Tipos de normativos na PF .....	103
Tabela 26: Tipo de gratificação a que se refere a AD, cargo e regime jurídico do servidor avaliado .....	105
Tabela 27: atribuições do Setor de Avaliação e Promoção.....	106
Tabela 28: Procedimentos de avaliação de desempenho a cargo do Setor de Avaliação e Promoção .....	106

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxograma da avaliação de desempenho .....	27
Figura 2: Diagrama de insumo-produto .....	29
Figura 3: Modelo da Efetividade da Avaliação de Desempenho.....	42
Figura 4: Modelo de critérios de avaliação subjacentes à efetividade do gerenciamento de desempenho (GD): .....	44
Figura 5: Modelo Teórico Hipotetizado .....	57
Figura 6: Visão geral das etapas da construção e aplicação da EPEPAD.....	66
Figura 7: Scree Plot – Escala de Percepção de Efetividade da Avaliação de Desempenho .....	76
Figura 8: Correlações entre JO e Efetividade da AD.....	82
Figura 9: Correlações entre a variável-critério e demais variáveis .....	83
Figura 10: Modelo empírico final ajustado .....	87
Figura 12: ANOVA: testes robustos de igualdade de média .....	89
Figura 13: ANOVA - comparações múltiplas - Tukey HSD .....	90
Figura 14: frequências – por faixa etária.....	91
Figura 15: frequências – por sexo .....	91
Figura 16: frequências – por cor/raça .....	91
Figura 17: frequências – por tipo de lotação .....	92
Figura 18: frequências – por unidade por Estado e DF .....	92
Figura 19: frequências – por classe no cargo .....	93
Figura 20: frequências – por tempo de serviço.....	93
Figura 21: frequências – por ocupação de cargo/função de confiança .....	94
Figura 22: frequências – por área de atuação.....	94
Figura 23: frequências por cargo na PF .....	94
Figura 24: carreira policial - média da nota obtida na AD.....	95
Figura 25: carreira administrativa - média na AD por tipo de gratificação .....	97

## LISTA DE SIGLAS

- AD – Avaliação de Desempenho
- ANOVA – Análise de variância
- ANP – Academia Nacional de Polícia
- COGER – Corregedoria-Geral da Polícia Federal
- DFSP – Departamento Federal de Segurança Pública
- DG – Direção-Geral da Polícia Federal
- DPF – Departamento de Polícia Federal
- EPA – Effectiveness of *Performance Appraisal*
- EPEPAD – Escala de Percepção de Efetividade da Prática de Avaliação de Desempenho
- EPJO Escala de Percepção de Justiça Organizacional
- GC – Gestão por Competências
- GD – Gestão do Desempenho
- H – Hipótese (Ex: H1, H2, H3)
- JO – Justiça Organizacional
- KMO – Kaiser–Meyer–Olkin
- ME – Ministério da Economia
- NPM – *New Public Management*
- PA – *Performance Appraisal*
- PAF – *Principal Axis Factoring*
- PEPAD – Percepção de Efetividade da Prática de Avaliação de Desempenho
- PF – Polícia Federal
- PM – *Performance Management*
- PMS – *Performance Management Systems*
- SAP – Setor de Avaliação e Promoção
- SDG – sistemas de gerenciamento de desempenho
- TCU – Tribunal de Contas da União
- VC – Variável de controle (Ex: VC1, VC2, VC3, VC4)

## RESUMO

A Nova Administração Pública, partindo-se da premissa de otimização dos recursos, impôs ao gestor público uma gestão orientada ao resultados, sendo que para tanto, boas práticas, estratégias e ferramentas gerenciais utilizadas no setor privado passaram a compor o portfólio do novo serviço público brasileiro, com objetivo de atingir maior eficiência, eficácia, efetividade organizacional e satisfação dos administrados. Nesse cenário, a avaliação de desempenho individual apresenta-se como importante instrumento para a gestão de pessoas e, sendo percebida como justa no âmbito da organização, provavelmente também será percebida como efetiva pelos avaliadores, avaliados e stakeholders. Assim, o objetivo geral da presente pesquisa consiste em testar, empiricamente, quais são os efeitos preditivos entre as variáveis ‘percepção de justiça organizacional’ (considerada em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual) sobre a ‘percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho (nível individual), por servidores da polícia federal. A amostra final foi composta por 740 participantes, servidores da Polícia Federal, em todos os cargos policiais (agentes, delegados, escrivães, papiloscopistas e peritos) e administrativos, lotados nos 26 Estados e no Distrito Federal. O questionário adotado utilizou dois instrumentos: *Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO)* e *Escala de Percepção de Efetividade da prática da avaliação de desempenho (EPEPAD)*, sendo a primeira validada por Mendonça *et al* (2003) e a última construída e validada para o presente estudo. Os resultados encontrados no modelo de regressão demonstraram que a justiça organizacional é importante preditora da percepção da efetividade da prática de avaliação de desempenho. Dentre as principais contribuições desta pesquisa apresentam-se a proposição e indícios de validade de uma medida para aferir a percepção de efetividade da prática de avaliação de desempenho individual; a demonstração empírica do construto justiça organizacional como preditor de percepção de efetividade da avaliação de desempenho individual e, por fim, uma revisão da literatura Nacional e Internacional sobre as principais dimensões da efetividade da AD.

**Palavras-chave:** Efetividade; avaliação de desempenho, justiça organizacional, Polícia Federal.

## ABSTRACT

The New Public Management (NPM), based on the premise of resource optimization, imposed a result-oriented management on the public manager, and for that, good practices, strategies and managerial tools used in the private sector became part of the new public service portfolio, with the objective of achieving greater efficiency, efficacy, organizational effectiveness and consumers satisfaction. In this scenario, performance appraisal presents itself as an important tool for people management and, being perceived as fair within the organization, it will probably also be perceived as effective by appraisers, appraisers and stakeholders. Thus, the general objective of this research is to test, empirically, what are the predictive effects between the variables' perception of organizational justice '(considered in its three dimensions, distributive, interactional and procedural) on the' perception of effectiveness of the practice of performance appraisal by federal police officers. The final sample consisted of 740 participants, public servants of the Federal Police, in all law enforcement positions and administrative staff, located in the 26 States and the Brazilian Federal District. The adopted questionnaire used two instruments: Scale of Perception of Organizational Justice (SPOJ) and Scale of Perception of Effectiveness of the practice of performance appraisal (SPEPA), the first being validated by Mendonça et al (2003) and the last one constructed and validated for the present study. The results found in the regression model demonstrated that organizational justice is an important predictor of the perception of the effectiveness of the performance evaluation practice. Among the main contributions of this research are the proposition and evidence of the validity of a measure to assess the perception of effectiveness of the practice of performance appraisal; the empirical demonstration of the organizational justice construct as a predictor of perception of effectiveness of performance appraisal and, finally, a review of the Brazilian and international literature on the main dimensions of the effectiveness of PA.

**Keywords:** effectiveness of performance appraisal (EPA); organizational justice; Brazilian Federal Police.

## 1. INTRODUÇÃO

A administração pública gerencial, também chamada de nova gestão pública ou “*new public management*” (Bresser-Pereira, 1996, 2000 e 2001), apresenta perspectiva de utilizar mais racionalmente os recursos públicos disponíveis. Conforme Bresser-Pereira (2000; 2001), a reforma administrativa do Estado proposta pelo Governo Fernando Henrique Cardoso teve como um de seus objetivos implantar uma administração do tipo gerencial no setor público brasileiro, contrapondo-se à então predominante administração burocrática.

Na linha de pensamento de Hood e Jackson (1991) e Frey (2000), na administração pública, as reformas, em geral, estão atreladas a valores tais como busca pela eficiência no alcance dos resultados e *accountability*, assim como pela diretriz de enxugamento ou diminuição do crescimento dos gastos públicos, elementos que também puderam ser notados no caso brasileiro, consoante Bresser-Pereira (2000; 2001). A persecução da legitimidade estratégica e cultural, conforme discussão feita por Higgins e Lo (2018), implicará na necessária profissionalização dos serviços prestados aos usuários cidadãos, especialmente no contexto da administração de recursos humanos ou de pessoas, nas organizações.

Esta profissionalização passará pela revisão das estruturas organizacionais, tornando-as mais enxutas, bem como pela implementação de ações de avaliação das práticas e políticas organizacionais. Estilos de liderança coadunados com a missão e objetivos organizacionais, bem como a reputação organizacional e a confiança na organização estão, segundo Farndale e Brewster (2005), Bailey (2011) e Faulconbridge e Muzio (2008), entre possíveis variáveis também responsáveis pela profissionalização dos serviços.

É de se notar que, na administração pública brasileira, o excesso de burocracia e a constante reflexão sobre a própria capacidade estatal são importantes entraves à adoção de práticas mais contemporâneas de gestão de pessoas no trabalho (Gomide, Pereira & Machado, 2018). Os gestores do Estado precisam, continuamente, refletir sobre seu real papel, e tornarem-se efetivos implementadores de mudança organizacional com vistas à otimização das práticas organizacionais e políticas públicas (Ala-Harja & Helgason, 2000).

Em que pesem os importantes avanços decorrentes das reformas realizadas, Secchi (2009) alerta para a necessidade de realização de mais pesquisas que investiguem, empiricamente, o grau de efetivação dessas reformas no contexto laboral advindo da administração pública brasileira. Dentre as diretrizes que dão sustentação à ideia de “nova gestão pública”, está a busca pela eficiência, eficácia e efetividade do serviço público e a pretensão por resultados mais efetivos, utilizando-se os recursos disponíveis de forma mais tática e estratégica. A performance individual dos agentes estatais, como elemento contributivo do desempenho geral de determinada instituição, passou a ser, de fato, requerida. O desempenho, para ser eficaz, precisa ser competente, conforme Rêgo (2019), no sentido de estar atrelado ao processo de gestão por competências.

A gestão por resultados revela-se uma alternativa para se atingir uma efetividade maior das políticas públicas, segundo Ensslin, Dutra, Ensslin, Krüger e Gavazini (2017), o que conduz à sugestão de que a administração pública seja norteadada por meio de metas e indicadores, conforme Abrucio (2007).

Nesse cenário, a área de recursos humanos surge como estratégica para o desenvolvimento das organizações públicas, em especial demandando o aprimoramento das gestões realizadas. Isto porque é preciso fazer frente aos avanços mundiais e aos novos paradigmas do Estado, que deve se pautar pela ótica da eficiência, da redução de custos e da excelência na prestação dos serviços públicos (Lotta, 2002).

As políticas de avaliação de desempenho dos trabalhadores, nesse sentido, precisam ser estabelecidas de forma mais dinâmica, contínua e planejadas de modo mais tático, baseadas em metas e indicadores esperados de resultados de trabalho (Coelho Jr., 2011; Nankervis & Compton, 2006). Os resultados da avaliação de desempenho precisam ser mais bem aferidos, pois influenciam, sobremaneira, as percepções individuais de justiça organizacional (Starbuck, 2005), conforme os indivíduos avaliam que os resultados obtidos sejam justos ou injustos.

Para Bergue (2010), no cenário atual brasileiro do serviço público, a avaliação de desempenho atinge a dois fins: a avaliação permanente de desempenho estabelecida no Art. 41, § 1º, inciso III, da Constituição (1988) e a avaliação especial de desempenho, prevista no art. 41, § 4º, da referida Carta Política. Ainda segundo o referido autor, a permanente estabelece o caráter contínuo da mensuração de

performance, enquanto que a especial apenas instituiu o decurso de prazo do estágio probatório para que se atinja a estabilidade, tendo esta última sido criada pela Emenda Constitucional n.º 19 (1988), que determinou a verificação efetiva e periódica do desempenho do servidor público mediante adoção de instrumento regulado formalmente.

Para ser considerada eficaz, a avaliação de desempenho precisa ter credibilidade, e ser, literalmente, levada a sério por todos os atores sociais envolvidos. Aliás, este trabalho parte desta premissa: à medida que conhecem e têm acesso a critérios, os indivíduos tenderão a achar mais justas as práticas organizacionais. Esta premissa será melhor desenvolvida ao longo desta dissertação. As pessoas precisam acreditar que a avaliação de desempenho é feita de modo imparcial e ter confiança nela, a fim de se comprometerem, efetivamente, com a eficácia desta prática tão importante.

Tyler e Lind (1992) argumentam que os indivíduos se importam com a ideia de justiça/injustiça, uma vez que esse construto se relaciona à noção de reciprocidade entre eles e as organizações. Entendendo que a organização vem desenvolvendo a prática da avaliação de desempenho da maneira como se espera, provavelmente os indivíduos se comprometerão e se engajarão mais em busca do seu pleno êxito. A troca social é esta, com a finalidade compartilhada de busca pelo sucesso no uso dos resultados da avaliação.

Ressalta-se que a percepção positiva acerca da justiça organizacional poderá gerar diversos efeitos sobre pensamentos, sentimentos e comportamento dos trabalhadores, razão pela qual o tema é fundamental para as organizações, conforme asseveram Crawshaw, Cropanzano e Nadisic (2013) e Rego (2001). Um dos aspectos principais da vida humana são os valores e regras de justiça (Van den Bos, 2001), que servem de base para a formação da moralidade, produzindo efeitos importantes sobre seu comportamento (Mendonça, 2003).

Pouco se pesquisa sobre efetividade de práticas organizacionais relacionadas à avaliação, conforme Flores (2017) e Rêgo (2019). Escassos modelos são disponibilizados na literatura empírica do comportamento organizacional. Este fato é ainda mais contumaz quando se verifica que, no contexto da administração pública brasileira, poucos estudos são desenvolvidos no lócus de organizações públicas, segundo Da Silva (2018), De Oliveira (2019) e Rêgo (2019).

A valorização do capital humano, nas organizações de trabalho, vem se tornando uma prática mais comum, no atual cenário laboral. Isto porque o fator humano no trabalho é um dos principais ativos organizacionais. Capacitar e desenvolver os indivíduos, em situação de trabalho, tornou-se essencial ao alcance contínuo da missão e objetivos organizacionais. Neste cenário, as práticas de gerenciamento de pessoas vêm se destacando no geral e da gestão de desempenho, em particular. A definição de uma lógica de gestão à, até então, ação de avaliação de desempenho, vem tornando-a mais estratégica e essencial à busca pelos resultados organizacionais

Feito este preâmbulo, a presente dissertação de mestrado profissional tem como pergunta de pesquisa: quais as relações empíricas preditivas entre percepção de justiça organizacional, em suas três dimensões (distributiva, interacional e processual), sobre a percepção de efetividade da prática de avaliação de desempenho individual na Polícia Federal? As razões da escolha da referida instituição com lócus de pesquisa serão objeto específico da próxima subseção (1.1), destacando-se a carência de estudos sobre efetividade da avaliação em desempenho no setor público, bem como a escassez de pesquisas sobre organizações policiais na América Latina (Pinc, 2011).

Como objetivo geral, tem-se: testar, empiricamente, relações preditivas entre a percepção de justiça organizacional, em suas três dimensões (distributiva, interacional e processual), sobre a percepção de efetividade da avaliação de desempenho individual na Polícia Federal.

Como objetivos específicos, estabeleceram-se: descrever a percepção de justiça organizacional, em suas três dimensões (distributiva, interacional e processual), na Polícia Federal; apresentar evidências de validade da escala de percepção de efetividade da prática de avaliação de desempenho (EPEPAD) individual na Polícia Federal; descrever a percepção de efetividade da prática organizacional “avaliação de desempenho” individual, na Polícia Federal; e testar a influência da percepção de justiça organizacional, em suas três dimensões (distributiva, interacional e processual), sobre a percepção de efetividade da prática de ‘avaliação de desempenho’ individual na Polícia Federal; Investigar e descrever as possíveis razões das percepções dos servidores da PF quanto à efetividade da prática de AD individual; Descrever o histórico de normativos na PF relacionados à AD individual; Descrever os resultados das AD’s dos últimos ciclos de gestão de desempenho individual dos servidores da PF.

## 1.1 Justificativas

Quanto às justificativas para realização deste trabalho, considera-se que a relação entre percepção de justiça organizacional, em suas três dimensões (distributiva, interacional e processual), e percepção de efetividade da prática da 'avaliação de desempenho' ainda precisa ser mais bem explorada e aprofundada em lócus organizacional da administração pública, conforme Rêgo (2019). Isto decorre da necessidade de se tornar as práticas organizacionais mais próximas dos indivíduos que as executam. A avaliação de desempenho é uma prática muito importante às organizações de trabalho (Levy & Williams, 2004), de modo que o posicionamento dos indivíduos perante a ela deverá ser feito à luz do quanto os próprios consideram-na justa e eficaz. A importância de se efetuar o diagnóstico empírico do relacionamento entre variáveis típicas decorrentes da interação humana no trabalho, em contexto social e laboral, é, segundo DeNisi e Murphy (2017), imprescindível à aceitabilidade dos resultados das avaliações. Entender os juízos que os indivíduos fazem da prática da avaliação de desempenho, à luz da interpretação dada como 'justa ou injusta', é imprescindível, a fim de torna-la mais efetiva aos olhos dos próprios sujeitos submetidos a ela.

Abbad, Lima e Veiga (1996) e Dutra, Abreu e Abreu (2014) ressaltam a importância de os modelos de avaliação serem justos e imparciais, baseados em padrões de desempenho objetivos, claros, atingíveis e com fundamento na realidade dos cargos, devendo ter esteio no tripé justiça, utilidade e objetividade, aspectos esses que também são corroborados por estudos mais recentes (Siqueira & Gomide Júnior, 2014; Armond, 2017; Fogaça, 2018; Rêgo, 2019). Acrescentam as referidas autoras que, nas culturas de leniência, são muito comuns os sentimentos de iniquidade e injustiça, em especial quando o competente, o descomprometido, o indiferente e o incompetente recebem avaliações máximas, aspectos que podem causar desmotivação e redução de produtividade (Abbad, Lima & Veiga, 1996).

As relações significativas e positivas da justiça organizacional com desempenho no trabalho são demonstradas empiricamente por Armond (2017), Fogaça (2018) e Rêgo (2019), sendo que essa relação tem sido objeto de diversos estudos, havendo, no entanto, campo para novos trabalhos empíricos sobre a questão, em especial no serviço público, conforme revisão de literatura elaborada por Fogaça, Melo, Armond e Coelho

Junior (2018).

Ainda quanto às justificativas teóricas, e trazendo especificamente para o contexto lócus deste estudo (Polícia Federal), as múltiplas dimensões do desempenho policial (Santos, 2018) e sua complexidade, aliadas à carência de estudos no Brasil, evidenciam lacunas que merecem ser supridas, em especial pelas repercussões dessa multidimensionalidade na avaliação de desempenho.

Enumeram-se, ainda, algumas lacunas de pesquisa que sustentam, teoricamente, as proposições teóricas realizadas nesta dissertação:

a) pesquisas sobre polícia são incipientes na América Latina, especialmente em comparação com os Estados Unidos e Inglaterra, onde são executados muitos estudos com a finalidade de identificar e preencher lacunas das organizações policiais, consertar falhas e otimizar o desempenho policial (Pinc, 2011). Conforme revisão bibliométrica realizada por Santos (2018), a variável 'desempenho da polícia' tem sido pouco estudado no Brasil nos últimos anos, sendo que, embora sejam encontradas pesquisas pulverizadas e em estratos inferiores de fator de impacto, não existe uma teoria única sobre o assunto, mas, sim, diversas abordagens e formas de aferição do fenômeno, destacando-se que os grandes polos de produção sobre o tema são o Reino Unido e Estados Unidos (Santos, 2018).

b) Não foram identificados estudos empíricos realizados no lócus da Polícia Federal, relacionando a percepção de justiça organizacional e efetividade da prática avaliação de desempenho, conforme revisão de literatura e pesquisa na biblioteca digital da referida instituição realizada pelo autor (2020);

c) Efetividade permanece como um dos assuntos mais vitais na teoria e prática da avaliação de desempenho, havendo lacunas a serem preenchidas e campo para estudos sobre o tema, segundo Iqbal, Akbar e Budhwar (2015), corroborados pelas revisões de literatura de Schleicher, Baumann, Sullivan e Yim (2019) e Toong (2019).

Quanto à relevância prática esperada com a realização do presente projeto de dissertação, acredita-se que o mesmo poderá prover suporte aos processos de decisão relativos à prática da avaliação de desempenho (Mayston, 1985; Julnes & Holzer, 2001). Conforme Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012), a avaliação de desempenho é essencial instrumento de gestão diretamente relacionado ao alcance da missão e estratégia organizacional mais ampla.

Com a realização deste trabalho, espera-se que, levantando-se as opiniões dos servidores da Polícia Federal, por meio de *survey* (ver Capítulo sobre método), acerca da efetividade da prática de avaliação de desempenho individual, esta poderá ser aperfeiçoada em termos dos aspectos que ainda careçam de aprimoramento. Ainda, poder-se-á reforçar os pontos positivos que vêm funcionando sob a ótica das chefias e servidores da referida instituição.

Considera-se que esta pesquisa é relevante no contexto organizacional na medida em que poderá fornecer subsídios e indicadores para a gestão de pessoas da Polícia Federal, notadamente quanto à avaliação de desempenho, proporcionando o desenvolvimento de ferramentas de gerenciamento e monitoramento das atividades executadas pelos servidores. Poderá, portanto, colaborar com o processo decisório sobre avaliação de desempenho. O estudo também poderá servir de parâmetro para as polícias judiciárias estaduais, tendo em vista a identidade de atribuições no que concerne a atividade investigativa e tarefas realizadas pelos policiais civis.

Quanto à relevância social, espera-se prover subsídios empíricos às lideranças e gestores da Polícia Federal visando o aprimoramento dos serviços prestados, impactando, assim o dia a dia dos usuários – cidadãos. Com a melhoria da prática da avaliação de desempenho à luz das opiniões que serão levantadas, até mesmo as condições de trabalho poderão ser aperfeiçoadas, influenciando o desempenho individual dos servidores e organizacional, da PF, como um todo. Busca-se, aqui, prover informações capazes de melhorar a prática da avaliação de desempenho realizada na Polícia Federal, bem como a possibilidade de identificação de necessidades de treinamento e outros aspectos relacionados a suporte organizacional.

## **1.2 Estrutura da Dissertação**

A presente dissertação está estruturada em 06 capítulos, sendo o primeiro Capítulo uma contextualização geral acerca da proposta de pesquisa. O referencial teórico é apresentado no Capítulo 2, que tratará da base teórica dos construtos abordados, expondo os elementos relevantes na literatura acadêmica para a adequada compreensão do estudo proposto.

O Capítulo 3 trata do modelo teórico hipotético da pesquisa. Já o Capítulo

4 informa os métodos, técnicas e procedimentos que serão adotados para a realização dos trabalhos, o desenho, descrição geral e tipo de pesquisa, fornecendo também informações sobre a organização abordada no estudo. Ainda nesse capítulo, serão prestados apontamentos sobre a população, perfil esperado dos participantes, caracterização e validação dos instrumentos de pesquisa, descrição dos procedimentos adotados para construção de escala de percepção de efetividade da avaliação de desempenho, os procedimentos de coleta e de análises de dados. O Capítulo 5 apresenta os resultados e discussão, seguido pelo 6º Capítulo, no qual são apresentadas as conclusões.

Ao final, apresentam-se as referências, apêndices e documentos instrumentais da pesquisa elaborados pelo autor.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste Capítulo, apresentam-se as principais definições que embasaram a proposição da presente dissertação de mestrado profissional. Mais especificamente, serão apresentados, aqui, os conceitos essenciais para a compreensão das variáveis em estudo, por meio de duas seções: a inaugural, composta de cinco subseções, iniciando com o cenário do construto “desempenho humano no trabalho”, seguida por um debate teórico sobre a prática da avaliação de desempenho. A terceira subseção apresenta um panorama geral da regulação da avaliação de desempenho no serviço público federal, sendo que a seção seguinte discorre sobre os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade. A última subseção trata da Percepção de Efetividade da Prática de Avaliação de Desempenho individual, variável-critério deste estudo, que teve critérios sistemáticos específicos de busca por artigos e produções científicas. Isto porque o termo ‘efetividade’ é muito amplo, e as buscas resultaram em uma vasta gama de artigos aplicados a diversos objetos de pesquisa que não apenas a avaliação de desempenho. Estes critérios estão apresentados e discutidos na Seção 2.1.5.

Já a segunda Seção trata da Justiça Organizacional, dividindo-se em duas subseções, sendo que a primeira apresenta um panorama da justiça organizacional, ao passo que a segunda subseção discorre acerca da empiria da relação entre justiça organizacional e desempenho.

Neste Capítulo, serão apresentadas as principais ideias e argumentos necessários à sustentação teórica do modelo teórico de pesquisa (que foi testado). Este referencial teórico foi continuamente atualizado desde a qualificação do projeto de pesquisa, em abril de 2019, até a data da entrega da versão final desta dissertação, em fevereiro de 2020.

Quanto aos critérios de seleção e composição do referencial teórico, adotou-se parâmetros similares à Oliveira (2019) e Rêgo (2019), para as variáveis justiça organizacional e efetividade da avaliação de desempenho.

Levantamento bibliográfico realizado no Google Escolar, para a proposição do projeto de pesquisa que deu ensejo à presente dissertação obteve como resultado 09 (nove) trabalhos (desmarcados os filtros de patentes e citações e excluído um repetido), utilizando-se os termos de busca “avaliação de desempenho” conjugado com “polícia”,

considerado, ainda, apenas o título e em Língua Portuguesa, de 2009 a 2019, sendo que não foram identificadas citações nem classificação qualis/Capes ou fator de impacto para esses trabalhos, que em sua maioria eram dissertações de mestrado e monografias de conclusões de curso de graduação. Apenas um artigo científico foi localizado. Os resultados estão especificados na tabela abaixo:

Tabela 1: Trabalhos Nacionais sobre Avaliação de Desempenho e Polícia

Periódico/trabalho	Ano	Citações
Lima, L. F. (2019). Avaliação de Desempenho no Âmbito da Polícia Federal: Uma Análise Sobre a Viabilidade do Método 360º (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal do Espírito Santo).	2019	0
Santos, D. D. (2019). A avaliação de desempenho por competências como fator determinante para as promoções de oficiais intermediários da Polícia Militar do Paraná. Monografia de Especialização em Administração, UFPR.	2019	0
Palhares, J. C., & Matoso, J. O. (2018). AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E FEEDBACK NA POLÍCIA JUDICIÁRIA CIVIL DO ESTADO DE MATO GROSSO. REVISTA TIRADENTES, 1(1).	2018	0
Marcineiro, N. (2017). O aprimoramento da gestão da Polícia Militar de Santa Catarina com o uso de processo de avaliação de desempenho. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis.	2017	0
Oliveira, M. D. D. (2016). Hospital da Polícia Militar Comandante Lara Ribas: uma avaliação de desempenho por meio do contrato de gestão. Tcc (graduação), Ciências Contábeis, UFSC.	2016	0
Silva, J. D. (2015). Análise diagnóstica sobre a avaliação de desempenho do cargo de agente administrativo da	2015	0

Polícia Federal no edifício sede em Brasília, na perspectiva da gestão de pessoal. Monografia (graduação), Administração Pública, Universidade de Brasília.		
Silva, L. F. D. (2014). A avaliação de desempenho funcional durante o estágio probatório: estudo de caso na Polícia Judiciária Civil do estado de Mato Grosso: avaliação dos escrivães e investigadores no período 2011 a 2014.	2014	0
Oliveira, A. S. (2014). Avaliação de desempenho na Polícia Militar da Bahia: uma proposta. TCC (Graduação), Curso de ciências contábeis, UFSC.	2014	0
Silva, M. G. D. D. (2010). Um estudo sobre a avaliação de desempenho dos servidores da carreira administrativa do Departamento de Polícia Federal.	2010	0

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa (dezembro, 2019)

Por outro lado, conjugando-se os parâmetros “avaliação desempenho” e “segurança pública” foram localizados apenas 02 (dois) artigos no Google Escolar (desmarcados os filtros de patentes e citações), considerando, ainda, apenas o título e em Língua Portuguesa, de 2009 a 2019.

Abaixo, segue tabela com detalhamento das referências dos trabalhos (qualis/Capes, interdisciplinar, classificação “B5”), que, embora tenham sido publicados em periódicos de estratos inferiores, possuem razoável quantidade de citações, justificando-se, outrossim, a menção nesta pesquisa em razão da escassez de estudos sobre desempenho em instituições de segurança pública no Brasil:

Tabela 2: Trabalhos Nacionais sobre “Avaliação Desempenho” e “Segurança Pública”

Periódico	Ano	Citações
Durante, M., & Borges, D. (2011). Avaliação de desempenho em Segurança Pública. <i>Segurança, Justiça e Cidadania. Ministério da Justiça, ano, 3.</i>	2011	7

Durante, M. O. & Zavataro, Bruno (2009). Limites e desafios da evolução da gestão em segurança pública no Brasil: a importância do uso de indicadores de avaliação do desempenho. <i>Portal Segurança com Cidadania</i> . Brasília-DF: SENASP/MJ.	2009	13
---	------	----

Fonte: elaborado pelo autor com base nos resultados da pesquisa (fevereiro, 2020)

Durante e Zavataro (2009) asseveram que, no Brasil, na área de Segurança Pública, ainda se encontra em passos iniciais o uso de sistemas de indicadores de desempenho para monitorar os resultados das ações públicas, sendo que a causa principal dessa situação seria, segundo os autores, a falta de obrigação moral e legal dos gestores públicos de prestar contas dos resultados alcançados pelas suas ações. Contribuiriam, também, para esse cenário dilemas quanto à definição da missão das organizações desse ramo quanto ao objeto da avaliação, bem como a cultura incipiente, na gestão pública brasileira, da avaliação de resultados. Embora referido artigo tenha sido publicado há mais de dez anos, suas conclusões ainda são atuais, ressaltando-se, também, persistir ainda hoje a carência de estudos sobre o tema no país.

Já o artigo de Durante e Borges (2011), em síntese, com foco no planejamento de políticas públicas de segurança, abordou a questão da Identificação de diversas fontes de dados e desenvolvimento de indicadores institucionais de desempenho da segurança pública como ferramenta essencial para realizar a avaliação de desempenho, que, segundo os autores, é instrumento potente para todo o ciclo de gestão, com possibilidade de colaborar para a efetividade organizacional.

### **2.1.1 Cenário do construto “desempenho humano no trabalho”**

O desempenho humano no trabalho é tido como dimensão chave no âmbito da Psicologia Organizacional e do Trabalho (Sonnetag & Frese, 2002; Bendassolli, 2012) e da Administração e Gestão de Pessoas. Evidencia-se ausência de uma teoria abrangente sobre o desempenho no trabalho (Campbell, 1990; Deadrick &

Gardner, 2008).

Os avanços concentram-se, sobretudo, na especificação de fragmentação teórica e conceitual e na especificação de preditores, processos associados com o desempenho individual (Sonnentag & Frese, 2002) e ferramentas para a avaliação do desempenho no trabalho (Bendassoli, 2012). Existem lacunas teóricas, conforme apontado por Fogaça et al. (2017), diante da falta de uma coerência conceitual sobre o assunto.

Desempenho no trabalho é um conceito multidimensional, sendo composto por variáveis individuais, contextuais (ou situacionais) e de regulação de desempenho (Sonnentag & Frese, 2002; Coelho Jr., Borges- Andrade, Oliveira, & Pereira, 2010).

Existem várias dimensões do desempenho no trabalho, dentre elas o desempenho na tarefa (Borman & Motowidlo, 1997), desempenho contextual (Penney, David & Witt, 2011), desempenho individual, desempenho do grupo e organizacional (Parker & Turner, 2002). Campbell e Wiernik (2015) elaboraram uma revisão na literatura, segundo a qual desempenho individual abarca oito principais fatores, sendo: desempenho técnico, proficiência na comunicação, demonstração de esforço e iniciativa, comportamento contra produtivo, gestão hierárquica, supervisão e liderança, desempenho de equipe, supervisão e liderança de equipes.

O desempenho humano no trabalho, na perspectiva de Sonnentag e Frese (2002), representa as habilidades e as competências aplicadas no contexto do cargo à execução de uma obrigação ou tarefa, ou a maneira como atua um indivíduo em termos de eficiência e rendimento, culminando no alcance de resultados organizacionais. Refere-se ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades que geram resultados positivos para a organização (Coelho Junior, 2009)

Bendassoli (2012) apresenta os seis modelos de desempenho mais citados na literatura, conforme tabela a seguir:

Tabela 3: Propostas que Compõem o Domínio do Desempenho no Trabalho

Autores	Proposta	Principais elementos
---------	----------	----------------------

<p>Campbell (1990); Campbell et al. (1993); Campbell et al. (1996)</p>	<p>Taxonomia de componentes do desempenho e seus determinantes</p>	<p>Três determinantes do desempenho:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento declarativo</li> <li>- Conhecimentos procedimentais e habilidades</li> <li>- Motivação</li> </ul> <p>Desempenho constituído por oito componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proficiência em tarefas específicas ao cargo</li> <li>- Proficiência em tarefas não específicas ao cargo</li> <li>- Comunicação oral e escrita</li> <li>- Demonstração de esforço</li> <li>- Manutenção da disciplina pessoal</li> <li>- Facilitação para pares e desempenho de equipe</li> <li>- Supervisão e liderança</li> <li>- Gestão</li> </ul>
<p>Borman &amp; Motowidlo (1993)</p>	<p>Desempenho como conceito multidimensional</p>	<p>Desempenho de tarefa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuição para o core técnico do cargo</li> </ul> <p>Desempenho contextual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Persistência e esforço na realização das tarefas</li> <li>- Realizar tarefas voluntariamente, extra-papel</li> <li>- Seguir regras e procedimentos</li> <li>- Ajudar e cooperar com os outros</li> <li>- Apoiar e defender os objetivos organizacionais</li> </ul> <p>Murphy (1989a; 1989b) Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional</p> <p>Importância das habilidades e de Variáveis disposicionais</p>

<p>Murphy (1989a; 1989b)</p>	<p>Desempenho como conceito dinâmico e multidimensional</p>	<p>Importância das habilidades e de Variáveis disposicionais como causas do desempenho variam segundo dois estágios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estágio de transição</li> <li>- Estágio de manutenção</li> </ul> <p>As dimensões do desempenho proposta pelo autor são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comportamentos orientados para a tarefa</li> <li>- Comportamentos interpessoais</li> <li>- Comportamentos de indisponibilidade</li> <li>- Comportamentos destrutivos</li> </ul>
<p>Frese &amp; Zapf (1994); Roe (1999); Frese &amp; Fay (2001); Sonnentag (1998)</p>	<p>Desempenho ativo</p>	<p>Desempenho é visto como um processo de ação regulado pela sequência:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecimento de objetivos</li> </ul> <p>Sonnentag (1998) - Busca de informação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento</li> <li>- Monitoramento</li> <li>- Feedback</li> </ul> <p>O desempenho ativo é resultado de ações disparadas por iniciativa pessoal, a qual é composta de três facetas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoiniciativa</li> <li>- Proatividade</li> <li>- Persistência</li> </ul>
<p>Pulakos et al. (2000); Pulakos et al. (2002); Griffin, Neal &amp; Parker (2007)</p>	<p>Desempenho adaptativo</p>	<p>O desempenho é uma ação situacional e adaptativa expressa em oito dimensões:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lidar com emergências ou situações de crise</li> <li>- Lidar com o stress no trabalho</li> <li>- Resolver problemas criativamente</li> <li>- Lidar com situações de trabalho incertas e imprevisíveis</li> </ul>

		<p>Aprender tarefas, tecnologias e procedimentos relacionados ao trabalho</p> <p>Demonstrar adaptabilidade interpessoal</p> <p>Demonstrar adaptabilidade cultural</p> <p>- Demonstrar adaptabilidade física</p>
Beal, Weiss, Barros & Mac-Dermid (2005)	Desempenho episódico	<p>Episódios de desempenho são segmentos comportamentais articulados em objetivos organizacionalmente relevantes. O processo envolve seis aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nível de recursos cognitivos e sua alocação</li> <li>- Demandas de atenção relacionadas à tarefa</li> <li>- Autorregulação da atenção</li> <li>- Recursos Regulatório</li> <li>- Pull de tarefas com efeitos na atenção</li> <li>- Questões afetivas</li> </ul>

Fonte: adaptado de Bendassoli (2012, p. 174-175)

O desempenho individual, de acordo com Dutra (2011), refere-se ao conjunto de resultados e entregas de determinado indivíduo para a organização, sendo que a avaliação de desempenho se segmenta em três dimensões, que se comunicam, mas devem ser avaliadas de maneira diversa: o desenvolvimento, o esforço e o comportamento.

A literatura sobre o tema, por vezes, apresenta conceitos não uníssonos sobre “gestão de desempenho” e “avaliação de desempenho” (Odelius & dos Santos, 2007), sendo adotado, no presente estudo, a concepção de DeNisi (2000), segundo a qual gestão do desempenho diz respeito ao conjunto de atividades mediante as quais uma organização objetiva aumentar o nível de desempenho de um grupo, indivíduo, e da própria organização, em última análise. Já a avaliação de desempenho refere-se ao sistema pelo qual é atribuído um valor (escore) para apontar o nível de performance de determinado grupo ou pessoa.

Para Feitosa (2015) e Brandão e Guimarães (2001), a gestão de desempenho e gestão de competências, embora tenham suas características próprias, possuem relação de complementaridade e interdependência, sendo ferramentas que integram um mesmo esforço orientado à oferta de alternativas eficientes para a gestão das organizações.

Segundo Brandão e Guimarães (p. 138, 2001), três modelos ou escolas de administração inspiram, no setor público, as práticas de avaliação de desempenho: a administração pública burocrática ou tradicional; a nova gestão pública (*New Public Management*); e o Novo Serviço Público (*New Public Service*), este último denominado também de Governança Responsiva e Coprodução (Denhardt; Denhardt, 2003; DESA/ONU, 2006).

Coelho Júnior (2009) testou empiricamente um modelo teórico multinível de predição de desempenho individual, tendo, dentro os resultados de sua Tese de doutorado, apontado que a variância da performance de funcionários de uma empresa pública restou explicada por dois diversos preditores de contexto e de nível individual, sendo que, dentre estes, destacaram-se o grau de escolaridade, tipo de cargo e satisfação referente à política de remunerações e promoções. Rêgo (2019) também ressalta a influência de variáveis de contexto, de emoções e percepções coletivas sobre o desempenho, bem como fatores do ambiente de trabalho compartilhadas entre os integrantes de um grupo, além da influência de variáveis individuais sobre a performance.

Vários estudos destacam a importância da análise do desempenho individual, bem como acerca das lacunas existentes quanto aos aspectos interpretativos e as avaliações à luz das interpretações externas (“juízo realizado pelo outro” – “pares, chefes ou clientes” - Bendassolli, 2012, p. 182). A demanda para a gestão de desempenho baseada em resultados gerou aumento das atividades de avaliação de desempenho em todos os níveis de governo. Pesquisas sobre gestão de desempenho no setor público identificaram problemas na concepção e gestão dessa atividade, apontando questionamentos acerca de sua efetividade como instrumento político para aumentar a *accountability* governamental, segundo Heinrich (2002).

Murphy e Cleveland (1995) sustentam que os gestores devem dar mais atenção aos fatores contextuais que influenciam ou interferem no desempenho, além de

especificar medidas precisas desse construto. Dentre os fatores contextuais apontados pelos referidos autores incluem-se a complexidade das organizações, clima e coordenação organizacional, cultura e valores, disputas entre unidades setoriais, condições econômicas e políticas gerais.

Consoante Gómez-Miranda, Pérez-López, Argente-Linares e Rodríguez-Ariza (2015), as características de uma determinada cultura organizacional podem afetar o desempenho e, assim, o alcance dos objetivos das organizações, tendo o estudo realizado pelos referidos autores demonstrado que os níveis de competitividade, eficácia e / ou eficiência nas organizações são influenciados pelo envolvimento do pessoal na gestão, o grau de centralização da tomada de decisões e ênfase das organizações nos resultados ou nos procedimentos.

Desempenho, em linhas gerais, relaciona-se diretamente ao alcance de resultados esperados, à luz de expectativas prévias determinadas (Starbuck, 2005). Metas costumam ser associadas a desempenho (Coelho Jr., 2011) e, atreladas a elas, são estabelecidos indicadores de sua eficácia. Mais do que avaliar, é importante gerenciar o desempenho de forma dinâmica e vívida (planejá-lo, monitorá-lo, avalia-lo e revisá-lo, com nova repactuação de metas). Ressalta-se a importância de análise da influência do contexto em que a avaliação de desempenho ocorre no processo e seus resultados, bem como o papel das reações, aceitação e *feedback* às classificações e avaliações (DeNisi & Murphy, 2017; Murphy & DeNisi, 2008; Levy & Williams, 2004).

Para Heinrich (2002), os requisitos para o gerenciamento de desempenho baseado em resultados estão aumentando as atividades de avaliação de desempenho em todos os níveis de governo, mas a pesquisa sobre o gerenciamento do desempenho do setor público, no entanto, aponta para problemas no projeto e no gerenciamento desses sistemas e questiona sua eficácia como ferramentas de política para aumentar a *accountability* governamental. Referido autor analisou dados experimentais e as experiências de gerenciamento de desempenho de programas federais de treinamento profissional para estimar a influência da gestão pública e dos fatores de design do sistema nos resultados e impactos do programa, testando se confiar em dados administrativos para medir os resultados do programa (em vez de impactos) produz informações que podem direcionar de maneira errada os gerentes de programa em suas atividades de gerenciamento de desempenho.

Ainda Segundo Heinrich (2002), embora os resultados das análises empíricas confirmem que o uso de dados administrativos no gerenciamento de desempenho provavelmente não produz estimativas precisas dos impactos reais do programa, eles também sugerem que esses dados ainda podem gerar informações úteis para os gestores públicos sobre níveis de políticas que podem ser manejados para melhorar a organização do desempenho. Os substantivos resultados empíricos do referido estudo ilustram a importância de pesar a influência da estrutura organizacional e complexidade, escolhas políticas, restrições e práticas de prestação de serviços na avaliação do desempenho do programa. Um dos mais fortes resultados de modelos multiníveis utilizados pelo autor sugerem que maior centralização de autoridade e controle formal por parte de conselhos da indústria no seu papel como entidades administrativas não só encorajou uma maior ênfase na medida desempenho, mas também melhorou os resultados e os impactos dos ganhos dos participantes.

Em síntese, verifica-se a multidimensionalidade do construto desempenho (Bendassolli, 2012), cuja efetividade é um dos assuntos que despertam maior interesse dos pesquisadores, juntamente com o relacionamento com a justiça organizacional, que também gera a atenção da academia, por ser campo fértil de lacunas a serem dirimidas ou mais amplamente debatidas em diversos contextos.

Nesta dissertação, pesquisa-se o nível “individual” da prática de avaliação de desempenho de servidores da Polícia Federal, ou seja: o resultado específico e singular obtido pelo agente público concursado, lotado e em exercício na referida instituição, bem como as características da avaliação realizada. Portanto, não será objeto deste estudo o desempenho de times, equipes ou da instituição como um todo.

Optou-se por utilizar o termo 'avaliação de desempenho', uma vez que é como a prática organizacional é denominada no âmbito da Polícia Federal. Apesar das recomendações da literatura, destacando a importância da gestão de desempenho-GD, entende-se que a avaliação de desempenho-AD é a prática, de fato, realizada na PF (inclusive corroborada nas entrevistas em profundidade realizadas com profissionais da própria área de recursos humanos e gestão de pessoas, na PF, conforme pode ser visualizado no Capítulo de resultados), por isso a opção por atribuir este nome a esta prática organizacional.

### 2.1.2 Conceitos sobre avaliação de desempenho

DeNisi e Murphy (2017) analisaram 100 anos de pesquisa sobre gerenciamento e avaliação de desempenho, em especial os artigos publicados no periódico *Journal of Applied Psychology (JAP)*, tendo discutido as tendências em oito áreas substantivas: (1) formatos de escala, (2) critérios para avaliar classificações, (3) treinamento, (4) reações à avaliação, (5) propósito de avaliação, (6) fontes de classificação, (7) diferenças demográficas nas avaliações e (8) processos cognitivos. Os referidos autores concluíram pela relevância da JAP para o mencionado campo, pelas abordagens críticas, e que o principal papel dessa revista não foi propor ideias, mas, sim, testá-las juntamente com modelos propostos em outras revistas. Os mencionados autores sugerem várias áreas para pesquisas futuras nesse campo, especialmente efetividade de técnicas de gerenciamento de desempenho em nível individual em diferentes culturas, bem como sobre o sucesso da avaliação de desempenho em uma gama de níveis.

Segundo Walsh (2003), a avaliação de desempenho é uma das ferramentas de gestão mais utilizadas nos Estados Unidos. A avaliação de desempenho humano no trabalho é um instrumento que tem por objetivo o conhecimento e medição da performance dos indivíduos na organização, comparando-se o resultado esperado e o apresentado pelos sujeitos avaliados (Lotta, 2002).

Acerca de experiências empíricas, Lotta (2002) estudou a prática da avaliação de desempenho em uma Prefeitura de uma grande Capital brasileira e, por outro lado, em uma pequena cidade do interior da Alemanha, constatando-se, no entanto, apesar da realidade distinta, diversos problemas similares em ambas, tais como: falta de parâmetros de avaliação, estimulando-se opiniões subjetivas da chefia; desvinculação da avaliação ao gerenciamento de recursos humanos; cultura organizacional que subestima a importância da avaliação de desempenho; avaliação restrita a pessoa de nível hierárquico superior; formulários unificados e falhos; ausência de avaliação de alguns funcionários.

Lotta (2002) identifica em seu estudo que ambas as prefeituras subutilizam as possíveis funções da avaliação de desempenho, porquanto atendiam apenas a aspectos legais e função salarial, comportando as mudanças apontadas a seguir para que fossem maximizadas as funções da avaliação nas instituições estudadas: dotar

a avaliação de parâmetros de comparação; vincular os resultados da avaliação à gestão de recursos humanos; mudança na cultura organizacional, sensibilizando-se para a importância da avaliação; desvinculação da avaliação à política salarial, privilegiando identificação de carências de treinamento e habilidades; descentralização na formulação dos instrumentos de avaliação de acordo com as realidades locais; avaliação de todos os funcionários; adoção de novos métodos de avaliação.

Segundo Andreassi (1994), os objetivos da avaliação de desempenho podem ser divididos em cinco principais áreas: desenvolvimento/treinamento, aumentos remuneratórios e promoção funcional, comunicação, planejamento de recursos humanos e aspectos legais.

Tabela 4: Cinco objetivos da avaliação de desempenho

Função	Principais elementos
Aumentos remuneratórios e promoção	Fornecer subsídios para a política remuneratória e de promoções funcionais
Treinamento e desenvolvimento	Identificação de necessidades de treinamento para suprimento de carências
Comunicação	Viabilidade de comunicação entre a chefia e o servidor, em especial sobre os objetivos gerais da organização
Planejamento de Recursos Humanos	Fornecer subsídios para o planejamento estratégico e política de desenvolvimento de pessoal
Atendimento a requisitos legais	Observância de comandos legais de realização de avaliações de desempenho, para fins de promoção e outros previstos legalmente

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Andreassi (1994)

Coelho Júnior (2009) aponta como erros em avaliação de desempenho a leniência, severidade, tendência central e efeito halo. Conforme Brandão e Guimarães (2001), a avaliação de desempenho pode ser utilizada nos níveis corporativos (instrumento de acompanhamento e planejamento), individual e funcional (metas da unidade). No tocante à avaliação de grupos, a avaliação de desempenho objetiva os processos e

projetos e o trabalho das equipes, ao passo que, no aspecto individual, a avaliação de desempenho presta-se a examinar, no ambiente laboral, o comportamento e resultado do trabalho da pessoa singularmente considerada.

Quanto à responsabilidade pela realização da avaliação de desempenho, Brandão e Guimarães (2001) asseveram que as técnicas evoluíram conforme a seguir: partiram de um modelo “de mão única”, por meio do qual o superior hierárquico, de forma unilateral, realizava uma análise dos aspectos fracos e fortes do avaliado e pela avaliação de desempenho; avançaram para a avaliação bilateral, na qual o subordinado e avaliador debatiam conjuntamente acerca do desempenho do primeiro; mais atualmente, a chamada avaliação 360º, que, nos termos apresentados por Edwards e Ewen (1996), sugere o uso de múltiplas fontes, tais como avaliação do servidor por pares, clientes, chefes e subordinados.

Para Shrivastava e Purang (2011) e Santos e Feuerschütte (2011), a avaliação de desempenho é a prática mais crítica de recursos humanos e uma parte indispensável de toda organização; no entanto, a prática continua a gerar insatisfação entre os funcionários e muitas vezes é vista como injusta e não efetiva.

Os aludidos pesquisadores estudaram as diferenças entre bancos públicos e privados na Índia com relação à percepção de justiça e satisfação com a avaliação de desempenho, constatando-se maior percepção entre os funcionários dos bancos privados em comparação com aqueles do setor público, tendo os bancários do setor privado percebido mais positivamente os critérios da avaliação, as expectativas de desempenho, a confiança do avaliador, expectativas e precisão nos resultados, que previam *feedback*, explicações sobre as conclusões e propósitos da avaliação, aparentando buscar mais o senso de justiça do que as avaliações do setor público, segundo Shrivastava e Purang (2011).

Para Franco, Santos, Zanin e Lunkes (2017), a avaliação de desempenho ajuda no aumento da motivação e produtividade, além de contribuir no aprimoramento do desempenho, sendo parte essencial para o alcance dos objetivos organizacionais e sucesso do processo de *feedback* aos integrantes da instituição. Estudo empírico realizado pelos referidos autores apontou o seguinte: em primeiro lugar, que o esforço dos membros da organização para atingir os objetivos desejados pela instituição e contribuir para o desempenho ocorrerá quando e sempre que houver transparência no

que deles se espera e sejam providas condições adequadas de trabalho; em seguida, que a avaliação seja realizada de forma imparcial, de maneira que o superior avalie com base no desempenho do avaliado e da instituição; em terceiro lugar, a maior parte dos colaboradores acham que as suas principais motivações não são as recompensas financeiras, embora planos de promoções, carreiras sejam fatores relevantes para um bom desempenho.

Franco et al. (2017) concluem pela importância de informar aos colaboradores as regras e recompensas (financeiras ou não) do processo de avaliação, da pertinência de tornar o processo mais objetivo e transparente, bem como pela insuficiência da mera aplicação da avaliação desempenho, que também demanda, necessariamente, aproveitamento das sugestões de melhorias das deficiências apontadas (retroalimentação).

Para Taticchi, Balachandran e Tonelli (2012), dentre os principais desafios apontados para os pesquisadores de medição e gestão de desempenho, aponta-se a abordagem do esforço das organizações no emprego efetivo da informação proveniente do processo de avaliação de desempenho em ações efetivas. Os autores ressaltam que esse problema é a amplamente conhecida lacuna "saber-fazer" ("knowing-doing" gap), que retrata a dificuldade de se passar da medição de desempenho para medição e gerenciamento de desempenho. Concluem os referidos autores que a maioria dos modelos de avaliação e gestão de desempenho atuais restringem o foco no sistema de desempenho, deixando para trás, assim, relevantes informações que levariam à potencial efetividade.

Em síntese, verifica-se que o construto avaliação de desempenho é multifacetado, sendo que, em que pese os diversos estudos anteriores, novos trabalhos são necessários em especial no tocante ao setor público, bem como relativos à questão da efetividade dessa avaliação, tendo em vista os potenciais benefícios que esse instrumento pode trazer para os funcionários/servidores e para a própria instituição, desde que realizada conforme os propósitos e parâmetros apontados pela literatura.

### **2.1.3. Panorama geral da regulação da avaliação de desempenho no serviço público federal**

No tocante ao desempenho humano no serviço público federal, aplicável aos servidores estatutários e também, no que couber, à Polícia Federal, estabelece o Art. 20 da Lei nº 8.112 (1990): “Ao entrar em exercício, o servidor nomeado para cargo de provimento efetivo ficará sujeito a estágio probatório por período de 24 (vinte e quatro) meses, durante o qual a sua aptidão e capacidade serão objeto de avaliação para o desempenho do cargo, observados os seguintes fatores: I - assiduidade; II - disciplina; III - capacidade de iniciativa; IV - produtividade; V- responsabilidade”.

Conforme art. 41, inciso III, da Constituição (1988), uma das hipóteses de perda do cargo do servidor público estável é “mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa”. O § 4º do referido artigo estabelece como condição obrigatória para a aquisição da estabilidade a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade.

Ainda não foi editada a lei complementar a que se refere o mencionado artigo 41, III, da Constituição (1988). Não obstante, tramita no Congresso o Projeto de Lei do Senado nº 116, de 2017 (Complementar), que dispõe sobre a avaliação periódica dos servidores públicos da União, Estados e Municípios, e sobre os casos de exoneração por insuficiência de desempenho. De acordo com o histórico do referido Projeto, constante do sítio oficial do Senado na internet (recuperado de <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/128876>), a proposição já recebeu parecer favorável da Comissão de Constituição e Justiça – CCJ e da Comissão de Assuntos Sociais, qual, inclusive aprovou, em 10 de julho de 2019, a apresentação ao Plenário do Senado Federal do Requerimento nº 78, de 2019-CAS, de urgência para a matéria.

O assunto avaliação de desempenho retornou expressivamente à agenda política brasileira no último trimestre de 2019, após aprovação da chamada Reforma da Previdência, a partir da qual criou-se a expectativa, sobretudo do mercado financeiro, de que sejam promovidas outras reformas, em especial a administrativa, tributária, assim como desestatizações e privatizações de estatais.

Esse contexto de perspectiva de reformas projetadas para 2020 está sendo amplamente difundido pela mídia nacional, destacando-se a Reforma Administrativa, por meio da qual o Governo teria pretensões de enxugamento das carreiras públicas e exigência de maior produtividade dos servidores, sendo que, para esse fim, a avaliação

de desempenho seria uns dos instrumentos a serem melhor explorados pela administração pública para fomentar a performance dos servidores e instituições, inclusive com possibilidade de demissão de servidores públicos que não obtiverem desempenho satisfatório, após o devido processo legal, conforme notícias do Jornal Gazeta do Povo (Recuperado em 06 de novembro, 2019, de <https://www.gazetadopovo.com.br/republica/servidores-publicos-projeto-avaliacao-demissao/>) e Jornal Metrópolis (Recuperado em 06 de novembro, 2019, de <https://www.metropoles.com/brasil/servidor-brasil/servidor-tera-avaliacao-de-desempenho-anual-que-preve-demissao>).

Notícia do Blog do servidor, do Jornal Correio Brasiliense (Recuperado em 06 de novembro, 2019, de [blogs.correiobrasiliense.com.br/servidor/servidores-avaliacao-em-xeque/](https://blogs.correiobrasiliense.com.br/servidor/servidores-avaliacao-em-xeque/)) reportou recente estudo do Ministério da Economia cujos resultados apontaram a nota média de avaliação de desempenho individual dos agentes públicos pesquisados como sendo de 9,8, com base na análise da performance de 275.464 servidores, abarcando a pesquisa mais de 30 planos de carreiras. Dentre estas, estão as do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo (PGPE), Plano Especial de Cargos do Ministério da Fazenda (PecFaz), as carreiras do Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes (Dnit), da Previdência, Saúde e Trabalho e da Fundação Oswaldo Cruz (FioCruz), entre outras. Ainda segundo a reportagem, informou o ME que os dados se referem à folha de pagamentos de maio de 2019 e os grupos pesquisados foram selecionados em razão de o resultado da AD impactar diretamente suas respectivas remunerações mensais.

Reynaud e Todescat (2017) realizaram uma revisão de literatura sobre avaliação de desempenho individual no setor público, percebendo, com base em seus resultados, uma lacuna teórica nos estudos sobre esse assunto e a ausência de uma teoria consolidada sobre essa temática no campo da administração pública. O desenvolvimento de novos estudos nessa área serviria tanto para apoiar a necessidade de realização de reformas administrativas, quanto para refutar essa demanda ou mesmo balizar os administradores públicos quanto aos possíveis modelos a serem seguidos ou diretrizes norteadoras da reforma, em especial quanto ao tema da avaliação de desempenho.

Costa e Castanhar (2003) destacaram a importância, na esfera pública, da avaliação de desempenho, uma vez que não há concorrência ou mercado consumidor

sob disputa que possam balizar os índices de eficácia, efetividade e qualidade da prestação realizada ao destinatário final.

Nesse cenário, esta dissertação discorrerá, dentre outros pontos, sobre elementos que evidenciem a percepção de efetividade ou não da avaliação de desempenho individual na Polícia Federal.

A próxima Subseção apresentará as distinções entre os conceitos de eficiência, eficácia e efetividade, para melhor compreensão e delimitação da variável-critério, Percepção de Efetividade da Avaliação de Desempenho.

#### **2.1.4 Eficiência, Eficácia e efetividade**

Conforme Sano e Montenegro Filho (2013), a imperiosa necessidade de aumentar a eficiência, eficácia e efetividade (os chamados “3Es”) das ações governamentais se encontra intimamente relacionada ao desenvolvimento social, que, muitas das vezes, é limitado pelos gestores públicos que não se comprometem com esses conceitos, gerando impactos negativos para as organizações e sociedade em geral, razão pela qual se mostram pertinente a realização de avaliações de desempenho periódicas e eficazes, fundadas em indicadores claros.

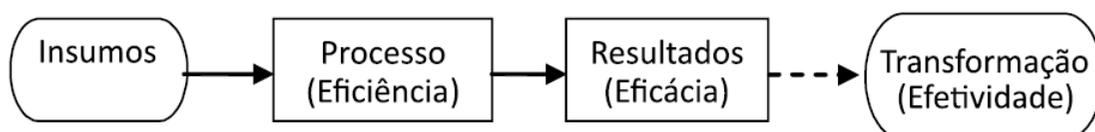
O dicionário Houaiss apresenta inúmeros significados para os 3Es, sendo que, por vezes, conforme aceção adotada, acabam sendo definidos como sinônimos. No campo da administração, os 3Es são definidos pelo Houaiss como substantivos femininos, restando conceituados conforme a seguir: eficiência, a *“qualidade ou característica de quem ou do que, num nível operacional ou de gestão, cumpre as suas obrigações e funções quanto a normas e padrões”*; Eficácia, a *“qualidade ou característica de quem ou do que, no nível da chefia ou dos funcionários ligados a planejamento, chega realmente à consecução de um objetivo”*; efetividade, *“qualidade do que atinge os seus objetivos estratégicos, institucionais, de formação de imagem etc”*.

Devido à confusão de conceitos utilizados pelos leigos e literatura não especializada, somando-se à diversidade de indicadores de resultados, serão abordados aqueles indicadores relacionados aos três principais critérios de desempenho: a eficiência, eficácia e efetividade. Sua relevância é destacada por vários autores, sendo frequentemente mencionados na literatura de avaliação de desempenho de programas

públicos, que segundo Sulbrandt (1993) congrega experimentos avaliativos de programas em três metodologias elementares: a) avaliação do processo (eficiência); b) avaliação de metas (eficácia); e c) avaliação de impacto (efetividade).

Já os autores Jannuzzi e Patarra (2006) ressaltam a relevância de monitorar programas conforme o raciocínio “insumo-processo-resultado-impacto”, que também pode ser empregado por meio dos 3E’s, consoante figura a seguir.

Figura 1: Fluxograma da avaliação de desempenho



Fonte: Sano e Montenegro Filho (2013, p. 39)

A ótica de Rossi e dos Santos (2016) para o conceito dos 3E’s pode ser observada na tabela a seguir:

Tabela 5: Eficiência, Eficácia e Efetividade

Indicador	Descrição
Eficiência	Refere-se à boa gestão dos recursos em relação às atividades e resultados atingidos. Demonstra a competência para se produzir resultados com dispêndio mínimo necessário de recursos e esforços, ou seja, os investimentos que foram mobilizados devem produzir os efeitos desejados.
Eficácia	Verifica se as ações do projeto ajudaram a alcançar os resultados previstos, remetendo às condições controladas e aos resultados desejados de experimentos. Projetos sociais balizam-se por objetivos de eficácia, esperando-se que produzam os efeitos desejados justificando os investimentos.

Efetividade

Refere-se à capacidade de se promover resultados pretendidos. Tratando-se de programas sociais, mede a proporção do projeto em relação a sua implementação e ao aprimoramento de objetivos, incorporado, de modo permanente, à realidade da população atingida.

Fonte: Adaptado por Rossi e dos Santos (2016, p. 156), de Valarelli (1999), Marinho e Façanha (2001).

Na visão de Baracho (2000, p. 141), a efetividade, *“mede o impacto final da atuação sobre o total da população afetada. Na administração pública, o valor efetivo ou potencialmente criado não pode ser medido com base exclusivamente nos produtos (outputs), já que estes quase nunca têm significação em si, mas em relação aos resultados e impactos (outcomes) que geram.”*

Para Revoredo, Ribeiro Filho, Diniz, Fragoso e Vasconcelos (2009), a efetividade relaciona-se com objetivos e indicadores de impactos (resultados) na realidade que se pretende transformar.

O Tribunal de Contas da União-TCU (2000), adotando a orientação da Organização Internacional de Entidades de Fiscalização Superiores, encampa os conceitos a seguir relativos aos 3E's:

Tabela 6: Eficiência, Eficácia e Efetividade na visão do TCU

Indicador	Descrição
Eficiência	Relação entre os produtos (bens e serviços) gerados por uma atividade e os custos dos insumos empregados para tal em um determinado período de tempo. Se a quantidade de produto está predeterminada, procura-se minimizar o custo total; se o gasto total está previamente fixado, procura-se otimizar a combinação de insumos para maximizar o produto; em ambos os casos a qualidade deve ser mantida. Essa dimensão, portanto, mede o esforço do processo de transformação de insumos em produtos.

Eficácia	Grau de alcance das metas programadas, em um determinado período temporal, independentemente dos custos implicados.
Efetividade	Relação entre os resultados alcançados e os objetivos que motivaram a atuação institucional, entre o impacto previsto e o impacto real de uma atividade.

Fonte: TCU (2000, p. 15)

Conforme TCU (2000), uma das vertentes de atuação do referido Tribunal é a realização de auditorias operacionais, que é um tipo de fiscalização objetiva contribuir para o aprimoramento do desempenho de programas de governo e, também, aumentar a efetividade do controle, mediante mobilização de atores sociais na avaliação e acompanhamento dos objetivos, da implementação e dos resultados das políticas públicas. Por meio da Auditoria operacional, examina-se as organizações, de forma independente e objetiva, quanto à economicidade, eficiência, eficácia e efetividade de programas e atividades estatais, com o fim de promover o aperfeiçoamento da gestão pública.

O diagrama de insumo-produto ilustra as possíveis dimensões que podem ser objeto da auditoria e suas interrelações:

Figura 2: Diagrama de insumo-produto



Fonte: Adaptado por TCU (2000), de ISSAI 3000/1.4 (2004).

Tendo em vista os inúmeros conceitos existentes para os 3Es, sendo que alguns deles inclusive se confundem até mesmo na literatura especializada, conforme alertado por Sano e Montenegro Filho (2013), ressalta-se que as definições dos 3E's adotadas nesta Dissertação são as apresentadas por de Souza (2008), para o qual a

eficiência traduz-se em “fazer mais com menos” recursos; a eficácia deriva da relação entre metas alcançadas *em contraposição às* metas pretendidas. A efetividade manifesta-se pela análise das transformações ou impacto relevante verificado em decorrência da ação empreendida. Referidas definições alinham-se a outras amplamente utilizadas, dentre elas manual *Guide for monitoring and evaluation* do Unicef e Tribunal de Contas da União (TCU, 2000), conforme ressaltado por Sano e Montenegro Filho (2013).

A próxima Subseção apresentará o cenário da produção científica sobre a percepção de efetividade da avaliação de desempenho individual, variável-critério deste estudo, em periódicos nacionais e internacionais.

### **2.1.5 Percepção de Efetividade da Prática de Avaliação de Desempenho individual**

O referencial teórico sobre percepção de efetividade da prática de avaliação de desempenho individual foi construído a partir de metodologias de apoio à decisão identificadas por meio de revisão de literatura e pesquisa bibliométrica sobre o tema, com fundamento em busca por artigos publicados em periódicos científicos constantes das bases de dados do Google Acadêmico, Capes e SPELL. Percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho é a variável-critério utilizada nesta pesquisa, por isso a necessidade de seu maior detalhamento.

Além das mencionadas bases, foram considerados os seguintes periódicos, que, segundo Rosa, Ensslin, Petri e Ensslin (2015), pelo alinhamento editorial com o tema avaliação de desempenho, são os de maior relevância, diante do elevado número e qualidade das publicações:

- *Public Administration Review*;
- *Journal of Policy Analysis and Management*;
- *Public Administration*;
- *Australian Journal of Public Administration*;
- *Review of Public personnel Administration*.

Em termos operacionais, a busca por artigos utilizou como palavras-chave “efetividade da avaliação de desempenho”, “*effectiveness of performance appraisal*”,

"*performance appraisal effectiveness*", "avaliação de desempenho no trabalho".

O período temporal de referência utilizado foram publicações entre os anos de 2009 a 2019. Da primeira busca, de caráter exploratório, em 18 de abril de 2019, retornaram 877 resultados para o termo "*effectiveness of performance appraisal*", e 599 resultados para "*performance appraisal effectiveness*", considerados os artigos científicos com os filtros da ferramenta Google Acadêmico marcados para incluir patentes e citações. A busca pelo argumento "*effectiveness of performance appraisal*" resultou em artigos 69, sendo que, para o termo "*performance appraisal effectiveness*", foram obtidos 35 artigos, em ambos os casos apenas considerando o título dos trabalhos e com os filtros incluir patentes e citações desmarcados. Pesquisas por artigos publicados em Língua Portuguesa para o termo "efetividade da avaliação de desempenho" apresentou 37 resultados.

Busca na base CAPES, também no período compreendido entre 2009 a 2019, por meio de critério de se levantar periódicos revisados por pares, apontou-se 08 resultados para "*effectiveness of performance appraisal*" e nenhum (zero) para o termo "efetividade da avaliação de desempenho". Acrescenta-se que a pesquisa pelos argumentos "avaliação de desempenho" (no título) e contém "humano" em qualquer parte do *paper* resultou em 06 resultados nessa base.

Pesquisa realizada na base de dados 'SciELO', entre 2009 a 2019, tanto por título quanto por palavra chave ou resumo para os argumentos "avaliação de desempenho no trabalho" ou "efetividade da avaliação de desempenho", não foi localizado nenhum artigo. Busca na base de dados SPELL (também entre 2009 a 2019, tanto por título, palavra chave ou resumo para os argumentos "avaliação de desempenho no trabalho" ou "efetividade da avaliação de desempenho" no título) também não retornou nenhum trabalho científico, ressaltando-se que o resultado também foi zero para busca no título sobre avaliação de desempenho (sem aspas) e no resumo avaliação de desempenho no trabalho (sem aspas).

Feita esta primeira busca exploratória inicial, utilizando referências cumulativas/cruzadas e considerados apenas os títulos ou resumos dos trabalhos, resultou na escolha preliminar de 147 artigos, posteriormente selecionados com base nos seguintes critérios: a) investigar aspectos relacionados a modelos de efetividade da avaliação de desempenho individual no trabalho; b) estar o periódico qualificado nos

estratos CAPES entre A1, A2, B1 e B2 (ou com poder de impacto correspondente) ou ser de autor seminal que já tenha publicação anterior em periódicos dos estratos superiores; e c) ser publicado entre os anos de 2009 e 2019. Foram excluídos os artigos duplicados, selecionando-se aqueles que atendiam aos três critérios citados, sendo que o objeto dos artigos foi analisado por meio do título, resumo e palavras chaves.

Como resultados, as revistas que mais realizam publicações sobre o tema da efetividade da avaliação de desempenho, segundo as diretrizes adotadas para a proposição desta Dissertação, estão relacionadas na tabela seguinte:

Tabela 7: Revistas que mais publicaram sobre efetividade da avaliação de desempenho

Periódico	Qualis/Impacto	Nacionalidade
International Journal of Management Reviews	6,489	Internacional
JOSR Journal of Business and Management	0,5	Internacional
Personnel Review	1,395	Internacional
Public administration review	A1	Internacional
Gestão & Aprendizagem	B4	Nacional
Revista do Serviço Público	B2	Nacional
Revista Multidisciplinar e De Psicologia	B4	Nacional

Fonte: elaborada pelo autor, com base em revisão bibliométrica

Aplicando-se todos os critérios de busca e seleção/descarte de forma integrada, e em todas as bases de dados já mencionadas, após análise, foram selecionados 06 (seis) artigos dentro do período determinado (2009-2019) e com poder de impacto/estrato qualis/CAPES mínimos previstos, os quais apresentavam relevância temática já no título do artigo (que continham as palavras efetividade e avaliação de desempenho, em português ou inglês) para o construto abordado. Os trabalhos selecionados estão relacionados na tabela a seguir:

Tabela 8: Artigos Mais Relevantes Sobre a Efetividade da Avaliação de Desempenho

Referência	Citações	Ano
Iqbal, M. Z., Akbar, S., & Budhwar, P. (2015). Effectiveness of performance appraisal: An integrated framework. <i>International Journal of Management Reviews</i> , 17(4), 510-533.	47	2015
Sharma, N. P., Sharma, T., & Agarwal, M. N. (2016). Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development. <i>Employee Relations</i> , 38(2), 224-247.	32	2016
Ikramullah, M., Van Prooijen, J. W., Iqbal, M. Z., & Ul-Hassan, F. S. (2016). Effectiveness of performance appraisal: Developing a conceptual framework using competing values approach. <i>Personnel Review</i> , 45(2), 334-352.	18	2016
Abbas, M. Z. (2014). Effectiveness of performance appraisal on performance of employees. <i>JOSR Journal of Business and Management</i> , 173-178.	5	2014
Sharma, A., & Sharma, T. (2017). HR analytics and performance appraisal system: A conceptual framework for employee performance improvement. <i>Management Research Review</i> , 40(6), 684-697.	04	2017
da Luz, L. C. S., & Figueiredo Filho, D. B. (2018). Fatores que explicam a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório em uma instituição pública federal. <i>Revista do Serviço Público</i> , 69(3), 677-706.	0	2018

Fonte: elaborada pelo autor em abril de 2019, com base em revisão bibliométrica

A pesquisa realizada apontou a escassez de trabalhos sobre efetividade da avaliação de desempenho no Brasil e, ainda que se considere o âmbito internacional, a literatura sobre o tema possui natureza dispersa, o que gera complexidade na busca pelos artigos mais relevantes, aspecto que deve ser somado à multidimensionalidade do construto, conforme Iqbal, Akbar e Budhwar (2015).

Verificam-se poucos estudos realizados, e nenhum deles em contexto da administração pública, na área de segurança pública, lócus deste projeto. Por essas

questões, além dos já utilizados termos “avaliação de desempenho” e “performance appraisal”, foram identificados outros usualmente utilizados para expressar conceitos similares, tais como ‘performance rating’ e ‘performance evaluation’, procedimento que também foi adotado por Iqbal et. al (2015) na segunda fase de sua revisão de literatura sobre o assunto. Os argumentos de pesquisa ‘performance assessment’ e ‘performance management’ também são consideravelmente utilizados em artigos internacionais sobre o referido tema.

Para Sharma, N. P., Sharma, T., e Agarwal (2016), preocupações sobre a efetividade dos sistemas de gerenciamento de desempenho (SGD ou *performance management systems* - PMS) há tempos têm sido objeto de interesse de pesquisadores e profissionais de administração, em especial para explorar formas de como realizar medições acuradas. É imperativo para as organizações entender como é percebida no âmbito organizacional a efetividade de seus SGD para obter resultados positivos para os funcionários. Os referidos autores, utilizando-se de metodologia mista, exploraram a operacionalização do construto ‘Percepção, pelo funcionário, da efetividade dos sistemas de gerenciamento de desempenho’, apresentando-se evidência de validade de construto para o SGD de medida de dois fatores de efetividade (“*two-factor PMS effectiveness measure*”), por meio da percepção da “precisão” do SGD e da justiça do SGD (“*PMS accuracy*” e “*PMS fairness*”), fatores esse que tinham sido apresentados anteriormente. Além disso, tais autores desenvolveram uma escala para medir a percepção dos funcionários sobre a precisão do SGD.

Sharma et. al (2016) confirmaram em seus estudos a possibilidade da existência de dois fatores para o construto efetividade dos SGD como sendo tais fatores a “precisão” e a justiça do SGD. A validade do construto foi estabelecida por meio de suas correlações com importantes variáveis do desempenho, tendo o estudo em questão desenvolvido uma escala “confiável”, segundo seus criadores, de 12 itens para medir a percepção do SGD (alfa de *Cronbach*,  $\alpha=0.83$ ) como a principal contribuição do estudo, a qual os autores sugerem que seja testada empiricamente em diversos contextos socioculturais.

Ainda conforme Sharma et al (2016, p. 232-233), precisão do SGD indica a percepção do funcionário quanto à correção do sistema, o alinhamento dos objetivos dos funcionários e da organização; clareza sobre metas, padrões de desempenho e habilidades / comportamentos requeridos em diferentes níveis; ligação clara de metas

com as necessidades do negócio; avaliação de desempenho contra padrões planejados; avaliação adequada dos pontos fortes dos funcionários; *feedback* regular sobre desempenho; facilitação do desenvolvimento de funcionários; e ligação clara entre desempenho e resultados do SGD (recompensas e reconhecimento). Justiça do SGD, para tais autores, significa a percepção do empregado acerca equidade /retidão em todos os aspectos do SGD, evidenciando-se, notadamente, transparência, imparcialidade, ausência de viés, conhecimento dos critérios pelos avaliados e suas chefias.

Segundo Sharma, A., e Sharma, T. (2017), em conclusão a estudo sobre o papel da análise de recursos humanos no sistema de avaliação de desempenho e o impacto subsequente na disposição do avaliado para melhorar sua performance, destacou-se a constatação de subjetividade e viés no sistema de avaliação de desempenho como um dos aspectos que precisam ser abordados para aumentar sua precisão e a percepção de justiça, o que, por sua vez, influencia a satisfação dos indivíduos avaliados com o sistema de avaliação. Para os referidos autores, a análise de RH, com o uso de ferramentas sofisticadas de análise de dados (v.g., com aplicações de inteligência de negócios), foi considerada uma solução potencial para melhorar a efetividade do processo de avaliação, pois aumenta sua objetividade e precisão, diminuindo-se o viés destacando-se, ainda, a necessidade de realização de pesquisas futuras para o enriquecimento desse campo.

Toong (2019), dentre outras conclusões, além de apontar lacunas literárias sobre o tema, confirma a influência do avaliador e do avaliado nos fatores críticos que afetam a eficácia do sistema de avaliação de desempenho.

O incremento da complexidade do ambiente organizacional e a busca pela melhoria da prática das organizações são fatores que impulsionam o crescimento da quantidade de publicações sobre avaliação de desempenho, segundo Neely (2005). A busca pelo que torna a avaliação, de fato, efetiva, é contínua entre os pesquisadores. O grau de treinamento dos avaliadores é um dos indicativos da efetividade da avaliação de desempenho, em especial quanto à maneira de proceder, isto é, o que ou como fazer, havendo consenso que o treinamento sobre o que não fazer (e.g., instruindo para evitar erros do avaliador) é não efetivo (DeNisi & Murphy, 2017, p. 50).

Card e Dobbins (1994), conceituam efetividade da avaliação de desempenho como um construto multidimensional, ou critério seminal, que somente pode ser aferido por outro

critério subordinado, podendo ser determinado por uma combinação de critérios ou dimensões (ao encontro de Iqbal et. al, 2015), tais como precisão da avaliação, erros do avaliador e aspectos qualitativos do processo, como as reações à avaliação de desempenho.

A partir das conclusões de Reynaud e Todescat (2017) quanto à especificidade do construto avaliação de desempenho no serviço público, o que se traduz em estudos e autores diversos desse mesmo tema na esfera privada, adotou-se a estratégia de realizar nova bibliometria, desta feita com foco no título dos artigos e voltada para a AD no serviço público em especial trabalhos empíricos que tenham pesquisado instituições como polícia, universidades públicas, Tribunais, dentre outras, ou revisões de literatura que abarquem estudos em organizações públicas e privadas.

Parte-se da premissa que, no âmbito da administração pública brasileira, como corolário do princípio constitucional da eficiência, a AD é um instrumento obrigatório aos gestores, que devem utiliza-lo conforme regulamentação específica para cada instituição ou carreira. Em outras palavras, no âmbito público, ainda que se possa valer de fundamentos teóricos da AD, os gestores devem observar, na prática, o procedimento estabelecido para a AD na respectiva instituição. Algumas das finalidades específicas da avaliação de desempenho no setor público, adaptada para cada organização, são controlar, avaliar, promover, motivar, melhorar e apreender a performance dos servidores, conforme Behn (2003). Nota-se a preocupação em que a avaliação de desempenho seja capaz de gerar insumos necessários ao redesenho dos processos e práticas organizacionais de gestão de pessoas, por excelência, os programas de treinamento e desenvolvimento de competências.

Enquanto na esfera privada não raro, um dos principais propósitos da AD é otimizar o desempenho dos funcionários da empresa com objetivo de incrementar os resultados e reduzir os custos. Já na administração pública, a AD tem o propósito de maximizar o resultado organizacional agregado (Bergue, 2010).

Apresenta-se, a seguir, novo estudo relativos às publicações nacionais e internacionais sobre o Efetividade da Avaliação de Desempenho, a fim de que se tenha uma visão panorâmica da literatura mais recente sobre a variável-critério e o interesse despertado na literatura sobre o tema.

A pesquisa de trabalhos nacionais levou em consideração a busca, no título, nos

últimos dez anos da conjugação dos argumentos “efetividade” e "avaliação de desempenho"; “efetividade” e “avaliação de desempenho”; “efetividade” e “avaliação” e "de servidores"; “efetividade” e “avaliação” e "estágio probatório", sendo localizados 17 artigos no Google Acadêmico. Já na base SPELL, em qualquer ano, pesquisando pelo título do documento (ou palavra-chave), não foram encontrados artigos com os argumentos conjugados de “avaliação de desempenho” (ou “estágio probatório”) e efetividade. Foi encontrado 01 artigo procurando “efetividade” pelo título do documento, conjugando com “avaliação de desempenho” nas palavras-chave. Na base da CAPES, não foi localizado qualquer artigo acadêmico em português utilizando-se qualquer dos parâmetros a seguir, nos últimos 10 anos: filtro “título” contém "avaliação de desempenho" and “efetividade”; filtro “título” contém "estágio probatório" and “efetividade”; filtro “título” contém “avaliação de servidores" and “efetividade”.

Os resultados da referida pesquisa são apresentados na tabela seguir:

Tabela 9: Trabalhos Nacionais sobre Efetividade da AD nos últimos 10 anos

Referência Completa do Artigo (APA)	Citações nº	Ano Publicação
Silva, R. V. D. (2019). Avaliação de desempenho dos servidores públicos: um estudo relacionado a sua efetividade à luz da nova legislação.	0	2019
Ribeiro, E. A. (2019). A EFETIVIDADE DO PROJETO DE LEI DO SENADO Nº 116/2017 COMO INSTRUMENTO PARA A EFICIÊNCIA NO SERVIÇO PÚBLICO: Um estudo à luz da avaliação de desempenho dos servidores da UFRPE. <i>Revista Estudos e Pesquisas em Administração</i> , 3(3), 55-76.	0	2019
Ferreira, K. B. (2018). Análise da efetividade do programa de avaliação de desempenho de uma siderúrgica sob a ótica de uma equipe.	0	2018
Morais, E. P. D. O. (2018). A efetividade da sistemática de avaliação de desempenho individual de servidores cedidos para a presidência da república.	0	2018
da Luz, L. C. S., & Figueiredo Filho, D. B. (2018). Fatores que explicam a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório em uma instituição pública federal. <i>Revista do Serviço Público</i> , 69(3), 677-706.	0	2018

Maciel, M. G., Saraiva, L. A. S., & de Carvalho, M. N. (2017). Avaliação de Programas Sociais de Atividade Física: Notas Conceituais sobre a Efetividade como Parâmetro de Desempenho. <i>LICERE-Revista do Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Estudos do Lazer</i> , 20(2), 455-482.	0	2017
Costa, N. R. (2017). Modelos de avaliação de desempenho aplicados aos servidores da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais: estudo de sua efetividade enquanto ferramenta de gestão.	0	2017
Figueiredo Filho, D. B. (2016). Um estudo de caso sobre a efetividade da avaliação do Estágio Probatório na Universidade Federal de Pernambuco (Master's thesis, Universidade Federal de Pernambuco).	0	2016
Silva, A. A. D., Silva, M. R. A. D., & Lima, L. A. (2015). A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DA EFETIVIDADE ORGANIZACIONAL.	0	2015
Dutra, L. D. J. P. (2015). Avaliação diagnóstica sobre a efetividade do instrumento da avaliação de desempenho no âmbito do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento nos últimos três anos.	0	2015
da Costa, Á. M. N. G., & Cassundé, F. R. D. S. A. (2014). Eficiência da Avaliação de Desempenho nas Organizações Públicas: Uma Análise de sua Efetividade na Prefeitura Municipal de Juazeiro—BA. <i>ID ON LINE REVISTA MULTIDISCIPLINAR E DE PSICOLOGIA</i> , 8(24), 90-98.	0	2014
Hadich, I. F. M. (2012). Avaliação de desempenho na administração pública brasileira: crenças sobre seu uso e efetividade.	0	2012

Fonte: elaborada pelo autor, em 02 de fevereiro de 2020, de com base em dados da pesquisa

No Brasil, a maioria dos trabalhos identificados nos últimos 10 anos sobre efetividade da avaliação de desempenho individual são monografias de conclusão de Graduação em Administração, sendo que os poucos artigos localizados foram publicados em revistas de estratos inferiores ou mesmo sem qualificação Qualis/Capes. Dos trabalhos referidos, nenhum deles possui citação no Google Acadêmico e somente o artigo de Da Luz e Figueiredo Filho (2018) foi publicado em periódico de estrato superior, no caso a Revista do Serviço Público ou RSP, de classificação Qualis/CAPES B2. Nesse cenário, verificam-se poucas publicações nacionais sobre o tema, podendo ser observado um indicativo de mais interesse no assunto nos últimos 03 anos, o que pode ser

constatado pelo aumento das publicações, especialmente nos últimos dois anos.

Da Luz e Figueiredo Filho (2018), com objetivo de identificar quais fatores explicam a percepção da efetividade da avaliação do estágio probatório e considerando que o contexto social exerce influência sobre a efetividade da avaliação de desempenho, segundo literatura que embasou a pesquisa, realizaram estudo que utilizou um survey, no ano de 2015, com 550 servidores da Universidade Federal de Pernambuco, tendo a análise fatorial identificado quatro dimensões: efetividade da avaliação do estágio probatório, suporte da instituição, ação gerencial e valorização do estágio probatório enquanto avaliação. Um modelo de regressão linear estimou o efeito dessas dimensões e das variáveis individuais sobre a percepção da efetividade, tendo os principais resultados corroborado estudos anteriores no sentido de que fatores contextuais exercem maior impacto do que variáveis pessoais, e, no caso do estudo em apreço, o suporte da instituição foi a dimensão mais importante.

Os artigos de periódicos internacionais foram pesquisados na base do Google Escolar, sendo que, em relação à primeira base citada, a busca levou em consideração os últimos 5 anos, filtrando pelo título do artigo, em inglês, quanto aos argumentos "effectiveness" e "performance appraisal" (ou "performance management" ou "performance evaluation" ou "performance measurement" ou "performance appraisal") conjugados com "public" (ou "review", ou "framework"), obtendo-se um total de 41 trabalhos científicos.

Foram selecionados os únicos dois artigos que atendiam aos critérios de seleção, quais sejam: fator de impacto correspondente ao qualis/CAPES de A1 a B2, ter, no título, os argumentos de pesquisa já referidos, alinhamento ao construto. A maioria dos trabalhos descartados eram teses de doutorado, dissertações de Mestrado ou artigos publicados em revistas sem fator de impacto mínimo ou mesmo sem classificação JCR, além dos artigos que cuidavam de avaliação de políticas públicas ou avaliação de desempenho de organizações como um todo e não de seus funcionários. A tabela seguinte apresenta os artigos selecionados, considerados seminais para a compreensão do construto:

Tabela 10: artigos Internacionais sobre Efetividade da AD nos últimos 5 anos

Referência Completa do Artigo (APA)	Citações (Nº)	Ano Publicação	Periódico	Impacto
Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., & Yim, J. (2019). Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. <i>Journal of Applied Psychology</i> , 104(7), 851.	8	2019	Journal of Applied Psychology	4,643
Iqbal, M. Z., Akbar, S., & Budhwar, P. (2015). Effectiveness of performance appraisal: An integrated framework. <i>International Journal of Management Reviews</i> , 17(4), 510-533.	78	2015	International Journal of Management Reviews	6,489

Fonte: elaborada pelo autor, em fevereiro de 2020, com base em dados da pesquisa

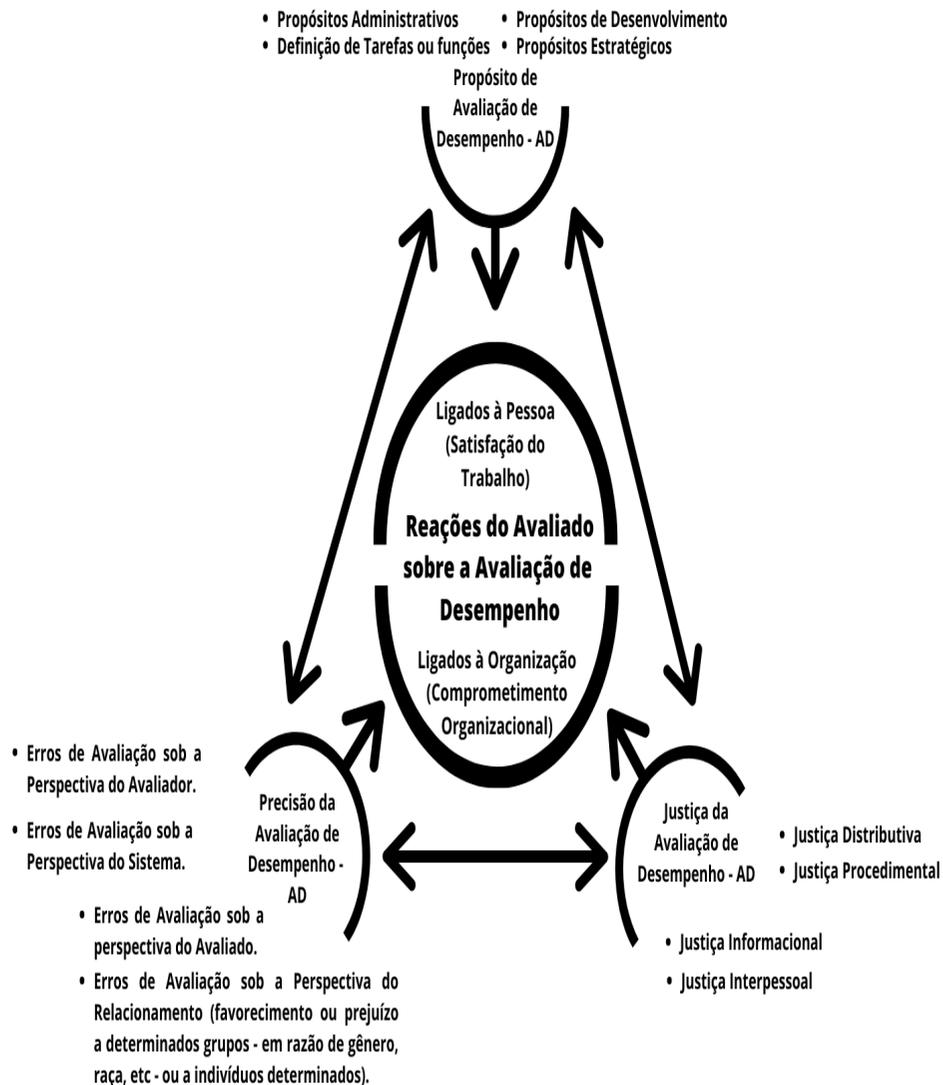
Iqbal *et al*, fundamentando-se em uma análise robusta da literatura existente sobre avaliação de desempenho (AD), apresentam argumentos para um *framework* integrado de efetividade da avaliação do desempenho (“*effectiveness of performance appraisal*” - EPA). Para isso, baseiam-se na visão ampliada dos critérios de medição da EPA, ou seja, propósito, justiça e precisão, e identifica seus relacionamentos com reações do avaliado.

A análise desses autores revela que a visão ampliada dos propósitos inclui mais âncoras teóricas para as finalidades da AD e relaciona-se a vários aspectos de funções de recursos humanos, por ex. *feedback* e orientação do objetivo. A expansão no critério de justiça da AD sugere certas redes fenomenológicas recém-estabelecidas, que foram ignoradas no passado, por ex. a relação entre justiça distributiva e resultados inerentes à organização. Além disso, os refinamentos na precisão da AD revelam categorização abrangente de vieses de classificação.

Iqbal *et al*. (2015) apresentaram um *framework* da efetividade da avaliação de desempenho baseado em quatro dimensões: a primeira denominada “**PA Purposefulness**”, ou propósito da avaliação de desempenho-AD, cujas subcategorias são “*administrative purposes*” (propósitos administrativos), “*Developmental purposes*” (propósitos de desenvolvimento), “*Strategic purposes*” (propósitos estratégicos), “*role definition*” (definição de tarefas ou funções); a segunda “**PA Fairness**” (justiça da AD),

segmentada em "*Distributive fairness*" (justiça distributiva), "*Procedural fairness*" (justiça processual), "*Informational fairness*" (justiça informacional), "*Interpersonal fairness*" (justiça interpessoal); a terceira "**PA Accuracy**" (precisão da AD), dividida em "Rater-centric Rating Errors" (erros de avaliação sob a perspectiva do avaliador); "Ratee-centric Rating Errors" (erros de avaliação sob a perspectiva do avaliado); "Relation-centric Rating Errors" (erros de avaliação sob a perspectiva do relacionamento, que pode gerar, por exemplo, favorecimento ou prejuízo a determinados grupos - em razão de gênero, raça, etc - ou a indivíduos determinados); "System-centric Rating Errors" (erros de avaliação sob a perspectiva do sistema); e a quarta "**PA ratee reactions**" (reações do avaliado sobre a AD), que se estratifica em "*organizational-referenced*" (ligados à organização, como, por exemplo, o comprometimento organizacional) e "*person referenced*" (ligados à pessoa, como, por exemplo, a satisfação no trabalho).

Figura 3: Modelo da Efetividade da Avaliação de Desempenho



Fonte: Adaptado de Iqbal et al. (2015, p. 515).

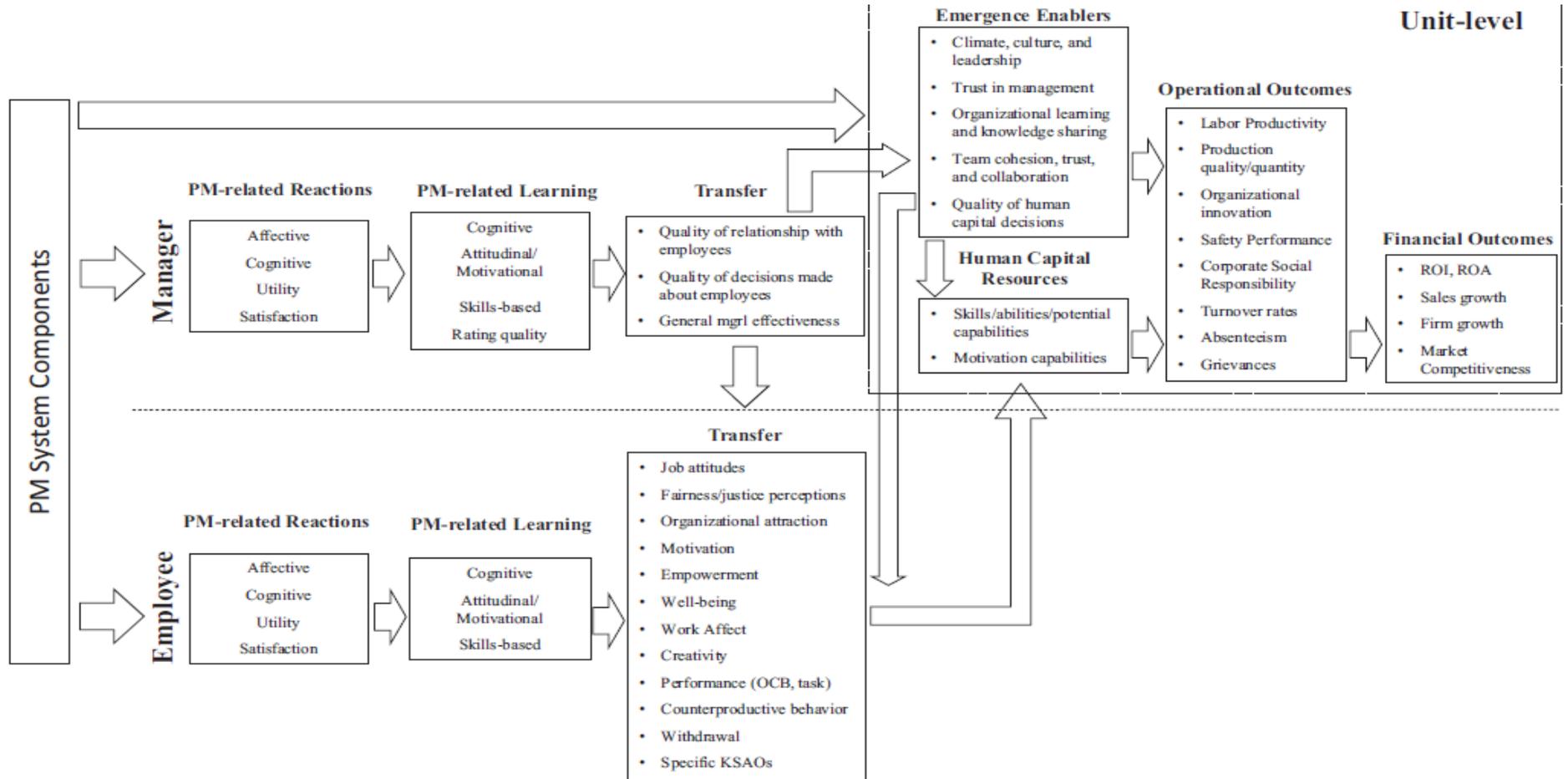
Schleicher, Baumann, Sullivan e Yim (2019) revisaram mais de mais de 30 anos (1984–2018) de pesquisas empíricas sobre a efetividade do gerenciamento de desempenho (GD), apresentando uma literatura consolidada sobre o tema. Referidos autores elucidam as principais “cadeias de valor” ou caminhos de mediação que explicam como e por que o GD pode adicionar valor para as organizações, enquadradas em torno de três questões prementes com a importância prática e teórica: a primeira pergunta seria como os resultados do gerenciamento dos desempenhos individuais emergem para se tornarem resultados de unidades?; a segunda o quanto essenciais são as reações positivas para a efetividade do GD?; a terceira, qual é o valor de uma classificação de

desempenho? As proposições dos referidos autores para a efetividade do GD relatam as dimensões reações (“reactions”), aprendizados (“learning”) e transferências (“transfers”), tanto em relação ao âmbito dos funcionários, quanto dos gerentes. O componente de transferência inclui critérios que se estendem além do contexto do GD até o papel do gerente ou funcionário na organização de maneira mais geral.

O modelo de Schleicher *et al* (2019) não refuta o framework de Iqbal *et al*. (2015), sendo que, por exemplo, ambos ressaltam a importância das reações de avaliadores e avaliados tanto para a gestão do desempenho-GD, quanto para a avaliação de desempenho-AD, sendo pertinente lembrar a distinção entre referidos construtos sustentada por DeNisi (2000), para quem a avaliação de desempenho refere-se ao sistema pelo qual é atribuído um valor (score) para apontar o nível de performance de determinado grupo ou pessoa, ao passo que a gestão do desempenho diz respeito ao conjunto de atividades mediante as quais uma organização objetiva aumentar o nível de desempenho de um grupo, indivíduo e da própria organização, em última análise.

Apresenta-se, na página a seguir, o modelo de critérios de avaliação subjacentes à efetividade do gerenciamento de desempenho (GD) proposto por Schleicher *et al* (2019).

Figura 4: Modelo de critérios de avaliação subjacentes à efetividade do gerenciamento de desempenho (GD):



Fonte: Schleicher *et al* (2019, p. 4).

Por fim, o objetivo desta Seção foi fornecer um panorama geral sobre a produção científica nacional e internacional sobre desempenho individual no trabalho, os conceitos para os 3E's, apresentando-se, ao final, a literatura sobre efetividade da avaliação de desempenho individual.

As próximas Seções apresentarão as definições, teorias e dimensões encontradas na literatura sobre a variável antecedente investigada nesta Dissertação, no caso, a justiça organizacional.

## 2.2 Justiça Organizacional

Esta Seção apresentará as definições necessárias para a compreensão da variável 'justiça organizacional' e suas relações com desempenho individual e percepção de efetividade da prática organizacional de avaliação de desempenho.

### 2.2.1 Panorama da justiça organizacional

O construto 'justiça organizacional', por sua relevância para o campo da administração e psicologia, há anos é objeto de diversos estudos acadêmicos, conforme demonstrado na ampla revisão de literatura elaborado por Zarife (2016) em sua Tese de Doutorado. A tabela a seguir ilustra o número expressivo de resultados obtidos em pesquisa no Google Acadêmico, considerando argumentos referente ao mencionado tema, tanto em português quanto inglês, tanto no corpo dos trabalhos, quanto no título, resumos ou palavras chaves, a qualquer momento:

Tabela 11: Quantidade de resultados por argumento de pesquisa

Argumento	Nº de resultados no Google Acadêmico
Organizational justice	1.940.000
fairness	1.480.000

organisational justice	315.000
Justiça organizacional	206.000
"Organizational justice"	82.200
allintitle: fairness	20.500
"organisational justice"	7.360
allintitle: Organizational justice	3.440
allintitle: "Organizational justice"	3.210
"Justiça organizacional"	2.080
"Justiça organizacional" e público	1.200
allintitle:organisational justice	360
allintitle:"organisational justice"	329
allintitle: "Justiça organizacional"	206
allintitle: desempenho "Justiça organizacional", de 2009 a 2019	17
allintitle: justiça organizacional e servidores, de 2009 a 2019	10
allintitle: justiça organizacional e federal	6
allintitle: justiça organizacional e polícia	2
allintitle: public e "Justiça organizacional", de 2009 a 2019	1
allintitle: justiça organizacional e segurança pública	0

Fonte: elaborada pelo autor, em dezembro de 2019, com base em resultados de pesquisa.

Tais quantitativos demonstram a necessidade de aplicação de filtros e critérios para seleção de artigos que venham a compor o referencial teórico sobre o tema, a fim

de viabilizar o estudo adequado do construto.

A presente pesquisa buscou artigos nas bases Google Acadêmico, Spell e Capes, selecionando-se, ao final, aqueles que fossem seminais para o construto e conforme já tenham sido anteriormente selecionados por revisão bibliográfica e de literatura adotadas por Zarife (2016), Fogaça (2018), De Oliveira (2019) e Aquino (2020).

Justiça organizacional, sob a perspectiva tridimensional, foca-se em três tipos de percepções, operacionalizando-se, para fins desta pesquisa, em especial, na validação, no Brasil, da Escala de Percepção de Justiça Organizacional - EPJO por Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003), os quais, para construção do referido instrumento, apresentaram os apontamentos da literatura sobre os aspectos principais que compõem a justiça organizacional, conforme tabela a seguir:

Tabela 12: principais aspectos que compõe a justiça organizacional

Dimensões	Principais elementos
Justiça distributiva	Esta dimensão investiga até que ponto o trabalhador percebe que tem recebido recompensas justas, em proporção aos investimentos despendidos na organização. Este é o princípio básico da teoria da equidade. Para Deutch (1975) e Leventhal (1976), a equidade é escrita por uma regra normativa única de que as recompensas são distribuídas de acordo com as contribuições recebidas. De acordo com Paz (1992), outros princípios devem ser considerados na distribuição de recursos, como a reciprocidade, o comprometimento e a responsabilidade. Dos seis itens desta dimensão, cinco são similares aos descritos Moorman (1991) pelo fato de englobarem os princípios descritos por Deutch (1975) e Paz (1992). Acrescentou-se um item que se refere ao julgamento de justiça em relação aos salários, tendo como referência o que as outras pessoas que trabalham na empresa recebem. Considera-se que para determinar se uma distribuição é justa, os indivíduos necessitam de um padrão de comparação, que pode ser a própria expectativa, uma pessoa ou grupo de referência (Kulik, & Ambrose, 1992).
Justiça processual	Os itens desta dimensão foram definidos com base no pressuposto de que os trabalhadores consideram importante poderem opinar e influenciar nas decisões (Thibaut & Walker, 1975). Consideraram-se também as regras enumeradas por Leventhal (1980), que enfocam a

	<p>consistência, a supressão de vieses, a veracidade, a coerência, a representatividade e a ética. Esta dimensão, portanto, engloba os seguintes componentes: controle de voz, que se refere ao direito da pessoa poder emitir a sua opinião, ser ouvida em seus diálogos e em suas discussões com os outros; representatividade, que se refere à oportunidade que os trabalhadores têm de possuírem seus representantes nas instâncias superiores da instituição em situações que implicam tomadas de decisão que envolve os interesses de todos os trabalhadores; estabelecimento de critérios, referente às decisões tomadas pelas chefias a partir de critérios previamente estabelecidos e acordados entre os trabalhadores; <i>feedback</i>, relativo a administração que se preocupa em dar retorno aos funcionários em relação aos seus desempenhos, sejam eles positivos ou negativos, mas sempre úteis para a eficácia organizacional; coleta de informações, que se refere à preocupação da empresa no sentido de conhecer os problemas vivenciados na instituição, coletando, sempre, informações fidedignas sobre os processos organizacionais.</p>
Justiça Interacional	<p>Esta dimensão investiga o processo de interação alcançado pelos gerentes na condução dos procedimentos. De acordo com Bies (1990), as decisões tomadas pelos gerentes, suas ações, a maneira como eles conduzem os procedimentos e explicam suas decisões, são decisivos na percepção da existência de justiça. Os itens deste fator enfocam o comportamento interpessoal do chefe com o subordinado (Bies e Moag, 1986) abrangendo consideração, sinceridade, franqueza e preocupação com os direitos dos empregados. Esta dimensão também inclui itens que se referem ao fornecimento de informações e esclarecimentos sobre as decisões tomadas (Shapiro, et al., 1994).</p>

Adaptado de Mendonça et al (2003, p. 5/6)

Conforme Aquino (2020), a Justiça distributiva foi a que suscitou primeiro a atenção dos cientistas organizacionais, focando-se na justiça dos fins obtidos ou alcançados (v.g., remuneração, escores em avaliação de desempenho, sanções disciplinares e distribuição de lucros. A Justiça processual tem foco no processo, isto é, nos meios utilizados para alcançar os fins (v.g., procedimentos usados para distribuição de lucros, expedientes disciplinares, processos de recrutamento e seleção e sistemas de avaliação de desempenho). A justiça interacional traduz-se no aspecto qualitativo da interação entre gerentes e funcionários, refletindo-se no grau dignidade do tratamento dos superiores com subordinados e grau de informações e justificativas para as decisões adotadas que possam atingir os colaboradores e a

organização.

Em português, o artigo científico mais citado, em 02 de dezembro de 2019, com 132 citações no Google Acadêmico nos últimos 20 anos, para o argumento “Justiça Organizacional”, é o de Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18(3), 443-453.

Assmar, Ferreira e Souto (2005) demonstraram, por meio de revisão crítica da literatura, o papel da justiça nas relações entre organizações e trabalhadores, assim como a pertinência do estudo desse construto para melhor compressão de importantes fenômenos organizacionais. Assmar *et al* (2005) discutiram questões conceituais acerca das dimensões da justiça organizacional, bem como suas conseqüentes e antecedentes no contexto das organizações. Referidos autores concluíram que o ambiente organizacional é visto como fonte geradora de persistentes injustiças, sendo que tais percepções possuem um efeito predatório nos comportamentos e atitudes vinculados ao trabalho, formando-se um círculo vicioso, que gera prejuízos contundentes para a vida profissional e pessoal dos funcionários e, como um todo, também para a vida organizacional. Nesse cenário, o conhecimento dos *stakeholders* sobre justiça, em todas suas dimensões e aplicações, pode ser usado com ferramenta preventiva de conflitos na relação de trabalho, contribuindo, ademais, para a eficácia organizacional.

Cropanzano, Bowen e Gilliland (2007) afirmaram que justiça organizacional tem o potencial de criar benefícios poderosos para organizações e funcionários, tais como maior confiança e comprometimento, melhor desempenho no trabalho, comportamentos cidadãos, maior satisfação do cliente e menor conflito. Referidos autores demonstraram cenários de gestão da justiça organizacional, apontando sugestões para a construção de justiça em atividades gerenciais amplamente usadas, como, por exemplo, contratação, avaliação de desempenho, sistemas de recompensa, gerenciamento de conflitos e redução de tamanho (“downsizing”).

Referidos autores apontam dois lados da justiça, destacando, quanto ao aspecto negativo, ser provável que a ausência de justiça cause problemas para as organizações, apontando fortes evidências de que a injustiça pode provocar retaliação, desempenho inferior e prejudicar a moral, conclusões que se alinham às de Cohen-Charash e Spector

(2001); Colquitt *et al.* (2001); Viswesvaran e Ones (2002).

Já quanto ao aspecto positivo, Cropanzano *et al.* (2007), ressaltam que a justiça pode fazer mais do que evitar esses resultados indesejados, pois age como uma espécie de amortecedor, permitindo que os funcionários mantenham o respeito e confiem em uma organização mesmo quando as coisas acontecem não vão como eles gostariam, conforme também ressaltado por Brockner e Wiesenfeld (1996).

### **2.2.2 Empíria da relação entre justiça organizacional e desempenho**

Walsh (2003) realizou estudo para investigar a satisfação do empregado com o sistema de avaliação de desempenho, assim como as influências das percepções de justiça para os componentes do sistema, tendo os resultados apontado que os respondentes perceberam o referido sistema como sendo justo diante da concordância deles com 09 das 10 proposições utilizadas para medir reações de justiça. Os respondentes também indicaram relativa satisfação com seus últimos resultados em avaliações de desempenho e com seus supervisores, muito embora tenham apontado menos satisfação com o sistema de avaliação no geral.

De acordo com Walsh (2003), alguns estudiosos sugeriram que as reações à avaliação de desempenho são verdadeiras medidas de todo um construto de efetividade da avaliação. A referida autora sugere agenda de pesquisa para investigar mais as medidas das reações de satisfação e diversas dimensões de justiça organizacional com a avaliação de desempenho, bem como a relação de tais indicadores com um critério definitivo de efetividade da avaliação.

Ao encontro de Walsh (2003), Cropanzano *et al.* (2007) destacaram a relação positiva entre a justiça e desempenho, assim como o efeito negativo da injustiça, que pode causar comportamento contraproducentes e desempenho insatisfatório.

Thurston e McNall (2010) realizaram estudo para explorar a estrutura subjacente das percepções de justiça dos funcionários no contexto das práticas de avaliação de desempenho de suas organizações. Por meio de estudo empírico quantitativo, referidos autores constataram, com base em análise fatorial confirmatória, evidências alta correlação entre as dimensões de justiça, tendo os resultados corroborado relacionamentos hipotéticos entre justiça processual e comportamentos úteis em

relação à organização, via satisfação do sistema de avaliação; justiça distributiva com satisfação na avaliação; e justiça interpessoal e informacional e comportamentos úteis em relação ao supervisor via satisfação do supervisor.

Mencionado estudo (Thurston e McNall, 2010) ressalta a importância de promover percepções de justiça no contexto da avaliação de desempenho, alinhando-se ao resultado de pesquisas anteriores sobre os efeitos positivos da justiça processual, distributiva, interpessoal e informacional nas respostas afetivas e comportamentais às avaliações de desempenho.

Colquitt, LePine, Piccolo, Zapata e Rich (2012) corroboram pesquisas anteriores que revelaram relações significativas entre as dimensões da justiça organizacional e o desempenho no trabalho, acrescentando, com base em resultados de um estudo de campo em um sistema hospitalar, que as variáveis de confiança mediam as relações entre as dimensões da justiça organizacional e o desempenho no trabalho, com a confiança baseada em afetos que impulsiona a mediação baseada em troca e a confiança baseada em cognição direciona a mediação baseada na incerteza.

Kim (2016) estudou o impacto da justiça da avaliação de desempenho na efetividade dos sistemas de remuneração por desempenho após a reforma do serviço público civil estadunidense. Seu estudo utilizou dados de 2005 da Pesquisa de Princípios de Mérito, administrada pelo Conselho de Proteção do Sistema de Mérito dos EUA (MSPB), com amostra selecionada aleatoriamente de 74.000 funcionários em 24 agências federais. A partir de alguns estudos segundo os quais tanto supervisores quanto funcionários tem reações negativas ao processo de AD, o artigo de Kim (2016) aborda essa contradição, enfatizando a importância dos aspectos cognitivos da avaliação de desempenho, asseverando-se que, sem compreensão das reações de cada funcionário à avaliação de desempenho e seu contexto organizacional de suporte, é menos provável que esse instrumento seja usado para seu objetivo original, que, segundo o autor, é a melhoria do desempenho.

Considerando a importância da aceitação dos funcionários de um sistema de medição de desempenho, Kim (2016) identifica os principais fatores que podem aumentar a aceitação dos avaliados à avaliação de desempenho, tendo as evidências da pesquisa indicado que o uso dessa ferramenta para desenvolvimento, a participação dos funcionários na definição de padrões de desempenho, a qualidade do relacionamento

que eles têm com seus supervisores e capacitação percebida dos funcionários estão associados positivamente a aceitação dos funcionários da avaliação de desempenho.

Estudo realizado por Silva (2018) avaliou as percepções de justiça organizacional dos funcionários públicos de uma autarquia municipal (em Porto, Portugal), relativamente aos resultados da avaliação de desempenho dos envolvidos na pesquisa. Os resultados apontaram não existir, na amostra, percepções de injustiça, em todas as dimensões da justiça organizacional. As maiores médias encontradas nas respostas dos inquiridos foi em relação à justiça distributiva, o que indica que tanto as classificações obtidas quanto as recompensas que recebem foram percebidas pelos respondentes como justas. Os testes estatísticos realizados não apontaram diferenças significativas entre as dimensões da justiça organizacional no universo dos trabalhadores da instituição lócus da pesquisa.

Outros recentes estudos realizados em organizações públicas brasileiras, como, por exemplo, Armond (2017) e Fogaça (2018), também identificaram relações positivas e significativas entre justiça organizacional e desempenho no trabalho. Coadunando com as ideias apresentadas pelos referidos autores, Rêgo (2019) também confirmou suas hipóteses referentes às relações positivas entre os referidos construtos, sugerindo que a percepção individual de justiça organizacional está positivamente relacionada à autoavaliação de desempenho de bancários no trabalho.

As relações preditivas entre justiça organizacional e desempenho se encontram largamente comprovadas na literatura, conforme, dentre outros, estudos de Walsh (2003), Thurston e McNall (2010), Colquitt e Rodell (2011), Heslin e Vandewalle (2011), Colquitt et al (2012), Tuytens e Devos (2012), Iqbal et al. (2015), Kim (2016), Zarife (2016), Beuren, Kreuzberg e Franz (2016), Dal Vesco, Beuren e Popik (2016), Armond (2017), Vieira (2017), Pereira (2018), Silva (2018), Fogaça (2018), Fogaça, Rêgo, Melo, Armond e Coelho Junior (2018), Ahmed e Sattar (2018), Babagana e Ibrahim (2018; 2019), Dal Corso, De Carlo, Carluccio, Girardi, e Falco (2019), Gu, Nolan e Rowley (2019), Correia, Mendes e Silva (2019) e Rêgo (2019), havendo, contudo, campo para pesquisas em diversos contextos organizacionais, estudos multinível e no setor público (Iqbal et al., 2015; Fogaça et. al, 2018; Da Silva, 2018; De Oliveira, 2019; Rêgo, 2019).

Por derradeiro, o objetivo desta Seção foi fornecer um panorama geral sobre a produção científica nacional e internacional sobre a justiça organizacional e sua relação

preditiva com o desempenho. O próximo Capítulo apresentará o Modelo Teórico Hipotetizado, as definições operacionais das variáveis que serão analisadas, bem como as proposições hipotéticas de pesquisa a elas atreladas.

### **3. MODELO TEÓRICO HIPOTETIZADO**

Com o objetivo de apresentar o modelo teórico aqui proposto, serão descritas nas seções a seguir as definições operacionais das variáveis que serão analisadas, bem como as proposições hipotéticas de pesquisa atreladas a elas. Ao término do Capítulo, apresenta-se o modelo teórico hipotetizado, que foi testado empiricamente perante servidores ativos da Polícia Federal brasileira. Retomamos, aqui, a premissa teórica básica (apresentada na Introdução deste trabalho) que sustenta a idealização desta pesquisa: servidores da Polícia Federal, que percebem haver justiça organizacional (em suas três dimensões, distributiva, interacional e processual) quanto às práticas organizacionais em geral, tenderão a achar mais efetiva a prática de avaliação de desempenho individual realizada no Órgão. Entendendo-a como justa, imparcial e com critérios claros e transparentes, os indivíduos vão julgar que a AD gera resultados efetivos e estratégicos à PF.

#### **3.1. Variável antecedente e variável-critério**

No presente estudo, a variável adotada como antecedente foi ‘percepção de justiça organizacional’. A variável-critério refere-se à ‘percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho individual’.

##### **3.1.1 Percepção de efetividade da Prática de Avaliação de desempenho individual**

Definição operacional: Percepção de efetividade da Prática de avaliação de desempenho individual diz respeito à maneira pela qual os indivíduos julgam as consequências ou efeitos da avaliação de desempenho no alcance dos resultados esperados pela Polícia Federal (PF). Ainda, trata do quanto os indivíduos percebem relações entre a efetividade da avaliação de desempenho individual e demais práticas de

gestão de pessoas no âmbito da PF. Diz respeito, também, a quanto os indivíduos percebem a maneira pela qual os procedimentos relativos à avaliação de desempenho são feitos e como a avaliação de desempenho encontra-se incorporada aos valores organizacionais. Esta variável foi operacionalizada por meio de uma escala intervalar (construída e validada pelo autor, conforme será detalhado no Capítulo de Métodos), de concordância, em que 1 representa ‘discordo totalmente com a afirmativa do item’ e 7 ‘concordo totalmente com a afirmativa do item’.

### **3.1.2 Percepção de Justiça Organizacional:**

Definição operacional: diz respeito à percepção sobre a equidade das decisões, procedimentos e comportamentos gerenciais (Rêgo, 2019; Cropanzano et al., 2007; Homans, 1961). Representa a percepção, por parte dos indivíduos, sobre as regras e normas sociais da organização que orientam o modo pelo qual são distribuídos os resultados, os procedimentos que devem ser usados para tomar as decisões e a maneira pelo qual as pessoas devem ser tratadas (Fogaça, 2018). Esta variável foi operacionalizada por meio de uma escala intervalar, de concordância, validada por Mendonça, Pereira, Tamayo e Paz (2003), em que 1 representa ‘discordo totalmente com a afirmativa do item’ e 7 ‘concordo totalmente com a afirmativa do item’.

### **3.2 Proposições hipotéticas de pesquisa**

Para fins deste estudo, parte-se da ideia de que a percepção de justiça organizacional influenciará o quão efetiva os servidores da Polícia Federal acham que a avaliação de desempenho é. Ressalta-se que Abbad, Lima e Veiga (1996), Starbuck (2005), Coelho Jr. (2009) e Nankervis e Compton (2006) discutem que a avaliação precisa ser justa e imparcial, baseada em padrões de desempenho objetivos, claros, atingíveis e com base na realidade dos cargos. A avaliação de desempenho deve ter base no tripé ‘justiça, utilidade e objetividade’. Sustentam, ainda, que, nas culturas de leniência, são muito comuns os sentimentos de iniquidade e injustiça, em especial quando o ‘competente’, o ‘descomprometido’, o ‘indiferente’ e o ‘incompetente’ recebem avaliações máximas, aspectos que podem causar desmotivação e redução de

produtividade.

Assim, com base no referencial teórico utilizado, a pesquisa testará as seguintes relações teóricas hipotetizadas:

**H1:** Os indivíduos que percebem positivamente a justiça organizacional em sua dimensão distributiva também percebem como efetiva a prática da avaliação de desempenho individual no âmbito da Polícia Federal. Isso significa que quanto mais percebida como justa a distribuição de recursos positivos, na razão entre os investimentos e os resultados, mais positiva a percepção do indivíduo (Assmar, Ferreira & Souto, 2005; Siqueira & Gomide Júnior, 2014). Havendo percepção positiva sobre justiça distributiva, mais favorável será a percepção sobre a efetividade da prática da avaliação de desempenho.

**H2:** Os indivíduos que percebem positivamente a justiça organizacional em sua dimensão processual também percebem como efetiva a prática da avaliação de desempenho individual no âmbito da Polícia Federal. Isso significa que quanto mais favoravelmente percebidas a ética, representatividade, a coerência, consistência e ausência de vieses nos meios ou procedimentos utilizados e que permitam a obtenção de retidão e equidade nos resultados (Thibaut & Walker, 1975; Leventhal (1980), mais favorável será a percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho.

**H3:** Os indivíduos que percebem positivamente a justiça organizacional na dimensão interacional também percebem como efetiva a prática da avaliação de desempenho individual, no âmbito da Polícia Federal. Isso significa que quanto mais favoravelmente percebido o tratamento e relacionamento digno e honesto do supervisor com o subordinado, ou seja, percebidos como justos os aspectos sociais envolvidos entre os tomadores de decisão e os afetados pelas decisões (Assmar et al., 2005; Siqueira & Gomide Júnior, 2014), mais favorável será a percepção de efetividade da avaliação de desempenho, pelos indivíduos que a compõe.

Conforme Odelius e dos Santos (2007), os aspectos culturais e os relativos à atuação de gerentes são os que mais influenciam os processos e resultados dos sistemas de avaliação de desempenho e a percepção a respeito da avaliação difere de acordo com características funcionais e demográficas dos servidores.

A partir de apontamento da literatura relativos a possíveis diferenças de resultados em razão do contexto social (Levy e Williams, 2004) e características dos

avaliados, nos termos do estudo de Odélius e dos Santos 2007, serão testadas empiricamente relações teóricas entre variáveis de perfil da amostra de participantes (variáveis de controle) e percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho individual, como se segue.

**VC1:** Haverá diferenças nas percepções dos servidores da Polícia Federal relacionadas a seu tempo de carreira. Isso significa que indivíduos com mais tempo de serviço percebem, de forma diversa, a efetividade da prática de avaliação de desempenho individual na Polícia Federal do que indivíduos com menos tempo de carreira.

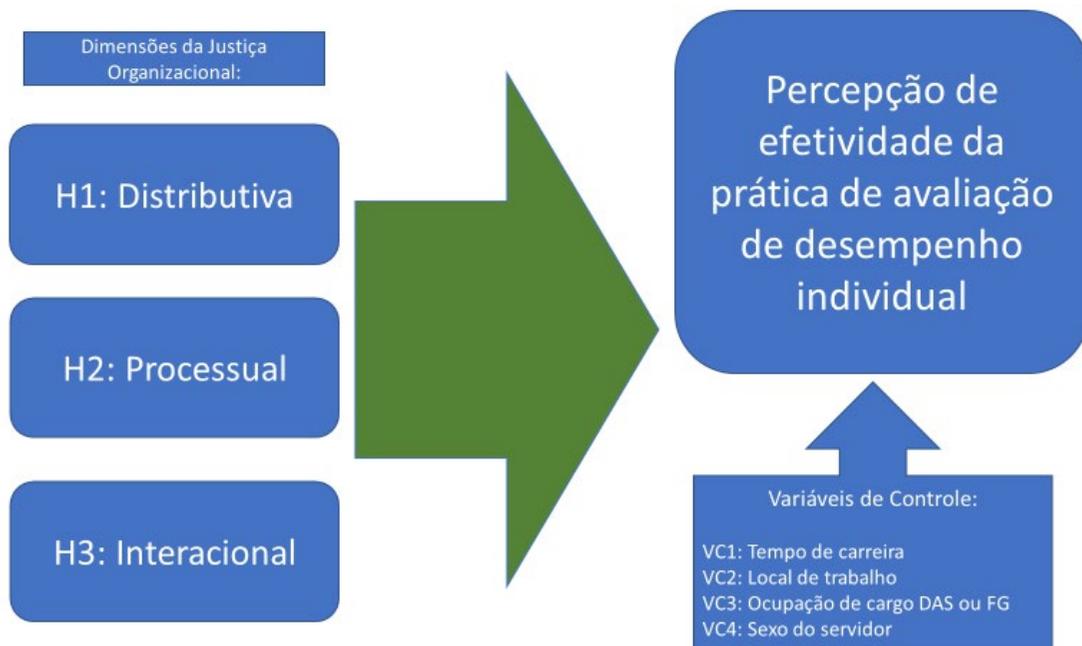
**VC2:** Haverá diferenças nas percepções dos servidores da Polícia Federal relacionadas a seu local de trabalho. Isso significa que indivíduos com diferentes locais de trabalho percebem, de forma diversa, a efetividade da prática de avaliação de desempenho individual na Polícia Federal.

**VC3:** Haverá diferenças nas percepções dos servidores da Polícia Federal relacionadas à ocupação de cargos de Direção e Assessoramento Superior e Funções Gratificadas. Isso significa que indivíduos com diferentes posicionamentos na hierarquia do órgão percebem, de forma diversa, a efetividade da prática de avaliação de desempenho individual na Polícia Federal.

**VC4:** Haverá diferenças nas percepções dos servidores da Polícia Federal relacionadas ao sexo do servidor. Isso significa que indivíduos do sexo masculino e feminino percebem, de forma diversa, a efetividade da prática de avaliação de desempenho individual na Polícia Federal.

Ressalta-se que não foram encontradas pesquisas empíricas no âmbito do setor público que tratassem das relações preditivas da variável explicativa em relação à variável-critério, nos exatos termos do modelo hipotetizado a seguir apresentado. Desta forma, reitera-se, espera-se que os resultados da aplicação do modelo proposto possam fornecer subsídios à instituição lócus da pesquisa que viabilizem a implementação de ações mais sistematizadas orientadas à prática da avaliação de desempenho individual.

Figura 5: Modelo Teórico Hipotetizado



*Fonte: Elaborada pelo autor.*

No Capítulo seguinte, encontram-se os procedimentos metodológicos adotados para a realização do presente trabalho dissertativo.

## **4. MÉTODO**

Apresentam-se, aqui, os procedimentos metodológicos que foram adotados para a realização empírica da presente dissertação de mestrado profissional. Todos os passos e procedimentos que foram realizados também serão explicados aqui, neste Capítulo.

### **4.1 Tipificação da pesquisa**

Utilizou-se o método descritivo, correlacional e explicativo, com escopo de descrever aspectos da população a ser pesquisada, bem como correlacionar variáveis dos construtos (Vergara, 2007; Richardson, 2011). A natureza descritiva reside no objetivo de obter dados, entender e descrever (Creswell, 2010) a esperada relação antecedente entre a percepção de justiça organizacional e percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho.

Quanto às características metodológicas gerais do trabalho, foram utilizados os métodos mais utilizados em pesquisas sobre desempenho policial, conforme estudo bibliométrico realizado por Santos (2018), tais como pesquisa documental, técnicas de pesquisa quantitativa, questionários, ressaltando que, para construção pelo autor da escala de percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho, foram realizadas entrevistas, validação por juízes e grupo focal, bem como técnicas de análise qualitativa.

Desta forma, a pesquisa teve abordagem mista (qualitativa e quantitativa), uma vez que foram utilizados questionários semiestruturados. A etapa qualitativa subsidiou a construção e validação semântica e por juízes da escala de percepção de efetividade da avaliação de desempenho. Todos os procedimentos realizados estão descritos na Seção 4.4.2.

A abordagem quantitativa evidencia-se na busca da compreensão do seu objeto por meio de números que reflitam a realidade de maneira a facilitar a análise das variáveis e contextos. A metodologia adotada pode ser caracterizada como Levantamento ou Survey, uma vez que foram aplicados questionários sobre o fenômeno estudado. Os dados foram analisados analiticamente, com a verificação da influência

entre a variável-critério e as variáveis antecedentes/preditoras.

A coleta de dados ocorreu por meio de pesquisa de levantamento ou survey, em um período delimitado, e não por um período de tempo substancial e extensivo, caracterizando o trabalho, no aspecto temporal, como transversal (Creswell, 2010). Foram utilizados dados primários, coletados diretamente pelo pesquisador, com base nas respostas obtidas às mensagens eletrônicas enviadas pela Divisão de Comunicação Social a todos servidores ativos da Polícia Federal.

A amostragem (Creswell, 2010) teve a intenção de aumentar a possibilidade de que os resultados e conclusões sejam o mais próximo possível da realidade do fenômeno estudado, o que caracteriza o escopo da pesquisa como estudo estatístico. O estudo foi realizado mediante pesquisa de campo realizada no ambiente do Departamento de Polícia Federal, onde o fenômeno se manifesta efetivamente, sendo destinatários dos questionários todos os servidores de polícia federal, conforme já explicitado anteriormente. Em que pese a obtenção de respostas em quantidade superior ao mínimo desejado, a amostra obtida não se caracterizou como probabilística (Creswell, 2010), pois os questionários foram respondidos de forma voluntária, conforme interesse e disponibilidade de participação nesta pesquisa, independentemente do estrato populacional (cargo, lotação, etc). Características da Polícia Federal estão apresentadas a seguir.

#### **4.2 Descrição da Polícia Federal**

Por meio do Decreto-Lei nº 6.378, de 28 de março de 1944, o Departamento de Polícia Federal (DPF) foi criado em 1944, então como o nome de Departamento Federal de Segurança Pública (DFSP). Com advento da Constituição Federal de 1967, o DFSP passou a adotar a denominação atual (conforme site da Polícia Federal>Memória, recuperado em 07 de julho, 2018, de <http://www.pf.gov.br/institucional/historico>)

Trata-se de uma instituição organizada, permanente, mantida pelo Estado Brasileiro e estruturada em carreiras, instituído por Lei.

Segundo o Plano Estratégico para 2010/2022, atualizado e aprovado pela Portaria N°. 4453 (2014)- DG/DPF, de 16 de maio de 2014, publicada no Boletim de

Serviço N°. 093, de 19 de maio de 2014, a missão da organização é o exercício das atribuições de polícia judiciária e administrativa da União, a fim de contribuir na manutenção da lei e da ordem, preservando o estado democrático de direito.

As atribuições da Polícia Federal foram especificadas pelo art. 37 do Decreto n. 9.662 (2019), que atribui à referida instituição o exercício das competências estabelecidas no § 1º do art. 144 da Constituição (1988), e, especificamente: I - apurar infrações penais contra a ordem política e social ou em detrimento de bens, serviços e interesses da União ou de suas entidades autárquicas e empresas públicas, além de outras infrações cuja prática tenha repercussão interestadual ou internacional e exija repressão uniforme, conforme previsto em lei; II - prevenir e reprimir o tráfico ilícito de entorpecentes e drogas e o contrabando e o descaminho de bens e de valores, sem prejuízo da ação fazendária e de outros órgãos públicos nas suas áreas de competência; III - exercer as funções de polícia marítima, aeroportuária e de fronteiras; IV - exercer, com exclusividade, as funções de polícia judiciária da União; V - coibir a turbação e o esbulho possessório dos bens e dos próprios da União e das entidades integrantes da administração pública federal, sem prejuízo da manutenção da ordem pública pelas polícias militares dos Estados e do Distrito Federal; e VI - acompanhar e instaurar inquéritos relacionados com os conflitos agrários ou fundiários e aqueles deles decorrentes, quando se tratar de crime de competência federal, além de prevenir e reprimir esses crimes.

Já o art. 2º, inciso I, letra g, do Decreto n. 9.662 (2019) atualizou a estrutura de sua alta administração, composta por Diretoria-Executiva, Diretoria de Investigação e Combate ao Crime Organizado, Corregedoria-Geral de Polícia Federal, Diretoria de Inteligência Policial, Diretoria Técnico-Científica, Diretoria de Gestão de Pessoal, Diretoria de Administração e Logística Policial e Diretoria de Tecnologia da Informação e Inovação. As atribuições específicas dessas unidades foram especificadas nos art. 38 a 46 do mencionado Decreto.

As inúmeras atribuições da Polícia Federal ilustram sua complexidade organizacional, podendo ser divididas em dois grandes grupos, sendo o primeiro referente às atividades de polícia judiciária da União, com ênfase na investigação de crimes federais, interestaduais e transnacionais. O segundo grupo refere-se à atuação em atividades administrativas, tais como registro e emissão de carteiras de imigrantes,

passaportes, de carteira de vigilantes, fiscalização de plano de segurança de bancos, controle migratório, controle de armas, controle de produtos químicos, expedição de certidões, proteção a autoridades e testemunhas, segurança aeroportuária, portuária e de fronteiras, dentre outras.

Em que pese toda essa gama de atribuições, a função de polícia judiciária é a principal atividade-fim da Polícia Federal, sendo mais evidenciada ao grande público e mídia por meio das grandes operações policiais, como a chamada Operação “Lava Jato”, que, a título exemplificativo, possui 8.090 resultados no Google Escolar, em pesquisa realizada no dia 04 de dezembro de 2019, utilizando o nome da operação entre aspas.

#### **4.2.1 Pesquisa documental de normativos da Polícia Federal com menção à avaliação de desempenho**

Realizou-se uma pesquisa documental de normativos na Biblioteca Digital-BD da Polícia Federal (<http://intranet.pf.gov.br/bid/normativos-internos>), acesso em 20/11/2019) para o argumento "avaliação de desempenho", resultando em 60 itens que atendiam ao referido seu critério, que abrangia a palavra-chave mencionada em qualquer parte do normativo, não sendo especificado o período. Os tipos de normativos disponíveis na BD/PF e os resultados da pesquisa serão apresentados no Capítulo de Resultados desta Dissertação.

#### **4.3. Perfil da população/amostra**

A Polícia Federal possui ampla capilaridade, por meio de 27 (vinte e sete) Superintendências Regionais, localizadas nas capitais dos estados e no Distrito Federal, além de 95 (noventa e cinco) Delegacias descentralizadas distribuídas pelo interior do país.

Referida instituição possui, atualmente, 13.024 servidores policiais e administrativos em atividade (ME, 2019), sendo que os questionários foram enviados para o endereço eletrônico de todos os servidores ativos constantes na lista de difusão institucional.

Considerando um erro amostral de 5% e nível de confiança de 99%, a amostra necessária para uma população de 13.024 foi de 634 respondentes, segundo cálculo realizado pela ferramenta disponibilizada pelo site “*Survey Monkey*” (<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>).

#### **4.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Foi utilizado um questionário composto pelos seguintes instrumentos de pesquisa: uma escala de percepção de justiça organizacional (EPJO) e uma escala de percepção de efetividade da avaliação de desempenho (EPEPAD).

Utilizou-se, outrossim, um roteiro semiestruturado, com perguntas abertas, norteador das entrevistas realizadas, que tiveram por objetivo fornecer subsídios para a melhor compreensão dos resultados do questionário acima mencionado.

##### **4.4.1 Escala de percepção de justiça organizacional**

A primeira escala utilizada como instrumento de pesquisa foi a de percepção de justiça organizacional (EPJO), validada por Mendonça et al (2003). O instrumento é composto por 20 itens, agrupados em três fatores, que correspondem às três dimensões empíricas dessa variável: justiça distributiva, com seis itens ( $\alpha = 0,94$ ); justiça processual, com sete itens ( $\alpha = 0,85$ ) e; justiça interacional, com sete itens ( $\alpha = 0,93$ ). Estes itens, no geral, dizem respeito a como é percebida a justiça em suas três principais dimensões.

##### **4.4.2 Escala de percepção de efetividade da prática de avaliação de desempenho - EPEPAD**

A escala de percepção de efetividade da avaliação de desempenho (EPEPAD) é um instrumento que foi construído e validado (por juízes e semântica) pelo autor seguindo as seguintes etapas, a saber: (1) levantamento da literatura sobre as práticas de avaliação de desempenho e efetividade aplicada à análise de práticas organizacionais de gestão de pessoas; (2) validação de pertinência teórica e prática do

conteúdo em grupo focal; (3) validação semântica; e (4) validação por juízes. Essas etapas necessárias à construção de qualquer medida psicológica são prescritas por Forza (2010), Pasquali (2012) e Reppold, Gurgel e Hutz (2014).

Na primeira etapa, foi realizado o levantamento na literatura sobre avaliação de desempenho e percepção de efetividade aplicada ao estudo de práticas organizacionais de gestão de pessoas, mapeando de forma sistemática os possíveis indicadores dessa prática. Neste levantamento, foram acrescentadas pesquisas específicas sobre percepção de efetividade. Após o estudo, e a identificação de principais categorias associadas ao que se considera como efetivo ao se analisar a prática de avaliação de desempenho, foram elaboradas primeiras perguntas abertas (qualitativas) e já alguns itens que fariam parte do questionário quantitativo. O objetivo dessa primeira etapa foi à obtenção de perguntas, situações e questionamentos para a elaboração de um roteiro semiestruturado, e de um questionário prévio sobre a percepção de efetividade da prática de avaliação de desempenho.

Após, para verificação da pertinência teórica e prática do conteúdo, foram realizadas três entrevistas com servidores da Polícia Federal envolvidos com práticas de gestão de pessoas. Estes servidores estavam diretamente envolvidos com a implementação da prática organizacional de avaliação de desempenho, na PF. Oliveira e Freitas (1998) afirmam que o objetivo da entrevista é obter o entendimento dos participantes sobre o tópico de interesse da pesquisa, não importando se é utilizado sozinho ou em conjunto com outros métodos, nem mesmo se busca questões ou respostas. Assim sendo, a adoção deste método teve como objetivo compreender como os participantes entendem as relações entre as variáveis aqui propostas, e para complementar a interpretação dos dados obtidos na pesquisa quantitativa.

Dessa forma, foi possível compreender a dinâmica do gerenciamento da avaliação de desempenho na organização, bem como suas regras, objetivos e relacionamentos entre as unidades. O roteiro que foi utilizado nesta entrevista está descrito no Apêndice A.

Muitas críticas foram feitas, pelos entrevistados, à avaliação de desempenho, assim como várias de suas vantagens e benefícios também foram elencados. Ainda, nas entrevistas, questionou-se o que os entrevistados consideram como uma avaliação de desempenho efetiva, no âmbito da PF, além dos fatores críticos

de sucesso e de fracasso que tais entrevistados achavam que a avaliação possuía. Ainda, nessas entrevistas, e tendo como objetivo a etapa seguinte (de construção do instrumento quantitativo), foi realizada a validação de pertinência teórica e prática dos primeiros itens que já compunham o questionário.

Para a análise das evidências qualitativas obtidas com as entrevistas semiestruturadas, empregou-se a técnica da análise de conteúdo. Bardin (2011, p. 44) a compreende como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, cuja intenção é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

No escopo dessa técnica, foram inseridos procedimentos para sistematizar, categorizar e viabilizar a análise de comunicações pelo pesquisador (Bardin, 2011), o que se esperava favorecer a identificação das percepções acerca da efetividade da avaliação de desempenho pelos policiais federais. Para a efetiva codificação e categorização dos dados obtidos, não se contou com o auxílio de softwares específicos.

Após a realização das 03 entrevistas de servidores com experiência em gestão de pessoas na PF, com o agrupamento qualitativo das respostas que eles deram (tanto às questões abertas que foram feitas quanto aos itens quantitativos que eles já validaram), o instrumento de percepção de efetividade foi corrigido. Assim, passou-se à próxima etapa de validação, agora por juízes.

O instrumento foi, então, aplicado no GEPACO (Grupo de Estudos e Pesquisas Avançadas em Comportamento Organizacional), grupo este registrado formalmente no CNPq e já com tradição em pesquisas na área do comportamento organizacional em organizações públicas, com reuniões quinzenais na Universidade de Brasília. Neste grupo (que contava, à época da validação por juízes, com 9 integrantes, incluindo o Coordenador), pesquisadores, mestrandos e doutorandos em administração avaliaram os itens tendo em vista a expertise acadêmica em pesquisas.

Foi solicitado aos participantes que efetuassem a leitura da definição operacional de percepção de efetividade da prática de avaliação de desempenho, assim como os itens elaborados para comporem a devida escala, julgando os itens conforme a clareza da linguagem, pertinência e alinhamento ao constructo, e classificando-os

conforme a escala, sendo (5) nota máxima e (1) nota mínima para os quesitos: o item é claro, o item é pertinente/importante e o item é alinhado ao construto. Este roteiro está contido no Apêndice B.

Nessa validação, foi solicitada a leitura atenta de cada um dos pesquisadores do Gepaco, para verificação da clareza das questões e possíveis ajustes, concluindo assim, a terceira etapa. Houve, ainda, uma avaliação coletiva dos itens do instrumento, baseada no critério de debate e consenso (uma vez dada qualquer sugestão de melhoria da medida, todos os integrantes do Gepaco tinham que concordar com ela, aumentando, assim, o rigor empregado nesta etapa de validação por juízes especialistas), atendendo ao critério de validação de pertinência teórica e prática do conteúdo em grupo focal.

Após a adoção de todos estes passos, a versão final do instrumento de Percepção de Efetividade da Prática da Avaliação de Desempenho, que foi utilizada para a coleta de dados quantitativa da pesquisa, contou com 22 itens. Estes itens dizem respeito aos diversos aspectos que, conforme revisão de literatura e demais etapas de construção, estariam ligados à noção de efetividade da avaliação de desempenho individual. Referidos itens foram avaliados também numa escala de discordância, onde 1 corresponde a 'discordo totalmente' até 7 'concordo totalmente'. Posteriormente, visando atingir o primeiro objetivo específico desta pesquisa, a escala foi validada estatisticamente por meio da técnica de análise fatorial exploratória.

Figura 6: Visão geral das etapas da construção e aplicação da EPEPAD



Fonte: Elaborado pelo autor com adaptação de fluxograma criado por Aquino (2020).

#### **4.4.3 Roteiro semiestruturado para entrevistas**

O roteiro de perguntas para realização de entrevistas (segunda fase qualitativa) encontra-se no Apêndice F e foi elaborado pelo autor a partir de um recorte de dois dos itens considerados mais abrangentes e seminais da EPEPAD e que tiveram resultados indicativos de menor percepção da utilidade e a credibilidade da avaliação de desempenho individual na Polícia Federal. Partindo-se de perguntas abertas, os entrevistados foram abordados sobre percepção deles acerca da efetividade da AD na PF e os respectivos motivos que justificassem essa percepção.

#### **4.5 Procedimentos de coleta de dados**

Os dados do questionário foram coletados por meio de duas estratégias: por meio digital e presencial/físico. Primeiramente, após autorização da Diretoria de Gestão de Pessoal, foi solicitado à Divisão de Comunicação Social da PF que enviasse ao endereço eletrônico corporativo dos servidores abrangidos neste estudo uma mensagem com as instruções e informações sobre a pesquisa, bem como o link de acesso ao instrumento, que foi disponibilizado por meio da plataforma Google Docs.

Tanto o questionário de justiça organizacional quanto o de percepção de efetividade da avaliação de desempenho eram digitalizados. No e-mail que cada um dos servidores recebeu, houve explicação dos objetivos desta pesquisa (meramente acadêmicos, e com o propósito aplicado de propiciar possíveis aperfeiçoamentos na gestão de pessoas no âmbito da PF) e, também, um termo de consentimento livre e esclarecido. Este termo explicou que a participação na pesquisa foi espontânea e voluntária. Não houve exigência de identificação pessoal do respondente. Todas as respostas foram analisadas de forma agrupada, sem possibilidade de identificar quem respondeu ao questionário. Foi informado, ainda, que, ao clicar no link de acesso aos questionários de pesquisa, cada participante estariam automaticamente concordando com os termos deste trabalho.

A coleta digital/virtual compreendeu o período de 21 de maio a 12 de julho de 2019. Decorrido o período de 30 dias do início, o pesquisador solicitou auxílio de servidores colaboradores no sentido de sensibilizarem o público alvo para que

respondessem ao questionário que todos receberam na caixa de correio eletrônico institucional, ressaltando aqueles que já haviam participado da pesquisa, a fim de se evitar a duplicidade na coleta das informações.

Os dados primários obtidos por meio de entrevistas (segunda fase qualitativa) foram coletados pelo próprio pesquisador de forma presencial e à distância (por meio de aplicativos whats up e Skype), no período de 30 de outubro a 11 de novembro de 2019, caracterizando-se a coleta, no aspecto temporal, como transversal (Creswell, 2010).

Por fim, foram obtidos dados secundários por meio de pedido institucional de acesso à informação referente aos resultados disponíveis dos últimos ciclos de avaliação de desempenho individual de servidores da PF, sendo o ciclo de 2018/2019 para os servidores administrativos e 2017/2018, no caso dos servidores policiais. Referidos dados se encontram publicados em boletins de serviço da PF, por meio dos quais foram divulgados o resultado da avaliação de desempenho dos servidores nos interstícios citados.

Os resultados divulgados eram segmentados por cargo, sendo que a tabela original continha o nome do servidor, matrícula SIAPE e nota por ele obtida na AD. Não havia, no resultado divulgado, informações estruturadas sobre sexo, idade, raça, lotação, tempo de serviço ou outras variáveis profissionais ou individuais dos avaliados. Nesta pesquisa, tais dados foram analisados conjuntamente levando em consideração as médias dos respectivos cargos e escores obtidos, preservando-se a identificação dos servidores avaliados nos resultados que serão apresentados adiante.

#### **4.6 Procedimentos de análise de dados**

Os dados obtidos, por meio da aplicação dos questionários de pesquisa, foram inseridos no programa Statistical Package for Social Sciences (SPSS, versão 23.0), e analisados por meio de métodos descritivos, inferenciais e multivariados, dentre eles, a análise fatorial exploratória, a regressão linear múltipla (para a testagem do modelo teórico hipotetizado) e ANOVA (Análise de variância).

Após a tabulação dos dados coletados junto aos respondentes da Polícia Federal, seguindo-se a estratégia adotada por Flores (2018), foi efetuada a análise

fatorial exploratória das duas escalas utilizadas para a composição dos resultados dessa pesquisa.

Em seguida, foi realizada uma análise do percentual eventual de dados ausentes por escala em cada participante, avançando-se na análise uma vez que não houve respondentes que contenham número superior a 10% de omissos nas respostas em pelo menos uma das duas escalas, uma vez que, conforme o parâmetro sugerido por Hair, Black, Babin, Anderson, e Tatham, (2009), valores omissos abaixo desse percentual podem ser ignorados, caso ocorram de forma aleatória. Optou-se, para o tratamento e identificação dos casos extremos, por identificar os *outliers* multivariados por meio da distância *Mahalanobis*,  $p < 0,001$ , que, segundo Tabachnick e Fidell (2014, p. 133), é o critério para outliers multivariados.

Foi feita, ainda, uma regressão linear fictícia, indicando o parâmetro de *Mahalanobis*, onde a identificação da observação (ID do sujeito respondente) foi utilizada como variável-critério, sendo que os itens de cada escala, separadamente, foram usados como variáveis antecedentes. Utilizou-se a tabela C (Valor do Qui-Quadrado), disponível por Tabachnick e Fidell (2014).

Em relação à escala de Percepção de Efetividade da Prática de AD (EPEPAD), que possui 22 itens, foi adotado o valor de 46.797 ( $X^2$ ),  $p < 0,001$ . Quanto à Escala de Percepção de Justiça Organizacional (EPJO), de 20 itens, o parâmetro utilizado para a distância *Mahalanobis* foi de 43.820 ( $X^2$ ),  $p < 0,001$ .

As análises fatoriais, regressões lineares, ANOVAs e estatísticas descritivas foram aplicadas à base de dados tanto contendo outliers, quanto com a exclusão destes, sendo que, pela similaridade de resultados, não foram identificados motivos que justificassem a apresentação dos outputs sem os outliers. Tal exclusão justificar-se-ia, por exemplo, se a AFE das variáveis tivesse apontado valores muito díspares, que poderiam ocasionar resultados pobres, podendo, assim, culminar na exclusão de fatores devido à baixa carga fatorial (Neiva, Abbad, & Tróccoli, 2007), o que não veio a ocorrer nesta pesquisa.

Em relação ao tamanho da amostra, de acordo com Laros e Pasquali (2005), para a validação psicométrica e fatorial de qualquer estrutura empírica é necessário ter entre 5 a 10 observações por item. Ambas as escalas deste estudo apresentaram mais de cinco respondentes por item, considerando-se o tamanho da

amostra adequado para este estudo.

Foram realizadas, também, testes de pressupostos estatísticos quanto à normalidade das distribuições, por meio dos índices de *skewness* e *kurtosis* das variáveis (considerando um nível de significância de 0,05). Adotou-se a avaliação da normalidade pelo gráfico da probabilidade normal.

A partir disso, efetuou-se a análise dos histogramas das variáveis (com curva normal), e acrescentados outros testes de normalidade (KS e Shapiro-Wilk) que, também, puderam evidenciar a ausência de normalidade para os fatores.

Não obstante, mesmo que os fatores empíricos não tenham apresentado normalidade, isso não compromete os resultados, uma vez que as estimativas dos coeficientes da regressão são pouco afetadas pela não normalidade (Allison, 2001). Devido à robustez da técnica de análise fatorial, Pasquali (2005) também afirma que problemas de normalidade não se apresentam como graves para sua aplicação. Pretende-se investigar possível multicolinearidade (Pasquali, 2005) também, por meio da visualização dos gráficos de dispersão bivariadas entre os pares de itens.

Após a análise dos pressupostos, o próximo passo foi proceder à análise de fatorabilidade das escalas (quais sejam, escala de percepção de justiça organizacional-EPJO, e escala de percepção de efetividade da prática de avaliação de desempenho-EPEPAD). Foram utilizados como parâmetros: carga fatorial mínima de 0.30; mínimo de 3% de variância explicada; *engenvalue* acima de 1, análise gráfica por meio do scree plot; correlação entre os fatores e, por fim, análise de pertinência teórica dos fatores empíricos.

Para a testagem empírica do modelo teórico hipotetizado, realizou-se regressão múltipla. Todos os pressupostos para a execução da regressão foram testados, sem necessidade de procedimentos de ajuste. Foram calculados escores fatorais, bem como codificadas as variáveis pessoais e profissionais, para serem testadas e inseridas, no(s) modelo(s) empírico(s) final(ais) que foi obtido.

Empregou-se a técnica da análise de conteúdo, nos mesmos moldes já descritos na Seção sobre análise dos dados, para a análise das evidências qualitativas obtidas com a segunda etapa de entrevistas semiestruturadas, conforme lições de Bardin (2011), realizando-se procedimentos de sistematização, categorização e agrupamento qualitativo das respostas dos 09 servidores entrevistados.

Os dados secundários obtidos por meio de pedido de acesso à informação dos últimos ciclos de avaliação de desempenho individual na PF foram analisados com ajuda do programa SPSS, mediante aplicação de estatísticas descritivas.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Serão apresentados, neste Capítulo, em duas subseções, os resultados das análises fatoriais exploratórias das escalas adotadas no estudo. Em seguida, serão apresentadas estatísticas descritivas da variável-critério, PEPAD, bem como será apresentado o modelo empírico obtido à luz da testagem do modelo teórico hipotetizado, nos moldes adotados por Flores (2018), Da Silva (2019) e Aquino (2020). Por fim, serão descritos os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas, bem como dos dados secundários obtidos referentes ao último ciclo de avaliação de desempenho.

### 5.1 Análises fatoriais exploratórias

Após a tabulação dos dados coletados junto aos 754 respondentes, servidores da Polícia Federal, efetuou-se a análise fatorial exploratória das escalas utilizadas para a composição dos resultados desta pesquisa, com objetivo de identificar, de forma empírica, como as medidas estatísticas e psicométricas das escalas iriam se comportar em relação ao padrão de respostas da amostra.

Toda a análise estatística baseou-se nos critérios e parâmetros sugeridos por Hair *et al* (2009) e Field (2009). Os resultados foram analisados comparativamente com a presença de casos extremos (*outliers*) e sem tais casos, optando-se pelo relato empírico da melhor estrutura de dados obtida. Não houve diferença significativa nos resultados que justificasse a retirada dos casos extremos, razão pela qual foram mantidos.

A técnica de análise fatorial busca identificar a existência de relações subjacentes entre os quesitos avaliativos de cada uma das escalas. Para tanto, foi utilizado o método de análise fatorial do eixo principal (PF).

De forma geral, foi avaliada a consistência interna das escalas utilizadas na pesquisa, e em seguida, foram analisadas as cargas fatoriais obtidas. A fatorabilidade dos dados foi verificada por meio da análise do teste de adequação da amostra (KMO) de Kaiser-Meyer-Olkin (Field, 2009).

A amostra utilizada neste estudo revelou-se adequada para a análise dos componentes principais, e apresentou, respectivamente para as escalas, conforme

KMO's a seguir detalhados. As Tabelas a seguir demonstram os KMO obtidos para cada uma das escalas.

Tabela 13: KMO – Kaiser-Meyer-Olkin – EPJO

Escala	KMO
Escala de Percepção de Justiça Organizacional	0,961
Escala de Percepção de Efetividade da Prática de Avaliação de Desempenho	0,968

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.1.1 Resultados Fatoriais Escala de Percepção de Efetividade da Avaliação de Desempenho

Após ter seguido os pressupostos para a utilização da técnica de análise fatorial, as escalas foram submetidas aos procedimentos de análise da matriz de covariância para verificação da consistência interna de cada escala para os fins da presente pesquisa. Foram avaliados os autovalores (*eigenvalues*) iguais ou superiores a um; a plotagem dos *eigenvalues* (*scree plot*); o percentual da variância; a variância total explicada (critério acima de 3%) e análises de consistência interna dos fatores por meio do Alfa de *Cronbach*.

Partindo dessas premissas, iniciou-se pela análise de fatoração dos eixos principais (PAF) testando-se as cargas fatoriais válidas iguais ou superiores a 0,30.

Em relação à Escala de Percepção de Efetividade da Prática de Avaliação de Desempenho (EPEPAD), foram confirmados todos os 22 itens com carga fatorial positiva, com variação de cargas fatoriais entre 0,322 a 0,937. Após a análise fatorial verificou-se que todos os itens possuíam carga fatorial acima de 0,30 na matriz de padrão e, por esse motivo, foram mantidos na EPEPAD e considerados nas análises seguintes. Nas análises de consistência interna, a escala apresentou índice alfa de *Cronbach* de 0,957 para o fator 1 (gestão estratégica da AD) e 0.943 para o fator 2 (suporte psicossocial da AD). Considerados os 22 itens da escala, o alfa de *Cronbach* foi de 0,970.

Na Tabela abaixo são expostas as cargas fatoriais e a descrição dos itens da Escala

## de Percepção de Efetividade da Prática da Avaliação de Desempenho (EPEPAD).

Tabela 14: cargas fatoriais EPEPAD

Matriz de padrão<sup>a</sup>

	Componente	
	1	2
EAV.06 - A avaliação de desempenho está alinhada à gestão por competências.	,937	
EAV.04 - A avaliação de desempenho dos servidores valoriza a meritocracia.	,925	
EAV.03 - A avaliação de desempenho dá uma ideia clara do alinhamento das metas definidas para o servidor em relação às metas organizacionais.	,924	
EAV.02 - A avaliação de desempenho contribui para o alcance dos objetivos estratégicos.	,885	
EAV.05 - A avaliação de desempenho é critério para a definição de movimentação interna de servidores.	,881	
EAV.08 - A avaliação de desempenho tem credibilidade.	,798	
EAV.09 - A distribuição de tarefas é feita com base nos resultados da avaliação de desempenho.	,687	
EAV.07 - A avaliação de desempenho está alinhada aos valores organizacionais.	,681	
EAV.01 - A avaliação de desempenho abarca todas as habilidades necessárias para o exercício das minhas funções.	,606	
EAV.19 - Os servidores reconhecem a utilidade da avaliação de desempenho.	,547	
EAV.10 - Ações de capacitação são indicadas para os servidores com base nos resultados da avaliação de desempenho.	,496	,322
EAV.18 - Os resultados da avaliação de desempenho refletem a realidade.	,488	,389
EAV.12 - As chefias dão <i>feedback</i> sobre o desempenho dos servidores.		,925
EAV.15 - As chefias monitoram o alcance das metas dos servidores.		,904
EAV.22 - Os servidores têm conhecimento das metas que lhe são atribuídas.		,840

EAV.11 - As chefias avaliam o desempenho dos servidores com imparcialidade.		,793
EAV.16 - As chefias reconhecem os resultados alcançados pelo servidor na avaliação de desempenho.		,793
EAV.14 - As chefias estão comprometidas com a avaliação de desempenho.		,778
EAV.13 - As chefias definem as metas de desempenho com a participação de seus subordinados.		,738
EAV.20 - Os servidores são informados sobre como realizar a avaliação de desempenho.		,695
EAV.21 - Os servidores são informados sobre os benefícios da avaliação de desempenho.		,574
EAV.17 - As chefias são designadas em função dos resultados da avaliação de desempenho.	,367	,488

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Método de Rotação: *Oblimin* com Normalização de Kaiser.<sup>a</sup>

a. Rotação convergida em 14 iterações.

Fonte: elaborada pelo autor.

Os itens que eram compartilhados por mais de um fator (itens 10, 17 e 18) foram considerados nas análises em somente em um dos fatores, com base na maior carga fatorial (Field, 2009) e alinhamento teórico ao construto efetividade da avaliação de desempenho.

Verificou-se, em seguida, a consistência dos fatores estabelecidos nas análises fatoriais. Cabe salientar que, para o processo da análise de consistência, faz-se necessário que as variáveis contidas em cada fator sejam unidirecionadas, ou seja, tenham todas as cargas negativas ou todas as cargas positivas.

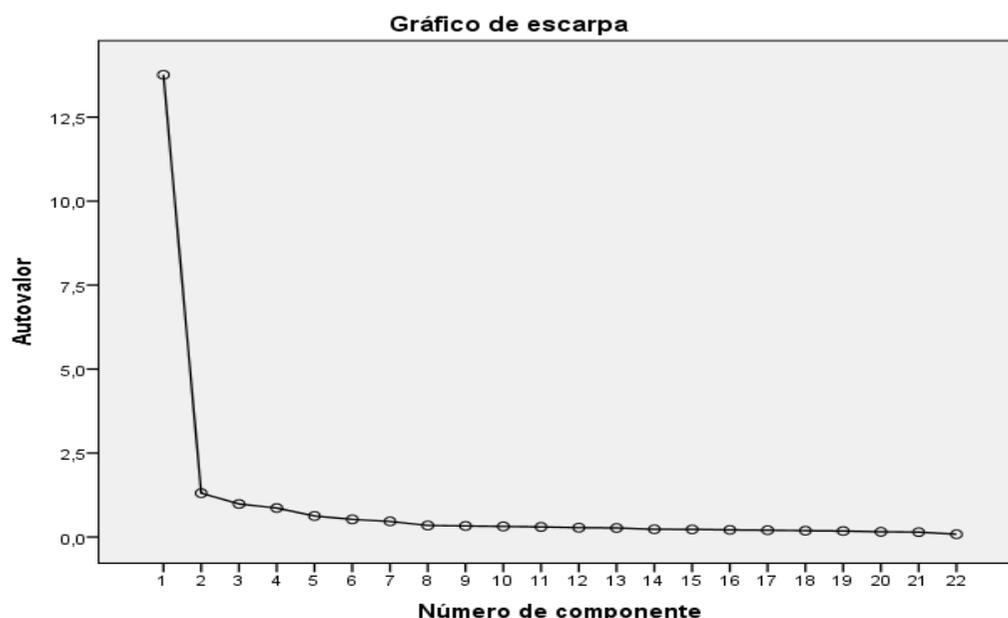
O valor do alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ), conforme Pasquali (1998), refere-se ao coeficiente que reflete o grau de covariância dos itens entre si, sendo utilizado para a estimação da fidedignidade das variáveis que compõem cada fator. Foram extraídos os alfas dos fatores que compuseram as duas escalas. De forma geral, são considerados índices acima de 0,70 (Hair et al. 2005), mas a literatura aceita índices iguais ou acima de 0,60 (Pasquali, 2012; Hair et al, 2005), em pesquisas de cunho exploratório sem prejuízo aos resultados. Em regra geral, quanto maiores forem as cargas fatoriais, mais as variáveis serão representativas daquele fator.

Após ter seguido os pressupostos para a utilização da técnica da análise fatorial, a escala foi submetida aos procedimentos de análise da matriz de covariância em termos de sua fatorabilidade. Foram avaliados os autovalores (*eigenvalues*) iguais ou superiores a um; a plotagem dos *eigenvalues* (*scree plot*); o percentual da variância explicada individualmente pelos fatores; a variância total explicada; a análise paralela; análises de consistência dos fatores por meio do Alfa de *Cronbach*; e a existência de significado teórico ou semelhança semântica entre os itens agrupados no mesmo fator.

Foi realizada a análise de fatoraçoão dos eixos principais (PAF) com base no valor próprio, excluindo os casos omissos por par e método de rotação oblíqua (*direct oblimin*), uma vez que as duas escalas apontavam teoricamente a existência de correlações significante entre os possíveis fatores. Nas extrações, foram solicitadas que somente fossem apresentadas as cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,30.

O resultado da PAF indicou cinco autovalores superiores a um, e o *scree plot* apontou para a existência de dois, ou no máximo, três fatores, conforme a Figura abaixo.

Figura 7: Scree Plot – Escala de Percepção de Efetividade da Avaliação de Desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor

Foram testados resultados com 1, 2 e três fatores. No caso da escala EPEPAD, a extração com dois fatores, conforme proposta pelo *scree plot*, logrou melhores resultados, tanto quanto as cargas fatoriais, agrupamento de itens e sentido teórico. Quanto à extração bifatorial, ambos os fatores explicaram 68,484% da variância total,

conforme figura a seguir.

Tabela 15: variância total explicada (EPEPAD)

Componente	Autovalores iniciais		Somadas de extração ao quadrado			Somadas de rotação ao quadrado	
	Total	% de variância cumulativa	Total	% de variância	% cumulativa	Total	
1	13,760	62,544	13,760	62,544	62,544	12,474	
2	1,307	5,941	1,307	5,941	68,484	12,136	
3	,984	4,474			72,959		
4	,864	3,928			76,887		
5	,627	2,850			79,738		

Método de Extração: Análise de Componente Principal.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os valores dos alfas, bem como as disposições e nomenclatura dos fatores da EPEPAD, encontram-se logo a seguir.

Tabela 16: Alfas e nomenclatura de fatores –EPEPAD

Fator	Nº de itens	Alfa de Cronbach
Fator 1 – GEAD - gestão estratégica da avaliação de desempenho	12	0,957
Fator 2 – SPAD - suporte psicossocial da avaliação de desempenho	10	0,943
Ambos fatores considerados conjuntamente	22	0,970

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.1.2 Resultados Fatoriais da Escala de Percepção de Justiça Organizacional

Para analisar a escala EPJO foram realizados os mesmos procedimentos adotados na EPEPAD, descritos na Subseção anterior. A estrutura da EPJO após a validação fatorial, apresentou três fatores teórica e empiricamente diferentes (correspondentes às dimensões distributiva, interacional e processual da JO) e 20 itens no total, corroborando os resultados obtidos por Mendonça et al (2003) quando da validação do referido instrumento, inclusive os valores de alfa obtidos neste estudo superam os valores obtidos na validação da referida EPJO, conforme tabela a seguir.

Tabela 17: Alfas e nomenclatura de fatores –EPJO aplicada na PF

<b>Fator</b>	<b>Nº de itens</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>
Fator 1 – Jp - justiça processual	07	0,923
Fator 2 – Ji - justiça interacional	07	0,964
Fator 3 – Jd - justiça distributiva	06	0,939
Os 3 fatores considerados conjuntamente	20	0,959

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresentadas as estruturas fatoriais das escalas empregadas neste estudo, a Seção seguinte tratará os dados descritivos da variável-critério investigada neste trabalho. Posteriormente, serão apresentados os resultados do modelo empírico de regressão obtido nesta pesquisa.

## **5.2 Dados descritivos das respostas aos itens da EPEPAD**

Tendo como objetivo identificar a intensidade com que a EPEPAD se apresentou na amostra, foram extraídas a média e o desvio padrão. Todas as escalas utilizadas tiveram seus escores dimensionados por 7 pontos, sendo que a marcação 1 foi indicada pela afirmação “discordo totalmente” e a 7 por “concordo totalmente”.

Assim, os itens da Escala de Percepção de Efetividade da Prática de Avaliação de Desempenho apresentaram as médias e desvio padrão conforme explicitado na Tabela seguinte, que evidenciam resultados indicativos de percepções menos favoráveis quanto à efetividade da avaliação de desempenho:

Tabela 18: estatísticas descritivas das respostas à EPEPAD (N = 754)

Item	Média	Desvio Padrão
EAV.01 - A avaliação de desempenho abarca todas as habilidades necessárias para o exercício das minhas funções.	2,95	1,741
EAV.02 - A avaliação de desempenho contribui para o alcance dos objetivos estratégicos.	2,72	1,798
EAV.03 - A avaliação de desempenho dá uma ideia clara do alinhamento das metas definidas para o servidor em relação às metas organizacionais.	2,61	1,694
EAV.04 - A avaliação de desempenho dos servidores valoriza a meritocracia.	2,22	1,629
EAV.05 - A avaliação de desempenho é critério para a definição de movimentação interna de servidores.	1,91	1,430
EAV.06 - A avaliação de desempenho está alinhada à gestão por competências.	2,12	1,546
EAV.07 - A avaliação de desempenho está alinhada aos valores organizacionais.	2,57	1,697
EAV.08 - A avaliação de desempenho tem credibilidade.	2,24	1,654
EAV.09 - A distribuição de tarefas é feita com base nos resultados da avaliação de desempenho.	1,78	1,281
EAV.10 - Ações de capacitação são indicadas para os servidores com base nos resultados da avaliação de desempenho.	1,87	1,339
EAV.11 - As chefias avaliam o desempenho dos servidores com imparcialidade.	3,04	1,924
EAV.12 - As chefias dão <i>feedback</i> sobre o desempenho dos servidores.	2,61	1,738
EAV.13 - As chefias definem as metas de desempenho com a participação de seus subordinados.	2,23	1,514
EAV.14 - As chefias estão comprometidas com a avaliação de desempenho.	2,43	1,623
EAV.15 - As chefias monitoram o alcance das metas dos servidores.	2,48	1,691
EAV.16 - As chefias reconhecem os resultados alcançados pelo servidor na avaliação de desempenho.	2,52	1,729
EAV.17 - As chefias são designadas em função dos resultados da avaliação de desempenho.	1,85	1,364

EAV.18 - Os resultados da avaliação de desempenho refletem a realidade.	2,14	1,505
EAV.19 - Os servidores reconhecem a utilidade da avaliação de desempenho.	2,11	1,531
EAV.20 - Os servidores são informados sobre como realizar a avaliação de desempenho.	2,60	1,812
EAV.21 - Os servidores são informados sobre os benefícios da avaliação de desempenho.	2,20	1,595
EAV.22 - Os servidores têm conhecimento das metas que lhe são atribuídas.	2,55	1,737

Fonte: elaborada pelo autor com base em dados da pesquisa

Apresentadas as médias e desvio padrão das respostas aos itens da EPEAD, a Seção seguinte tratará dos resultados do modelo empírico de regressão.

### 5.3 Modelo empírico

Com base nas hipóteses formuladas neste estudo, replicando-se a metodologia adotada por Flores (2018) e Aquino (2020), testou-se que variável percepção de justiça organizacional, nas dimensões distributiva, processual e interacional, pudesse prever a percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho.

Segundo Tabachnick e Fidell (2001), a análise de regressão múltipla consiste em um conjunto de técnicas estatísticas apropriadas para avaliar o relacionamento de uma variável-critério, com mais de uma variável antecedente ou preditora. Para Hair et al. (2009), o objetivo desse tipo de análise é utilizar as variáveis antecedentes (cujos valores são conhecidos) para prever os valores da variável-critério selecionada pelo pesquisador. Ademais, por meio desta análise, é possível verificar o peso da contribuição relativa das variáveis antecedentes, facilitando a interpretação sobre a influência de cada variável preditora na previsão da variável-critério (Hair et al., 2009).

No presente estudo, a variável-critério adotada foi efetividade da prática da avaliação de desempenho (medida pela EPEAD). Por conseguinte, as variáveis preditoras foram justiça organizacional em suas dimensões distributiva, processual e interacional. O modelo teórico hipotético também propunha que as variáveis pessoais e

profissionais seriam preditoras da percepção de efetividade da avaliação de desempenho.

Na presente pesquisa, foi efetuada a regressão utilizando-se o método “Enter”, em que a todas as variáveis preditoras são inseridas simultaneamente na equação (Abbad e Torres, 2002).

As correlações bivariadas foram obtidas no SPSS por meio do método *Spearman*, e indicaram as interações (e suas forças) existentes entre as variáveis. Os coeficientes de correlação são indicadores úteis que precedem a análise de regressão. O objetivo desta verificação foi identificar padrões de interação entre as variáveis que poderiam influenciar a modalidade de regressão empregada no estudo.

De acordo com Miles e Shevlin (2001), a intensidade das correlações pode ser classificada considerando os seguintes intervalos dos coeficientes: 0,10 – correlação baixa, 0,30 – correlação moderada e 0,50 ou maior – correlação elevada.

Da análise da tabela de correlações, verifica-se que as variáveis preditoras apresentaram correlação significativa e positiva em relação à variável-critério, sendo que a maior correlação observada foi da PEPAD2 com a variável justiça processual JP ( $r=0,690$ ,  $p < 0,01$ ) e a menor foi com a variável justiça interacional – JI ( $r=0,444$ ,  $p < 0,01$ ) com a PEPAD1. As correlações positivas fazem sentido teórico, uma vez que a variável-critério tem conteúdo positivo (justiça organizacional).

Figura 8: Correlações entre JO e Efetividade da AD

**Correlações**

		Escore fatorial fator 1 gestão estratégica da avaliação de desempenho	Escore fatorial fator 2 suporte psicossocial da avaliação de desempenho	Escore fatorial fator 1 justiça processual	Escore fatorial fator 2 justiça interacional	Escore fatorial fator 3 justiça distributiva
Escore fatorial fator 1 gestão estratégica da avaliação de desempenho	Correlação de Pearson	1	,840**	,678**	,444**	,542**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000
	N	754	754	754	754	754
Escore fatorial fator 2 suporte psicossocial da avaliação de desempenho	Correlação de Pearson	,840**	1	,690**	,568**	,528**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,000	,000
	N	754	754	754	754	754
Escore fatorial fator 1 justiça processual	Correlação de Pearson	,678**	,690**	1	,595**	,734**
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,000	,000
	N	754	754	754	754	754
Escore fatorial fator 2 justiça interacional	Correlação de Pearson	,444**	,568**	,595**	1	,544**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000		,000
	N	754	754	754	754	754
Escore fatorial fator 3 justiça distributiva	Correlação de Pearson	,542**	,528**	,734**	,544**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	
	N	754	754	754	754	754

\*\* A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

Nenhuma das variáveis pessoais e profissionais apresentaram correlações significativas com a variável-critério.

Figura 9: Correlações entre a variável-critério e demais variáveis

		Correlações						
		Escore fatorial fator 1 AD gestão estratégica da avaliação de desempenho	Escore fatorial fator 1 justiça processual	Escore fatorial fator 2 justiça interacional	Escore fatorial fator 3 justiça distributiva	Qual a sua faixa etária?	Qual seu sexo?	Qual seu tempo de serviço na Polícia Federal?
Correlação de Pearson	Escore fatorial fator 1 AD gestão estratégica da avaliação de desempenho	1,000	,678	,444	,542	-,063	,057	-,076
	Escore fatorial fator 1 justiça processual	,678	1,000	,595	,734	-,048	-,001	-,055
	Escore fatorial fator 2 justiça interacional	,444	,595	1,000	,544	-,020	-,005	-,058
	Escore fatorial fator 3 justiça distributiva	,542	,734	,544	1,000	,005	,008	-,025
	Qual a sua faixa etária?	-,063	-,048	-,020	,005	1,000	,016	,643
	Qual seu sexo?	,057	-,001	-,005	,008	,016	1,000	,038
	Qual seu tempo de serviço na Polícia Federal?	-,076	-,055	-,058	-,025	,643	,038	1,000
Sig. (unilateral)	Escore fatorial fator 1 AD gestão estratégica da avaliação de desempenho	.	,000	,000	,000	,043	,059	,019
	Escore fatorial fator 1 justiça processual	,000	.	,000	,000	,093	,491	,067
	Escore fatorial fator 2 justiça interacional	,000	,000	.	,000	,295	,450	,055
	Escore fatorial fator 3 justiça distributiva	,000	,000	,000	.	,443	,415	,244
	Qual a sua faixa etária?	,043	,093	,295	,443	.	,335	,000
	Qual seu sexo?	,059	,491	,450	,415	,335	.	,149
	Qual seu tempo de serviço na Polícia Federal?	,019	,067	,055	,244	,000	,149	.
N	Escore fatorial fator 1 AD gestão estratégica da avaliação de desempenho	754	754	754	754	754	747	754
	Escore fatorial fator 1 justiça processual	754	754	754	754	754	747	754
	Escore fatorial fator 2 justiça interacional	754	754	754	754	754	747	754
	Escore fatorial fator 3 justiça distributiva	754	754	754	754	754	747	754
	Qual a sua faixa etária?	754	754	754	754	754	747	754
	Qual seu sexo?	747	747	747	747	747	747	747
	Qual seu tempo de serviço na Polícia Federal?	754	754	754	754	754	747	754

As correlações entre ‘Percepção de Efetividade da avaliação de desempenho e ‘Percepção de Justiça Organizacional’ vão ao encontro de diversos estudos encontrados na literatura científica (Colquitt et al (2012), Tuytens e Devos (2012) e Rêgo (2019),) que corroboram as relações significativas entre desempenho e justiça organizacional.

Cumprir destacar que, para a realização das análises de regressão e variância, os dados obtidos devem atender os pressupostos de normalidade, linearidade, homocedasticidade e independência dos erros, conforme propõem Tabachnick e Fidell (2007). Ressalvada a normalidade, os dois últimos pressupostos foram validados, e o pressuposto de independência dos erros foi validado com a estatística de Durbin-Watson ( $d = 1,985$ ), indicando que não há correlação entre os erros do modelo. Utilizou-se o VIF para diagnosticar a multicolinearidade, e não foram identificados problemas de

colinearidade que sugerissem/indicassem a eliminação de variáveis.

Serão apresentados, adiante, nas tabelas de regressão os coeficientes de regressão padronizados (beta), o  $R^2$  ajustado, o  $R^2$  e o R para cada regressão empregada.

Tendo em vista que as variáveis tempo de carreira, faixa etária e sexo foram posicionados como moderadores no modelo teórico-hipotético da pesquisa, todos os testes de regressão consideraram as referidas variáveis como elementos fixos dentro do modelo, em ordem de prioridade em relação às demais variáveis. O efeito de moderação ocorre quando uma variável afeta a direção ou a intensidade da direção entre uma variável preditora (independente) e uma dependente (critério). São as diferenças ou condições situacionais que influenciam a relação proposta inicialmente entre duas outras variáveis. (Baron & Kenny; Edwards & Lambert, 2007).

Os resultados indicaram que o teste do efeito moderador, em geral, não foi significativo. Noutras palavras, a relação das variáveis antecedentes com a variável-critério não foi moderada pelas variáveis faixa etária e tempo de carreira, de modo que estas não contribuíram de maneira estatisticamente significativa como se esperava. Por outro lado, observou-se a moderação significativa da variável “sexo” (Beta de 0.29) em relação ao escore fatorial 1 (gestão da AD), como variável dependente. Assim, seguiu-se com os testes de regressão a fim de verificar o poder preditor das variáveis antecedentes, não obstante o efeito moderador não ter tido significância estatística, ao contrário do que se esperava em relação às demais variáveis.

O resultado das regressões demonstrou que a percepção de justiça distributiva e processual contribuíram significativamente para a explicação do fator 1 da “percepção de efetividade da avaliação de desempenho”, conforme apontado na Tabela a seguir.

*Tabela 19: Resultados da Regressão Linear – Variável-critério: “Percepção de efetividade da avaliação de desempenho – fator 1 – Gestão da AD”*

Variáveis Explicativas	(Valores de $\beta$ )
Escore fatorial1 Jp	0,584***
Sexo	0,59*
Escore fatorial3 Jd	0,087*
$R^2 = 0,471$ $R^2$ ajustado= 0,467 R = 0,686	

---

\*p < 0, 05; \*\*p<0,01, \*\*\*p <0,001

---

Fonte: elaborado pelo autor

O fator 1 (GEAD) da variável “percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho” se relacionou positivamente com a variável justiça organizacional nas dimensões processual e distributiva, conforme aponta o coeficiente de regressão ( $\beta=0,584$  e  $0,087$ ), apresentando resultado significativo, assim como em relação à variável sexo.

Na sequência, o fator2 (SPAD) da variável “percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho” foi posicionado como dependente e as três dimensões da justiça organizacional como antecedentes, no método *enter*.

O resultado dessa regressão demonstrou que a percepção de justiça organizacional em sua dimensão interacional e processual contribuiu significativamente para a explicação da “percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho”, em seu fator 2 (suporte psicossocial), conforme apontado na Tabela a seguir.

Tabela 20: Resultados da Regressão Linear – Variável-critério: “Percepção de efetividade da avaliação de desempenho – fator 2 – Suporte Psicossocial da AD”

Variável Explicativa	(Valores de $\beta$ )
Percepção de justiça organizacional em sua dimensão processual	0,548***
Percepção de justiça organizacional em sua dimensão interacional	0,247***
R <sup>2</sup> = 0,517 R <sup>2</sup> ajustado= 0,513 R = 0,719	

---

\*p < 0, 05; \*\*P<0,01, \*\*\*p <0,001

---

Fonte: elaborada pelo autor.

Analisando o resultado dessas regressões lineares, verificou-se que as variáveis de justiça organizacional testadas apresentaram significância estatística para a explicar a

percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho. As variáveis pessoais e profissionais não apresentaram resultados significativos ( $p > 0,05$ ) e, portanto, foram excluídas do modelo final ajustado em relação à dimensão SPAD.

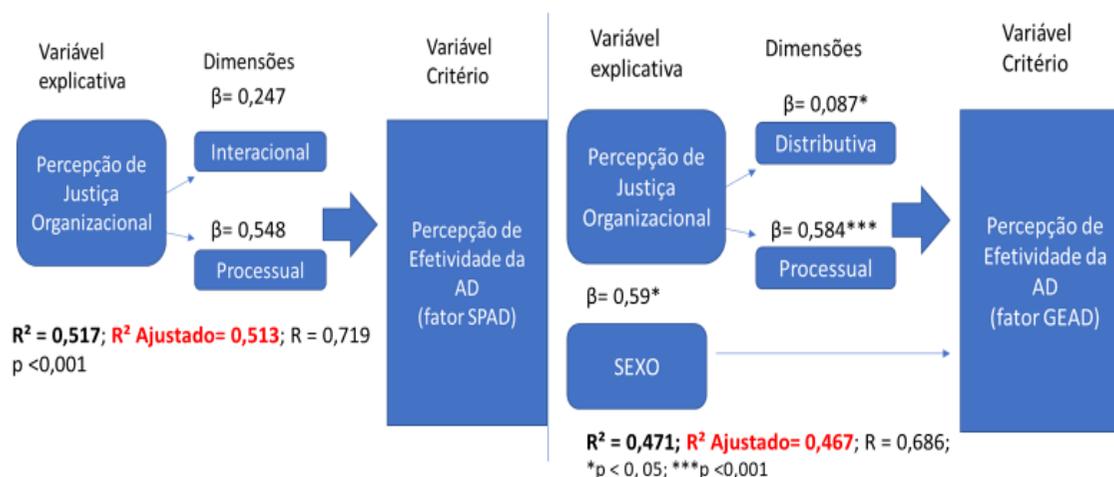
O resultado dessa regressão linear demonstrou que os indivíduos da Polícia Federal componentes da amostra que percebem de forma mais favorável a justiça organizacional em suas três dimensões apresentaram melhores percepções acerca da efetividade da prática da avaliação de desempenho individual.

Este foi o modelo empírico final ajustado aos dados obtidos na presente dissertação. Necessário destacar que o modelo final ajustado apresentou resultados significativos para as três dimensões da JO.

Assim, conforme demonstrado na Tabela 20, os resultados podem ser interpretados da seguinte forma: os servidores da polícia federal, que demonstram maior percepção de efetividade da prática de avaliação de desempenho possuem melhor percepção de justiça organizacional em suas três dimensões (distributiva, interacional e processual). Estes indivíduos percebem ainda melhor a justiça processual.

A Figura a seguir apresenta o modelo empírico final ajustado, com os preditores da variável-critério 'percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho individual'.

Figura 10: Modelo empírico final ajustado



Fonte: Dados da pesquisa. Elaborado pelo autor

Em relação às hipóteses levantadas, todas confirmadas, e variáveis de controle utilizadas neste estudo, a Tabela a seguir sintetiza os resultados encontrados.

Tabela 21: Resultados do teste de hipóteses e variáveis de controle

Hipótese	Resultado
<b>H1:</b> Os indivíduos que percebem positivamente a justiça organizacional em sua dimensão distributiva (Jd) também percebem como efetiva a avaliação de desempenho.	<b>Confirmada</b> , ressaltando-se que a regressão linear apontou significância para a justiça distributiva (fator Jd), como variável antecedente do fator 1 de Efetividade (gestão da AD)
<b>H2:</b> Os indivíduos que percebem positivamente a justiça organizacional em sua dimensão processual também percebem como efetiva a avaliação de desempenho.	<b>Confirmada</b> , ressaltando-se que a regressão linear apontou significância para a justiça processual (fator Jp), como variável antecedente do fator 1 de Efetividade (gestão da AD) e fator 2 (suporte psicossocial da AD)
<b>H3:</b> Os indivíduos que percebem positivamente a justiça organizacional na dimensão interacional também percebem como efetiva a avaliação de desempenho.	<b>Confirmada</b> , ressaltando-se que a regressão linear apontou significância para justiça interacional (fator Ji), como variável antecedente do fator 2 de Efetividade (gestão da AD)

<p><b>VC1:</b> Haverá diferenças nas percepções dos servidores da polícia federal relacionadas a seu tempo de carreira. Isso significa que indivíduos com mais tempo de serviço percebem, de forma diversa, a efetividade da prática de avaliação de desempenho na Polícia Federal do que indivíduos com menos tempo de carreira.</p>	<p><b>Sem diferenças significativas</b></p>
<p><b>VC2:</b> Haverá diferenças nas percepções dos servidores da polícia federal relacionadas a seu local de trabalho. Isso significa que indivíduos com diferentes locais de trabalho percebem, de forma diversa, a efetividade das práticas de avaliação de desempenho na Polícia Federal.</p>	<p><b>Sem diferenças significativas</b></p>
<p><b>VC3:</b> Haverá diferenças nas percepções dos servidores da polícia federal relacionadas à ocupação de cargos de Direção e Assessoramento Superior e Funções Gratificadas. Isso significa que indivíduos com diferentes posicionamentos na hierarquia do órgão percebem, de forma diversa, a efetividade das práticas de avaliação de desempenho na Polícia Federal.</p>	<p><b>Sem diferenças significativas</b></p>
<p><b>VC4:</b> Haverá diferenças nas percepções dos servidores da Polícia Federal relacionadas ao sexo do servidor. Isso significa que indivíduos do sexo masculino e feminino percebem, de forma diversa, a efetividade da prática de avaliação de desempenho na Polícia Federal.</p>	<p><b>Comprovadas diferenças significativas,</b> ressaltando-se que a regressão linear apontou significância para a variável sexo do servidor como antecedente do fator 1 de Efetividade (gestão da AD), indicando que a percepção das servidoras (sexo feminino) influenciou na percepção da Efetividade da avaliação de desempenho.</p>

Fonte: elaborada pelo autor

Os achados ilustram que as três hipóteses formuladas foram confirmadas empiricamente, uma vez que a variável percepção de efetividade da avaliação de desempenho se relacionou positivamente com as variáveis percepção e justiça organizacional em suas três dimensões (distributiva, processual e interacional). Por outro lado, não foi possível comprovar a moderação das variáveis tempo de carreira e faixa etária dentro do modelo proposto, já que o teste do efeito moderador não foi

significativo. Desta forma, as hipóteses H1, H2 e H3 foram confirmadas, constatando-se, ainda, diferenças significativas em relação à VC4 (sexo).

Os resultados corroboram os achados de Pereira (2018), Silva (2018), Fogaça (2018), Fogaça, Rêgo, Melo, Armond e Coelho Junior (2018), Ahmed e Sattar (2018), Babagana e Ibrahim(2018; 2019), Dal Corso, De Carlo, Carluccio, Girardi, e Falco (2019), Gu, Nolan e Rowley (2019), Correia, Mendes e Silva (2019) e Rêgo (2019), no sentido de constatar empiricamente a relação preditiva entre justiça e desempenho.

Tais achados também vão ao encontro do que Narashimhan, Narayanan e Srivasan (2013) constataram em estudo que investigou as relações entre justiça organizacional e impacto na performance dos trabalhadores, podendo-se dizer que os resultados deste trabalho são semelhantes, no sentido de que esta variável apresenta relação positiva significativa com a percepção de efetividade da avaliação por de desempenho.

Os resultados deste estudo, por outro lado, não corroboram outros que sugerem que os efeitos de variáveis individuais sobre o desempenho no trabalho (Coelho Jr. e Borges Andrade, 2011), uma vez que nesta pesquisa apenas a variável sexo do servidor teve efeito explicativo significativo no modelo de regressão.

Os fatores (1)“gestão da AD” e (2) suporte psicossocial da percepção de efetividade da avaliação de desempenho obtidos nesta pesquisa assemelham-se às dimensões “ação gerencial” e suporte da instituição” encontradas por da Luz e Figueiredo Filho (2018), muito embora os itens utilizados nas respectivas escalas não tenham sido idênticos.

Foram realizadas testes de comparação de variância (ANOVA's) de todas as variáveis pessoais e profissionais, não sendo encontradas diferenças estatisticamente significantes entre os grupos de respondentes, exceto quanto à dimensão GEAD, na qual houve diferença, na varável tempo de serviço, entre os grupos de 04 a 09 versus 15 a 19 anos, conforme figuras a seguir:

Figura 11: ANOVA: testes robustos de igualdade de média

Testes Robustos de Igualdade de Médias					
		Estatística <sup>a</sup>	gl1	gl2	Sig.
Score fatorial fator 1 gestão	Welch	2,348	5	125,567	,045
estratégica da avaliação de desempenho	Brown-Forsythe	2,186	5	211,553	,057

Escore fatorial fator 2 suporte psicossocial da avaliação de desempenho	Welch	2,048	5	126,002	,076
	Brown-Forsythe	2,003	5	223,308	,079

Figura 12: ANOVA - comparações múltiplas - Tukey HSD

				Comparações múltiplas				
Variável dependente				Diferença média (I-J)	Erro Padrão	Sig.	Intervalo de Confiança 95%	
							Limite inferior	Limite superior
Escore fatorial fator 1 gestão estratégica da avaliação de desempenho	Tukey HSD	até 3 anos	de 04 a 09 anos	-,18594	,30694	,991	-1,0629	,6910
			de 10 a 14 anos	,08929	,29954	1,000	-,7665	,9451
			de 15 a 19 anos	,25394	,30462	,961	-,6164	1,1243
			de 20 a 29 anos	,27943	,33153	,959	-,6678	1,2266
			acima de 30 anos	-,05972	,34779	1,000	-1,0534	,9340
	de 04 a 09 anos	até 3 anos	de 04 a 09 anos	,18594	,30694	,991	-,6910	1,0629
			de 10 a 14 anos	,27522	,12826	,265	-,0912	,6417
			de 15 a 19 anos	,43988*	,13972	,021	,0407	,8391

\*. A diferença média é significativa no nível 0.05.

Fonte: elaborada pelo autor

O presente Capítulo apresentou os resultados das análises e aprofundou a discussão sobre os resultados e evidências empíricas encontradas na pesquisa. Foram apresentados também os resultados dos testes das hipóteses do estudo, cotejando-os com pesquisas anteriores. A seguir, serão apresentados os resultados da análise dos demais dados coletados na presente pesquisa.

#### 5.4 Frequências dos Dados profissionais e demográficos da aplicação da EPJO e EPEPAD na PF

As frequências dos dados profissionais e demográficos da aplicação da EPJO e EPEPAD na PF apontaram para os seguintes principais achados: a faixa etária preponderante foi entre maiores de 35 anos; Sexo masculino (83,3%); Cor branca

(59,3%) e parda (31,9%); lotados em delegacias descentralizadas (30,9%) ou superintendências regionais (46,7%); Maior Estado: DF (24,3%, ressaltando-se que ANOVA não apontou diferença significativa de médias); Policiais da classe especial (58%); Com mais de 03 anos de serviço, sendo o maior percentil entre 10 a 14 anos (37,1%); Não ocupantes de chefia (83%); Maioria atuantes na área de polícia judiciária (41,9%) ou administrativa (15,8%); Cargo que mais respondeu foi agente de polícia federal (38,1%), seguindo da categoria dos servidores administrativos (22,1%), conforme figuras a seguir.

Figura 13: frequências – por faixa etária

		Qual a sua faixa etária?			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	até 29 anos	22	2,9	2,9	2,9
	de 30 a 34 anos	66	8,8	8,8	11,7
	de 35 a 39 anos	142	18,8	18,8	30,5
	de 40 a 44 anos	204	27,1	27,1	57,6
	de 45 a 49 anos	145	19,2	19,2	76,8
	acima de 50 anos	175	23,2	23,2	100,0
	Total	754	100,0	100,0	

Figura 14: frequências – por sexo

		Qual seu sexo?			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Masculino	628	83,3	84,1	84,1
	Feminino	119	15,8	15,9	100,0
	Total	747	99,1	100,0	
Omisso	Sistema	7	,9		
Total		754	100,0		

Figura 15: frequências – por cor/raça

		Qual sua cor/raça?			
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Branca	447	59,3	63,1	63,1

	Parda	226	30,0	31,9	95,1
	Amarela	17	2,3	2,4	97,5
	Preta	18	2,4	2,5	100,0
	Total	708	93,9	100,0	
Omisso	Sistema	46	6,1		
Total		754	100,0		

Figura 16: frequências – por tipo de lotação

Qual sua atual lotação?					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Delegacia descentralizada	233	30,9	31,8	31,8
	Superintendência Regional	352	46,7	48,1	79,9
	Edifício Sede da Polícia Federal (Brasília)	100	13,3	13,7	93,6
	Cedido para outro órgão	4	,5	,5	94,1
	Outra opção que não as anteriores	43	5,7	5,9	100,0
	Total	732	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	22	2,9		
Total		754	100,0		

Figura 17: frequências – por unidade por Estado e DF

Unidade da Federação					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	AC	15	2,0	2,0	2,0
	AL	8	1,1	1,1	3,1
	AM	12	1,6	1,6	4,6
	AP	6	,8	,8	5,4
	BA	20	2,7	2,7	8,1
	CE	12	1,6	1,6	9,7
	DF	183	24,3	24,3	34,0
	ES	26	3,4	3,4	37,4
	GO	14	1,9	1,9	39,3
	MA	10	1,3	1,3	40,6
	MG	37	4,9	4,9	45,5

MS	37	4,9	4,9	50,4
MT	27	3,6	3,6	54,0
PA	10	1,3	1,3	55,3
PB	13	1,7	1,7	57,0
PE	12	1,6	1,6	58,6
PI	4	,5	,5	59,2
PR	46	6,1	6,1	65,3
RJ	57	7,6	7,6	72,8
RN	13	1,7	1,7	74,5
RO	13	1,7	1,7	76,3
RR	6	,8	,8	77,1
RS	62	8,2	8,2	85,3
SC	37	4,9	4,9	90,2
SE	5	,7	,7	90,8
SP	66	8,8	8,8	99,6
TO	3	,4	,4	100,0
Total	754	100,0	100,0	

Figura 18: frequências – por classe no cargo

Qual sua classe no cargo efetivo?					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Classe especial	437	58,0	59,7	59,7
	1ª classe	57	7,6	7,8	67,5
	2ª classe	84	11,1	11,5	79,0
	3ª classe	7	,9	1,0	79,9
	carreira administrativa	147	19,5	20,1	100,0
	Total	732	97,1	100,0	
Omisso	Sistema	22	2,9		
Total		754	100,0		

Figura 19: frequências – por tempo de serviço

Qual seu tempo de serviço na Polícia Federal?					
		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	até 3 anos	20	2,7	2,7	2,7

de 04 a 09 anos	160	21,2	21,2	23,9
de 10 a 14 anos	280	37,1	37,1	61,0
de 15 a 19 anos	185	24,5	24,5	85,5
de 20 a 29 anos	64	8,5	8,5	94,0
acima de 30 anos	45	6,0	6,0	100,0
Total	754	100,0	100,0	

Figura 20: frequências – por ocupação de cargo/função de confiança

Ocupa atualmente cargo de Direção e Assessoramento Superior (DAS) ou Função Gratificada (FG), nas condições de titular, interino ou substituto, na estrutura da Polícia Federal?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	DAS	37	4,9	5,2	5,2
	FG	52	6,9	7,3	12,4
	não ocupo DAS ou FG	626	83,0	87,6	100,0
	Total	715	94,8	100,0	
Omisso	Sistema	39	5,2		
Total		754	100,0		

Figura 21: frequências – por área de atuação

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Polícia judiciária	316	41,9	45,4	45,4
	Polícia administrativa	119	15,8	17,1	62,5
	Recursos humanos	17	2,3	2,4	64,9
	Corregedoria	10	1,3	1,4	66,4
	Inteligência	77	10,2	11,1	77,4
	Outros	157	20,8	22,6	100,0
	Total	696	92,3	100,0	
Omisso	Sistema	58	7,7		
Total		754	100,0		

Figura 22: frequências por cargo na PF

Qual seu cargo na Polícia Federal?

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem cumulativa
Válido	Agente Administrativo	167	22,1	22,1	22,1
	Agente de Polícia Federal	287	38,1	38,1	60,2
	Delegado de Polícia Federal	121	16,0	16,0	76,3
	Escrivão de Polícia Federal	108	14,3	14,3	90,6
	Papiloscopista de Polícia Federal	18	2,4	2,4	93,0
	Perito Criminal Federal	53	7,0	7,0	100,0
	Total	754	100,0	100,0	

### 5.5 Estatísticas descritivas dos dados obtidos sobre os últimos ciclos da AD na PF

As Seções seguintes apresentarão as estatísticas descritivas e análise de variância, sendo os resultados das carreiras policiais e servidores administrativos apresentados separadamente, por se tratarem de ciclos diferentes de avaliação (embora fossem os últimos disponíveis), com características distintas, inclusive as os valores diferentes de nota máxima da AD (140 para os policiais e 20 para os administrativos).

#### 5.5.1 Carreira Policial Federal – ciclo de 2017/2018 – nota máxima prevista: 140 pontos

Figura 23: carreira policial - média da nota obtida na AD

#### Descritivas

Nota obtida, de 0 a 140

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
Delegado	284	139,54	5,058	,300	138,95	140,13	60	140
Perito	284	139,54	5,058	,300	138,95	140,13	60	140

Papiloscopista	95	139,47	2,960	,304	138,87	140,08	120	140
Escrivão	622	139,55	2,593	,104	139,35	139,75	115	140
Agente	1504	139,26	4,448	,115	139,04	139,49	60	140
Total	2789	139,39	4,204	,080	139,23	139,55	60	140

Observou-se que a média das notas dos servidores policiais oscilou entre 139,26 a 139,54, dos 140 pontos previstos, conforme mais bem detalhado na tabela a seguir.

Tabela 22: nota média das carreiras policiais e percentil em relação ao total

Cargo	Média	% da média em relação ao máximo possível (140 pts)
Delegado	139,54	99,67
Perito	139,54	99,67
Papiloscopista	139,47	99,62
Escrivão	139,55	99,68
Agente	139,26	99,47
Total (geral)	139,39	99,56

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados do ciclo de AD na PF 2017/2018 das carreiras policiais

### 5.5.2 Carreira Administrativa (não policial) da PF – ciclo de 2018/2019 – nota máxima prevista: 20 pontos

Tendo em vista a grande variedade dos cargos, optou-se pela realização da análise dos dados utilizando-se a classificação em virtude da gratificação recebida por cada categoria e não pelo cargo ocupado em si, destacando-se que a própria Polícia Federal realiza a divulgação dos resultados em seu boletim de serviço agrupando as respectivas carreira conforme as gratificações específicas, cujos servidores terão direito conforme resultados obtidos na avaliação de desempenho.

Assim, os resultados da AD's que serão abordadas nesta Seção referem-se às remunerações a seguir: Gratificação de Desempenho de Atividades de Cargos Específicos – GDACE; Gratificação de Desempenho de Atividades Médicas do Plano Especial de Cargos da Polícia Federal – GDM-PECPF; Gratificação de Desempenho de Apoio Técnico-Administrativo da Polícia Federal – GDATPF.

Figura 24: carreira administrativa - média na AD por tipo de gratificação

### Descritivas

Resultado da AD, de 0 a 20

	N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	Intervalo de confiança de 95% para média		Mínimo	Máximo
					Limite inferior	Limite superior		
GDACE	17	20,00	,000	,000	20,00	20,00	20	20
GDATPF	2394	19,94	,654	,013	19,92	19,97	6	20
GDM-PECPF	40	20,00	,000	,000	20,00	20,00	20	20
Total	2451	19,94	,647	,013	19,92	19,97	6	20

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados do ciclo de AD na PF 2018/2019 das carreiras administrativas

Tabela 23: nota média das carreiras administrativas e percentil em relação ao total

Gratificação	Média	% da média em relação ao máximo possível (20 pts)
GDACE	20,00	100
GDATPF	19,94	99,7
GDM-PECPF	20,00	100
Total (geral)		

Fonte: elaborado pelo autor conforme dados do ciclo de AD na PF 2018/2019 das carreiras administrativas

As estatísticas descritivas dos dados obtidos sobre os últimos ciclos da AD na PF (Carreira Policial Federal – ciclo de 2017/2018 e Carreira Administrativa da PF – ciclo de 2018/2019) evidenciaram que média das notas dos servidores policiais oscilou entre 139,26 a 139,54, dos 140 pontos máximos previstos, o que corresponde a mais de 99% do total, percentual que também se revelou nos resultados das AD's dos servidores administrativos, cuja média variou entre 19,94 a 20, do máximo de pontos possíveis, que era o valor de 20 (vinte).

A próxima Seção tratará do resultado da análise de conteúdo das entrevistas realizadas para melhor compreensão dos dados oriundos da aplicação das escalas empregadas neste estudo.

### **5.6 Análise de conteúdo das entrevistas realizadas**

A partir do roteiro de perguntas disponível no Apêndice F, foram realizadas 09 entrevistas (segunda fase qualitativa) para melhor compreensão dos resultados dos dados coletados com base no questionário EPEPAD, indicativos de menor percepção da efetividade da AD, em especial quanto à sua utilidade e a credibilidade (itens 8 e 19 da Escala) na Polícia Federal, devido às baixas médias referentes à concordância do respondente com o item, as quais variaram entre 1,78 e 3,04 (o que corresponde, respectivamente, a 25,4 a 43,4% do score máximo possível, que era 7), conforme apresentado na figura abaixo.

Partindo-se de perguntas abertas, os entrevistados foram abordados sobre percepção deles acerca da efetividade da AD na PF e os respectivos motivos que justificassem essa resposta.

As pessoas ouvidas possuíam perfis diversos, tais como servidores da PF na ativa (08), aposentado (01), policiais (07), administrativos (02), brancos (07), negros (02), homens (06), mulheres (03), aqueles que são ou foram titulares de chefias na PF (06), sendo que todos (09) entrevistados já foram objeto de avaliação de desempenho no órgão, portanto, com a experiência de avaliados, ao passo que os servidores com chefias também possuem a vivência com a condição de avaliador. Utilizou-se, portanto, amostragem intencional ou proposital (Creswell, 2010), por meio da qual o pesquisador selecionou os

indivíduos por conveniência (critério de vários perfis) e disponibilidade de participação nesta pesquisa.

As falas dos entrevistados indicam a existência de percepções pouco favoráveis ao reconhecimento da credibilidade e a utilidade da AD na PF. Os principais motivos alegados foram: ausência de indicadores individuais de desempenho por áreas, tarefas e cargos, incorporando-os à AD, de acordo com os objetivos da instituição; ausência de clareza e objetividade aos critérios da AD e às metas individuais; falta de um sistema informatizado para realização da AD, coleta dos dados e disponibilização de relatórios gerenciais; necessidade de treinamentos específicos e mudança para uma cultura organizacional orientada aos resultados; atribuição de nota máxima a quase todos avaliados, não obstante o desempenho real; falta de seriedade das chefias com a AD, dentre outros. A Tabela abaixo ilustra a categorização dos resultados das entrevistas.

Tabela 24: categorização das entrevistas (segunda fase qualitativa)

Dimensões da Efetividade da AD	Exemplos de respostas
Propósito da AD	"E até mesmo a questão do <i>feedback</i> . Se eu sei o porquê eu sou avaliado, se eu sei exatamente o que eu preciso fazer, se eu o sei exatamente o que esperam de mim, se eu sei qual o meu Impacto individual no resultado do grupo, então isso tudo passa por normatização interna". (E1); "O servidor policial, repito, depois de ultrapassar o estágio probatório, o seu ciclo probatório e ele adquire a estabilidade, muito pouco, ele espera da avaliação de desempenho individual". E2); "A avaliação tem duas utilidades: a progressão funcional, para mudar de nível e a gratificação (no caso dos servidores administrativos). (E3); "Na minha opinião, os servidores percebem com pouca credibilidade, utilidade hoje avaliação desempenho individual na Polícia Federal" (E5);

Reações do avaliado	<p>"Esse processo (AD) é muito importante porque impacta na motivação do servidor, impacta na satisfação do trabalho, impacta na qualidade de vida, impacta no sentimento de Justiça organizacional, impacta na relação com as chefias, impacta na produtividade, impacta até mesmo no adoecimento. O servidor que sabe o que ele precisa fazer, sabe como ele está sendo medido, com regras claras, ele não se sente injustiçado, muitas vezes ele não sente mal aproveitado, muitas vezes ele não sente que ele tá no lugar errado, que não dão condições de trabalhar. Então isso é até mesmo medida de suporte organizacional. Você sabe que as regras são claras, pelo que você está sendo medido, o que você precisa fazer, isso vai, muitas vezes, impedir um sentimento de insatisfação, para impedir uma vontade de saída da organização, vai impedir um sentimento de injustiça". (E1); A AD (...) "tem baixíssima credibilidade e utilidade, porque a avaliação desempenho normalmente é preenchida com notas iguais para todos servidores, os próprios servidores preenchem as próprias notas. os chefes que não atribuem nota máxima ao avaliados são tidos como muito ruins, apesar dos avaliados serem servidores que não deveriam corresponder à nota máxima. (E8)</p>
Justiça da AD-processual	<p>(...) "grande parte das chefias dos servidores entendem que essas avaliações não são feitas de forma séria, como precisam ser feitas, por falta de treinamento, por falta de sensibilização" (E1); "Há uma avaliação hoje na carreira policial muito mais focada em indicadores de unidade, é o indicador da Superintendência, é um indicador de uma delegacia, ou seja, ela tá muito mais focada na unidade do que propriamente pessoas que compõem essas unidades. (E2); "Há uma grande dependência da avaliação de desempenho do critério subjetivo da chefia. Ele é avaliado pela aquela pessoa que ocupa uma posição de destaque na estrutura e os critérios utilizados por essa pessoa, por essa chefia, ainda são critérios extremamente, abertos, genéricos e subjetivos". (E2); "os formulários são pouco precisos, padronizados e com um sistema de pontuação que acaba criando injustiças." (E5); "Eu acho que o critério é completamente desvirtuado. Então as notas que são dadas não são coerentes, não tem uma simetria com a realidade." (E6); A AD (...) "sempre foi um formulário; um cartãozinho; (na minha vida funcional) tive sorte, (a AD, em 34 anos de serviço) não serviu nem para o bem nem para o mal". (E9)</p>
Justiça da AD - interacional	<p>"Hoje nós temos instrumentos que poderiam ajudar nesse sentido (ajuste periódico das metas), mas, pela falta de formação dos avaliadores, muitas vezes não são utilizados para isso". (E1); "Nunca tive <i>feedback</i> (...). Nunca fui procurada por ninguém a respeito da avaliação. Se acabasse não faria diferença para mim". (E3); "Em minha visão, uma avaliação séria necessita de treinamento para mudança da cultura, assim como proibição de nota máxima para todos, <i>feedback</i> obrigatório, registro dos</p>

	<p>comportamentos e resultados que geraram desconto de pontos ou nota máxima, assim como indicação de que a avaliação de fato é prioridade para a PF". (E7)</p>
<p>Justiça da AD - distributiva</p>	<p>(...) "as avaliações elas são encaradas mais como formalidade. Tipo assim, não respondi a nenhum processo disciplinar, logo eu mereço a nota máxima".(E1); "Atualmente a gente a gente faz as avaliações levando em consideração a capacitação que o servidor (administrativo) fez, para fins de gratificação, mas, como política do órgão, como um todo, essas avaliações ainda - pelo menos no meu conhecimento - não são levados em consideração para ocupação de cargos, para ocupação de chefias, não são levados em consideração para indicação para curso e treinamento."; "Quase todos recebem nota máxima, talvez para que ninguém seja prejudicado". (E3); "No meu entender o modelo atual não oferece ferramentas para os chefes realizarem uma efetiva e justa avaliação. E creio que isto se reflete em sensação de injustiça, por parte dos avaliados. (E4);</p>
<p>Precisão da AD</p>	<p>(...) "Essas avaliações hoje elas têm mais o ponto de vista assim de pegar os desvios muito grandes de conduta, do que, de fato, espelhar um desempenho no comportamento específico desejado daquele servidor."(E1); "Agora, se essa avaliação desempenho vier apenas formalmente - e como a gente já viu muitas avaliações internas nossas - pode o impacto até mesmo ser negativo: nós temos avaliação, mas é uma avaliação de faz-de-conta". (E1); "É notório, é sabido que a avaliação que é feita é uma avaliação que deixa a desejar, porque o servidor responsável por avaliar acaba fazendo isso de uma maneira pró forma apenas para seguir uma exigência, uma regra e não é um critério de Justiça. Há fatos públicos onde aquelas pessoas que quiseram realmente fazer uma avaliação de desempenho mais criteriosa, mais rigorosa eram tidas como pessoas que estavam fora da curva que estavam sendo rigorosos estão exigentes, eram até mal vistos como pessoas que "ah", você quer perseguir, porque que você é diferente, por que você simplesmente não faz como toda o restante da organização, que tem a cultura de simplesmente atender aquilo de (maneira) pro forma, para que as pessoas cumpram seus requisitos. (E2); "a publicidade das notas dos servidores, publicadas em Boletim de Serviço, induz a que os chefes evitem contrariar aqueles que fazem parte de sua equipe, a fim de evitar problemas na condução do setor." (E4); A AD (...) acaba se tornando simplesmente um julgamento de valor, que depende às vezes mais da experiência pessoal, profissional, ou até interação social do julgador " (E5); (...) "o negócio ficou quase que institucionalizado, de todo mundo tirar nota alta. Ninguém quer se comprometer, ninguém quer se aborrecer com o subordinado e dar a nota que ele merece. E o próprio chefe às vezes ele não tem</p>

condições, não tem o preparo para dar a nota" (...) (E6).

Fonte: elaborada pelo auto com base em dados das entrevistas.

Somando-se aos resultados do questionário da EPEPAD, as respostas dos servidores entrevistados, da mesma maneira, indicam percepções pouco favoráveis à utilidade, credibilidade e à efetividade da AD na PF.

Um apontamento interessante decorrente de uma das entrevistas (E8), em que pese a percepção da entrevistada relativa à não utilização da AD formal para retribuição dos bons resultados de determinados servidores, foi que *“os chefes acabam que retribuem e premiam os bons servidores de outras formas, como possibilidade de cursos, de viagem, etc.”*. Tal assertiva poderia indicar a possível existência, demandando comprovação empírica por pesquisas futuras, de uma avaliação informal de desempenho de servidores, situação que deve ser observada com bastante atenção pelos gestores, uma vez que a informalidade revela-se cenário fértil para ocorrência de prejuízo ou favorecimento a determinados grupos ou indivíduos, dificultando-se, ou mesmo inviabilizando a manifestação das dimensões teóricas da efetividade da AD e aplicação do princípio do devido processo legal.

## **5.7 Resultados da pesquisa documental realizada**

Esta Seção apresentação os resultados da pesquisa documental realizado, dividindo-se em duas subseções, sendo a primeira discorrerá sobre o histórico de normativos da Polícia Federal com menção à avaliação de desempenho e a segunda sobre o sobre o Setor de Avaliação e Promoção.

### **5.7.1 Histórico de normativos da Polícia Federal com menção à avaliação de desempenho**

A pesquisa documental de normativos na Biblioteca Digital-BD da Polícia Federal apontou a existência de alguns tipos de normativos, detalhados a seguir:

Tabela 25: Tipos de normativos na PF

Tipo de normativos
Enunciados - EN
Instruções de Serviço - IS
Instruções Normativas - IN
Instruções Técnicas - IT
Mensagem Oficial-Circular - MOC
Orientações Normativas - ON
Orientações Técnicas - OT
Portarias
Resoluções - RE
Resoluções de Ensino - REN

Fonte: elaborado pelo autor com base em pesquisa na BD/PF

Primeiramente, há que se ressaltar que, com o advento do Decreto Nº 10.139 (2019), que dispõe sobre a revisão e a consolidação dos atos normativos inferiores a decreto, as espécies admitidas de atos normativos futuros inferiores a decreto serão editados sob a forma de: I - portarias - atos normativos editados por uma ou mais autoridades singulares; II - resoluções - atos normativos editados por colegiados; ou III - instruções normativas - atos normativos que, sem inovar, orientem a execução das normas vigentes pelos agentes públicos. Assim, algumas das espécies de normativos outrora expedidos pela PF deixarão, em regra, de existir, tais como as instruções de serviço e instruções técnicas, dando lugar a instruções normativas.

Os resultados da pesquisa documental na BD/PF para o argumento "avaliação de desempenho", identificaram 60 itens que atendiam ao critério de busca critério, que se encontram pormenorizados no Apêndice G, para melhor exibição, devido ao tamanho da tabela obtida.

Nota-se, então, que, historicamente, a avaliação de desempenho sempre esteve

atrelada a normativos internos, voltados à mensuração da maneira pela qual os servidores desempenham suas atribuições. Mais recentemente, pelo menos na elaboração da política, ela tem se tornado mais estratégica, relacionada a outros subsistemas de recursos humanos e de gestão de pessoas

A Constituição Federal vigente (1988) estabeleceu, em seu artigo 5º, os princípios fundamentais do contraditório, ampla defesa e devido processo legal, instituindo, ainda, em seu artigo 37, os princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, sendo o princípio da eficiência introduzido pela Emenda Constitucional nº 19 (1998), diretrizes essas que foram sedimentadas pela Lei Nº 9.784 (1999), que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.

Conforme análise de conteúdo de entrevista (“E9”) de servidor aposentado da carreira policial que havia ingressado na PF no ano de 1981, segundo o entrevistado, antes de 1988, não havia na referida instituição critérios claros para a realização da avaliação de desempenho individual, que era feita pela chefia imediata conforme as percepções daquele gestor e não existia na época procedimento de ciência do servidor e possibilidade de apresentação de defesa e recursos.

Antes mesmo do ingresso do referido servidor entrevistado e até a presente data, encontra-se vigente a Lei n. 4.878 (1965), que dispõe sobre o regime jurídico peculiar dos funcionários policiais civis da União e do Distrito Federal, prevendo, em seu art. 43, inciso XXIX, a transgressão disciplinar de *“trabalhar mal, intencionalmente ou por negligência”*, cujo conceito, com alto conteúdo indeterminado e subjetivo, não foi apresentado pela lei, o que reforça a necessidade de regras claras para a avaliação de desempenho, sob pena de o servidor incorrer até mesmo em sanção disciplinar sem que estivesse ciente do que dele era esperado funcionalmente.

Atualmente, a avaliação de desempenho na PF, a partir da atuação das chefias imediatas, é consolidada pelo Setor de Avaliação e Promoção - SAP/DRH/CRH/DGP/PF. No caso da carreira policial federal, a AD ainda é feita e divulgada nos moldes da Portaria Interministerial nº 23, de 13 de julho de 1998 e com base no Decreto nº 7.014, de 23.11.2009, que disciplina os requisitos e condições de promoção de tais servidores.

Já a avaliação de desempenho dos servidores administrativos da polícia federal é realizada, para fins de pagamento de gratificação específica, com base na Lei nº 10.682, de 28.05.2003, com a redação dada pela Lei nº 11.784, de 22.09.2008, alterada pelas leis

12.277, de 30.06.2010 e 12.702, de 07.08.2012, regulamentada pelo Decreto nº 7.133, de 19.03.2010 e disciplinada pela Portaria nº 2.513/MJ, de 10.11.2011, alterada pela Portaria MJ nº 2.100, de 23.05.2013, que estabelece os critérios e procedimentos de avaliação de desempenho individual da respectiva, detalhadas na tabela abaixo:

Tabela 26: Tipo de gratificação a que se refere a AD, cargo e regime jurídico do servidor avaliado

Tipo de Gratificação	Cargos	Regime
Gratificação de Desempenho de Atividades de Cargos Específicos - GDACE	Arquiteto, Economista, Engenheiro, Estatístico e Geólogo	Plano Especial de Cargos - PEC/PF
Gratificação de Desempenho de Atividades Médicas do Plano Especial de Cargos da Polícia Federal - GDM-PECPF	Médico	Plano Especial de Cargos da Polícia Federal – PEC/PF
Gratificação de Desempenho de Apoio Técnico-Administrativo da Polícia Federal - GDATPF	Diversos (residual em relação aos demais)	Plano Especial de Cargos - PEC/PF

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa da BD/PF

Pela Instrução normativa nº 109/2016-DG/PF e Mensagem Oficial Circular nº 03/2016-COGER/PF), são objeto de avaliação de desempenho, na PF, no campo da polícia judiciária, a produtividade, a qualidade, a celeridade e eficiência da autoridade policial, que, desejavelmente, deve ter coeficiente entre inquéritos relatados e instaurados superior a 100%.

O Decreto nº 7.014 (2009), que disciplina os requisitos e condições de promoção na Carreira Policial Federal, de que trata o § 1º do art. 2º da Lei nº 9.266 (1996), estabelece, em seu Art. 5º, que “Na avaliação de desempenho, serão observados os seguintes critérios mínimos”: I - qualidade e quantidade de trabalho; II - iniciativa e cooperação; III - assiduidade e urbanidade; IV - pontualidade e disciplina; V - conhecimento do trabalho e autodesenvolvimento; VI - preparo físico; VII - habilidade para manuseio e porte de arma.

### 5.7.2 Sobre o Setor de Avaliação e Promoção

O Setor de Avaliação e Promoção, cuja sigla é SAP/DRH/CRH/DGP/PF, dentre outras, possui atribuição para as atividades e serviços conforme Tabela a seguir:

Tabela 27: atribuições do Setor de Avaliação e Promoção

Avaliação de Desempenho da Carreira Policial Federal;
Avaliação de Desempenho do Plano Especial de Cargos;
Avaliação de Desempenho para percepção da Gratificação de Desempenho de Atividade de Apoio Técnico-administrativo à Polícia Federal – GDATPF, GDM e GDACE;
Convocação dos servidores para os cursos de aperfeiçoamento para fins de promoção funcional.
Emissão de certidões de atribuições funcionais, notas e promoções;
Instrução e cumprimento de processos judiciais sobre assuntos relativos a promoção funcional e avaliação de desempenho;
Progressão Funcional do Plano Especial de Cargos;
Promoção Funcional da Carreira Policial Federal;

Fonte: elaborado pelo autor com base em informações da Intranet da PF (adaptado de conteúdo recuperado de <http://intranet.dpf.gov.br/dgp/servidor/promocao-funcional/setor-de-avaliacao-e-promocao>)

Os procedimentos de avaliação de desempenho a cargo do referido SAP, em apertada síntese, podem ser explicados conforme exposição na Tabela abaixo:

Tabela 28: Procedimentos de avaliação de desempenho a cargo do Setor de Avaliação e Promoção

A avaliação de desempenho da Carreira Policial Federal é disciplinada pela Portaria Interministerial nº 23, de 13.07.1998. É aplicada uma vez ao ano e o período de avaliação compreende o dia 31/10 do ano anterior ao 30/10 do ano vigente.
O Decreto nº 7.014, de 23.11.2009 regulamenta a promoção funcional da Carreira Policial Federal, que depende de avaliação positiva, curso de aperfeiçoamento e tempo de exercício.

---

O Decreto nº 84.669, de 29.04.1980 regulamenta a avaliação de desempenho e a progressão funcional dos servidores do Plano Especial de Cargos. A avaliação ocorre uma vez ao ano e o período de avaliação compreende o dia 1º/07 do ano anterior ao dia 30/06 do ano vigente. A progressão dependerá do interstício que o servidor terá que cumprir conforme termos do referido Decreto.

---

As avaliações para percepção da GDATPF, GDM E GDACE, também ocorrem uma vez ao ano e compreendem o dia 1º/11 do ano anterior ao dia 31/10 do ano vigente, conforme Portaria nº 2.100 de 23.05.2013.

---

No período correspondente a cada avaliação, o Setor de Avaliação e Promoção encaminhará para a unidade de lotação do servidor os formulários e as devidas orientações.

---

Fonte: elaborado pelo autor com base em informações da Intranet da PF (recuperado de <http://intranet.dpf.gov.br/dgp/servidor/promocao-funcional/sector-de-avaliacao-e-promocao>)

A seguir, serão apresentadas as conclusões, as recomendações práticas e as limitações do estudo, bem como a proposição de uma agenda de pesquisa.

## 6 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo geral testar relações preditivas entre justiça organizacional em suas dimensões distributiva, processual e interacional e percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho por servidores da polícia federal.

Como objetivos específicos, estabeleceu-se: descrever a percepção de justiça organizacional, em suas três dimensões (distributiva, interacional e processual), na Polícia Federal; apresentar evidências de validade da escala de percepção de efetividade da prática de avaliação de desempenho (EPEPAD) individual na Polícia Federal; descrever a percepção de efetividade da prática organizacional “avaliação de desempenho” individual, na Polícia Federal; e testar a influência da percepção de justiça organizacional, em suas três dimensões (distributiva, interacional e processual), sobre a percepção de efetividade da prática de ‘avaliação de desempenho’ individual na Polícia Federal; Investigar e descrever as possíveis razões das percepções dos servidores da PF quanto à efetividade da prática de AD individual; Descrever o histórico de normativos na PF relacionados à AD individual; Descrever os resultados das AD’s dos últimos ciclos de gestão de desempenho individual dos servidores da PF.

Segundo DeNisi (2000), avaliação de desempenho é sistema pelo qual é atribuído um valor (escore) para apontar o nível de performance de determinado grupo ou pessoa. Gestão do desempenho é um conjunto de atividades mediante as quais uma organização objetiva aumentar o nível de desempenho de um grupo, indivíduo e da própria organização, em última análise.

As dimensões teóricas da Efetividade da Avaliação de desempenho são Propósitos, Justiça, Precisão e Reações à AD, segundo Iqbal et al. (2015), ao passo em que, na visão de Schleicher et al (2019), seriam as reações à AD, aprendizados e Transferências advindas da realização da AD.

Os resultados das análises fatoriais exploratórias da EPEPAD e EPJO apontaram para a consistência interna das escalas utilizadas na pesquisa, sendo que a amostra utilizada neste estudo se revelou adequada para a análise dos componentes principais, obtendo-se, respectivamente, para os referidos instrumentos, o KMO de 0,968 e 0,961.

Os 22 itens da EPEPAD foram confirmados e tiveram carga fatorial positiva. Nas análises de consistência interna, a escala apresentou índice alfa de *Cronbach* de 0,957

para o fator 1 (gestão estratégica da AD) e 0.943 para o fator 2 (suporte psicossocial da AD). Considerados os 22 itens da escala, o alfa de *Cronbach* foi de 0,970.

A estrutura da EPJO, após a validação fatorial, apresentou três fatores teórica e empiricamente diferentes (correspondentes às dimensões distributiva, interacional e processual da JO) e 20 itens no total, corroborando os resultados obtidos por Mendonça et al (2003) quando da validação do referido instrumento, inclusive os valores de alfa obtidos neste estudo superam os valores obtidos na validação da referida EPJO, sendo o alfa de *Cronbach* de 0,959 para os 3 fatores considerados conjuntamente.

Os dados descritivos das respostas aos itens da EPEPAD são indicativos de percepções menos favoráveis quanto à efetividade da avaliação de desempenho individual na PF, sendo que as médias oscilaram entre 1,78 a 3,04 (sendo o mínimo 1 e o máximo 7).

O Modelo empírico constatou moderação significativa da variável “sexo” (Beta de 0.29) em relação ao escore fatorial 1 (gestão da AD), como variável dependente, sendo que o resultado das regressões demonstrou que a percepção de justiça distributiva e processual contribuíram significativamente para a explicação do referido fator, obtendo-se um  $R^2$  ajustado de 0,467 e valores de Beta de 0,584; 0,59 e 0,087, respectivamente para as Variáveis Explicativas justiça processual, Sexo e justiça distributiva.

O resultado da regressão da variável “percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho”, em seu fator 2 (SPAD - suporte psicossocial), demonstrou que a percepção de justiça organizacional, em sua dimensão interacional e processual, contribuiu significativamente para a explicação dessa variável critério, obtendo-se um  $R^2$  ajustado de 0,513 e valores de Beta de 0,548 e 0,247, respectivamente para as Variáveis Explicativas justiça processual e justiça interacional.

As três hipóteses formuladas foram confirmadas empiricamente, uma vez que a variável percepção de efetividade da avaliação de desempenho se relacionou positivamente com as variáveis percepção e justiça organizacional em suas três dimensões (distributiva, processual e interacional). Por outro lado, não foi possível comprovar a moderação das variáveis tempo de carreira e faixa etária dentro do modelo proposto, já que o teste do efeito moderador não foi significativo.

Os resultados deste estudo, por outro lado, não corroboram outros que sugerem que os efeitos de variáveis individuais sobre o desempenho no trabalho (Coelho Jr. e

Borges Andrade, 2011), uma vez que, nesta pesquisa, apenas a variável sexo do servidor teve efeito explicativo significativo no modelo de regressão, não sendo comprovada a moderação de outras variáveis profissionais e pessoais, tais como como tempo de carreira e faixa etária dentro do modelo proposto.

Os testes de comparação de variância (ANOVA's) das variáveis pessoais e profissionais não identificaram diferenças estatisticamente significantes entre os grupos de respondentes, exceto quanto à dimensão GEAD, na qual houve diferença na variável tempo de serviço, entre os grupos de 04 a 09 versus 15 a 19 anos, o que evidencia um padrão homogêneo de respostas, independentemente da lotação do servidor, idade, sexo ou variáveis profissionais e pessoais, circunstância que demandaria futuros para explicação dos motivos, podendo-se, inclusive, investigar se seria influência de uma forte cultura organizacional.

As frequências dos dados profissionais e demográficos da aplicação da EPJO e EPEPAD na PF apontaram para os seguintes achados: a principal faixa etária foi entre maiores de 35 anos; Sexo masculino (83,3%); Cor branca (59,3%) e parda (31,9%); lotados em delegacias descentralizadas (30,9%) ou superintendências regionais (46,7%); Maior Estado: DF (24,3%, ressaltando-se que ANOVA não apontou diferença significativa de médias); Policiais da classe especial (58%); Com mais de 03 anos de serviço, sendo o maior percentil entre 10 a 14 anos (37,1%); Não ocupantes de chefia (83%); Maioria atuantes na área de polícia judiciária (41,9%) ou administrativa (15,8%); Cargo que mais respondeu foi agente de polícia federal (38,1%), seguindo da categoria dos servidores administrativos (22,1 %).

As estatísticas descritivas dos dados obtidos sobre os últimos ciclos da AD na PF (Carreira Policial Federal – ciclo de 2017/2018 e Carreira Administrativa da PF – ciclo de 2018/2019) evidenciaram que média das notas dos servidores policiais oscilou entre 139,26 a 139,54, dos 140 pontos máximos previstos, o que corresponde a mais de 99% do total, percentual que também se revelou nos resultados das AD's dos servidores administrativos, cuja média variou entre 19,94 a 20, do máximo de pontos possíveis, que era o valor de 20 (vinte).

Foram realizadas nove entrevistas com servidores da PF de perfis diversos, tais como aqueles que estão ativos (08), aposentado (01), policiais (07), administrativos (02), brancos (07), negros (02), homens (06), mulheres (03), com e sem chefias, sendo que

todos já foram submetidos à AD na instituição, por se tratar de imposição legal e muitas vezes imprescindível para aprovação no estágio probatório, estabilidade de progressão funcional.

A análise de conteúdo das entrevistas realizadas apontou para os seguintes principais achados: a) Percepções pouco favoráveis ao reconhecimento da credibilidade e a utilidade da AD na PF, corroborando as baixas médias obtidas nos itens da EPEPAD; b) Os principais motivos alegados foram: ausência de indicadores individuais de desempenho por áreas, tarefas e cargos, incorporando-os à AD, de acordo com os objetivos da instituição; ausência de clareza e objetividade dos critérios da AD e desalinhamento às metas individuais; falta de um sistema informatizado para realização da AD, coleta dos dados e disponibilização de relatórios gerenciais; necessidade de treinamentos específicos e mudança para uma cultura organizacional orientada aos resultados; atribuição de nota máxima a quase todos avaliados, não obstante o desempenho real; falta de seriedade das chefias com a AD, dentre outros.

A pesquisa documental realizada na Biblioteca Digital - BD/PF apontou os seguintes principais resultados: identificação de sessenta normativos para o argumento "avaliação de desempenho"; Historicamente a AD sempre esteve atrelada a normativos internos da PF, que primeiramente versaram sobre o procedimento e finalidades de estágio probatório, estabilidade e gratificações; Recente edição de normativos sobre gestão de pessoas e AD, tais como Instituição da Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal, com menção à importância da AD; Criação do comitê central e os e os comitês regionais de Gestão de Pessoas; início de piloto da modalidade teletrabalho; instituição de Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho – CAD; importância do Setor de Avaliação e Promoção - SAP/DRH/CRH/DGP/PF, que organiza e coordena a AD na PF; Histórico de normativos da Polícia Federal com menção à avaliação de desempenho, ilustrando que o tema está amplamente incorporado na organização.

Levando-se em conta todos os resultados obtidos nesta pesquisa, pode-se considerar que os objetivos foram alcançados. Por meio do presente trabalho foi possível evidenciar, no modelo empírico final, que a percepção de efetividade da avaliação de desempenho na organização foi predita pela percepção de justiça organizacional na amostra pesquisada. Os servidores que participaram da amostra que tiveram percepções mais favoráveis sobre a justiça organizacional, também perceberam mais positivamente

a efetividade da AD. A pergunta de pesquisa, também, fora respondida.

Dentre as principais contribuições desta pesquisa destacam-se: 1) a proposição e indícios de validade de uma medida para aferir a percepção de efetividade da prática de avaliação de desempenho individual. Ainda que tenha sido concebida para o ambiente organizacional da PF, reputa-se que a EPEPAD poderá ser utilizada em outras organizações pública, após semântica; 2) a demonstração empírica do construto justiça organizacional como preditor de percepção de efetividade da avaliação de desempenho individual, como já era esperado pela literatura; 3) uma análise sobre o estado da AD na PF, sobre a percepção de seus servidores e chefias sobre o assunto e indicação de oportunidades de aperfeiçoamento, o que pode vir a colaborar com a melhoria da gestão dessa instituição e com a tomada de decisão de seus gestores; e, por fim, uma revisão da literatura Nacional e Internacional sobre as principais dimensões da efetividade da AD.

Em seguida, serão apresentadas as limitações e recomendações práticas do estudo, e ao final dessa Seção, será proposta uma agenda de pesquisa.

### **6.1 Limitações**

A presente seção apresentará algumas limitações que podem ser apontadas relativas à presente pesquisa e as possíveis consequências e sugestões que venham a contribuir para que sejam evitadas em futuros trabalhos.

Como os estudos acadêmicos em geral, o presente estudo também foi embasado em escolhas metodológicas e teóricas, implicando, por consequência, que algumas alternativas foram adotadas e diversas outras descartadas, o que por si só já implica em limitações, pelas escolhas e recortes realizados.

Apesar do envio para o endereço de correio eletrônico de todos os servidores ativos da instituição e quem que pese a obtenção de amostra superior à mínima desejada (houve 754 respondentes), devido à baixa taxa de resposta (inferior a 10%) obtida nos questionários das escalas e amostragem empregada para coleta de dados, restringe-se de sobremaneira a possibilidade de generalização dos resultados para toda a população da organização pesquisa. Dentre os possíveis motivos para o baixo percentual de respostas, acredita-se que a aplicação em períodos próximos de vários questionários para

a mesma população e pelo mesmo canal possam ter colaborado para desestimular ou mesmo confundir o público alvo, sendo importante ressaltar, por exemplo, que pelo menos cinco pesquisadores utilizaram, dentre outras, a escala de EPJO que também foi empregada neste estudo.

A realização da pesquisa somente em uma instituição (PF) e aplicação de questionário em duas oportunidades (recorte temporal transversal) também recomendam a parcimônia na generalização de resultados.

Da mesma forma, a número reduzido de entrevistas realizadas também aponta para impossibilidade de generalização dos resultados, que, no caso da pesquisa qualitativa, teve o principal escopo de contribuir na melhor compreensão dos quesitos das respostas aos questionários aplicados. Assim, os resultados das entrevistas limitam-se a indicativos (não causais), derivados da interpretação do pesquisador acerca da opinião dos entrevistados.

Os dados secundários disponibilizados pela PF relativos aos últimos ciclos de AD não continham importantes variáveis demográficas e profissionais, o que prejudicou o estudo em maior profundidade e teste de possíveis resultados significativamente diferentes conforme idade, sexo, tempo de serviço, classe, lotação, raça e outras variáveis que poderiam servir para controle.

Importante também destacar que o presente estudo objetivou a investigar percepções de justiça e de efetividade da avaliação de desempenho individual, o que não se confunde com a ideia de medida de justiça “per si” nem da aferição direta do desempenho dos servidores. Em outras palavras, as percepções dos participantes das pesquisas estão mais ligadas aos seus pensamentos, sensações ou juízos no momento das respostas do que a medidas palpáveis de desempenho que pudessem eventualmente ser aferidas.

Apresentadas as limitações da pesquisa, a próxima Seção tratará das recomendações práticas do estudo.

## **6.2 Recomendações práticas gerenciais**

A pesquisa em apreço revela-se relevante para subsidiar os gestores da polícia federal e outros agentes públicos na tomada de decisão referente à avaliação de

desempenho dos servidores, que, mais que estar formalmente implantada, necessita funcionar de maneira efetiva. Para que seja alcançada essa efetividade, recomenda-se que sejam observadas as diretrizes e dimensões da AD propostas pela literatura, bem como que se evolua o processo para uma AD baseada em critérios claros e objetivos e justos, baseados em elementos e indicadores previamente conhecidos e discutidos com os avaliados.

Revela-se oportuno que os resultados da avaliação (ou ela própria) sejam alocados em sistema informatizado específico, que permita melhor gestão do desempenho, sem uso de planilhas, formulários e fichas, que dificultam a extração de dados e a cultura do *feedback*.

De suma importância é a informação aos avaliados e avaliadores sobre os propósitos, objetivos, possibilidades decorrentes e consequências advindas da AD, para que esse instrumento tenha maior respaldo organizacional. Aliás, como apontado pela literatura, o propósito de sua realização é um dos elementos seminais da AD, que, além de eventual reflexo disciplinar, idealmente, poderia ser utilizada, por exemplo, para identificar lacunas de treinamento, alocação de pessoas, ocupação de chefias, promoção, remoção e melhor distribuição de tarefas, dentre outras possibilidades.

Sugere-se, ainda, a sensibilização e treinamento das chefias, cuja participação é decisiva no processo de avaliação, a fim de que seja criada a cultura do gerenciamento de desempenho ligada à gestão por resultados e objetivos estratégicos do órgão.

Apresentam-se, por fim, as recomendações práticas gerenciais a seguir: a) Reformulação da sistemática atual de AD na PF para alinhamento com a teoria, normativos e expectativas dos servidores, gestores e sociedade; b) Implementação de sistema informatizado de AD (Ex: módulo AD já existente no sistema SIGEPE do ME); c) maior disponibilidade e variedade de dados sobre resultado das AD's para que abarque, além cargo, nome, matrícula e nota obtida pelo servidor, variáveis demográficas e profissionais do avaliado. Ainda neste ponto, sugere-se analisar a pertinência de se manter a difusão, em boletim de serviço, o nome do servidor avaliado e sua nota, uma vez que algumas das chefias ouvidas em entrevista sinalizaram que esse procedimento, além de constranger o avaliado que obteve nota inferior à máxima, poderia eventualmente inibir os avaliadores de "tirar pontos" do avaliado; d) Capacitação de gestores e avaliados quanto à AD; e) Sensibilização do efetivo para mudança de cultura organizacional; f) Foco

nos propósitos e possibilidades da AD, tais como identificação de lacunas de treinamento, tomada de decisão quanto alocação de pessoas, ocupação de chefias, promoção, remoção e melhor distribuição de tarefas, sendo a esfera disciplinar residual; g) incrementar a transparência ativa, mediante difusão de planilha dos resultados das AD's dos servidores (ainda que sem identificação destes) no sítio institucional da PF na internet, a fim de permitir melhor acesso ao cidadão e a realização de estudos organizacionais comparados.

Feitas as recomendações práticas gerenciais, a seguir, será proposta uma agenda de pesquisa.

### **6.3 Agenda de pesquisa**

A presente dissertação alcançou seus objetivos e seus achados contribuíram para a literatura sobre percepção de justiça organizacional e percepção de efetividade da prática da AD. Não obstante, tendo em vista que cada organização possui características específicas, sugere-se a aplicação do modelo empírico aqui empregado em outras instituições públicas e empresas privadas, bem como que sejam realizados estudos longitudinais para comparação dos resultados.

Recomenda-se, também, que futuros estudos avancem no sentido da utilização de outras variáveis do comportamento organizacional, de maneira que a percepção de efetividade da avaliação de desempenho individual possa ser explicada de forma mais ampla por outros construtos. Esses novos estudos poderão, inclusive, realizar análise fatorial confirmatória da EPEPAD, bem como análise multinível e Modelagem de Equações Estruturais, a fim de que se obtenham resultados mais robustos sobre a escala construída neste estudo e as variáveis investigadas.

Observou-se que não houve diferenças significativas entre as médias das respostas dos grupos (ex: lotação, tempo de serviço, etc) nos resultados do questionário EPEPAD, ao contrário do que ocorreu em outros estudos sobre avaliação de desempenho tal como Odelius e dos Santos (2007).

A motivação da certa homogeneidade das respostas merece ser mais bem investigada em estudos futuros, podendo, eventualmente, ser uma característica de uma possível cultura organizacional forte, na concepção de Hofstede (1984). Fleury (1987, p.

11), concordando com a visão de Schein, asseverou que *“se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias subculturas das unidades”*. Desde sua formação na Academia Nacional de Polícia (ANP), o policial federal, apresentado aos princípios basilares da hierarquia e disciplina, é apresentado a procedimentos operacionais-padrão (POPs), a preceitos éticos e valores bem peculiares estabelecidos pela Alta Administração do Órgão.

Espera-se que a realização de novos estudos possa contribuir para a sedimentação dos resultados aqui atingidos, bem como para o aprimoramento da gestão de outras organizações, que pretendam usufruir de toda a gama de potencialidades que a avaliação de desempenho individual oferece ao gestor público.

**REFERÊNCIAS**

Abbad, G. D. S., Lima, G. B. D. C., & Veiga, M. R. M. D. (1996). Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. *Revista de Administração*, v. 31, n. 3, p. 38-52, São Paulo, jul./set. 1996.

Abbad, G. S., Neiva, E. R., & Tróccoli, B. T. (2007). Roteiro para análise de regressão múltipla. *Accountability & Management*, 1 (1): 51-73.

Abrucio, F. L. (2007). Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *Revista de Administração Pública-RAP*, 41, 67-86.

Ahmed, I., & Sattar, A. (2018). The Influence of Justice Perceptions on Performance Appraisal Reactions in Telecom Sector of Pakistan. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 8(1), 86-100.

Ala-Harja, M., & Helgason, S. (2000). Em direção às melhores práticas de avaliação. *Revista do Serviço Público*, Brasília, 51 (4), pp. 5-59

Allison, P. D. (2001). Missing data: Sage University papers series on quantitative applications in the social sciences (07–136). *Thousand Oaks, CA*.

Andreassi, T. (1994). *Avaliação de desempenho de profissionais técnicos: um estudo de casos. 1994* (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) –Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo).

Anshu Sharma, Tanuja Sharma, (2017). "HR analytics and performance appraisal system: a conceptual framework for employee performance improvement", *Management Research Review*, Vol. 40 Issue: 6, doi: 10.1108/MRR-04-2016-0084

Aquino, Gabriela Madrid (2020). Percepção de Justiça Organizacional e de Efetividade da Gestão por Competências por Policiais Federais. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2020.

Assmar, E. M. L., Ferreira, M. C., & Souto, S. D. O. (2005). Justiça organizacional: uma revisão crítica da literatura. *Psicologia: reflexão e crítica*, 18(3), 443-453.

Babagana, Mat & Ibrahim. (2018). Effectiveness of Performance Appraisal (EPA): Does Employee Participation Matter?. *PROCEEDINGS OF NHRMC 2018*, 89.

Babagana, S. A., Mat, N., & Ibrahim, H. (2019). Effectiveness of Performance

Appraisal (EPA): Does Distributive Fairness and Employee Participation Matter?: A Conceptual Framework. *Sains Humanika*, 11(2-2).

Baracho, M. A. P. (2000). A importância da gestão de contas públicas municipais sob as premissas da governance e accountability. *Revista do Tribunal de contas do Estado de Minas Gerais*, 34(1), 129-161.

Bailey, M. (2011). Policy, professionalism, professionalism and the development of HR practitioners in the UK. *Journal of European Industrial Training*, 35(5), 487–501.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. 3ª Reimpressão. Lisboa: Edições.

Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E., & Martinez-de-Morentin, S. (2019). Performance appraisal: dimensions and determinants. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–32. doi:10.1080/09585192.2018.1500387

Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes requiredifferent measures. *Public Administration Review*, 63(5).

Bendassolli, P. F. (2012). Psicologia do trabalho como psicologia da ação: o aporte das teorias da atividade. *Psico*, 43, 341-349.

Bendassolli, P. F. (n.d.). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura [Job performance: An overview of literature. <https://doi.org/10.7213/psicol.argum.5895>

Bergue, S. T. (2010). *Gestão de pessoas em organizações Públicas (3aed.)*. Caxias do Sul: Educus.

Beuren, I. M., Kreuzberg, F., & Franz, L. (2016). Percepção de justiça processual na avaliação de desempenho: uma análise à luz da incerteza e da tolerância à ambiguidade. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 9(1), 003-021.

Borsa, J., & Seize, M. (2018). Construção e Adaptação de Instrumentos Psicológicos: Dois Caminhos Possíveis. In *Manual de Desenvolvimento de Instrumentos Psicológicos* (p. 15–38).

Borsa, Juliane & Damásio, Bruno & Bandeira, Denise. (2012). Adaptação e Validação de Instrumentos Psicológicos entre Culturas: Algumas Considerações. *Paidéia* (Ribeirão Preto). 22. 10.1590/S0103-863X2012000300014.

Brandão, Hugo Pena; Guimarães, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas da EAESP/FGV*, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

Bresser-Pereira, L. C. (1996). Da administração pública burocrática à gerencial.

Bresser-Pereira, L. C. (2000). A reforma gerencial do Estado de 1995. *Revista de administração pública*, 34(4), 7-26.

Bresser-Pereira, L. C. (2001). Do Estado patrimonial ao gerencial. *Letras*, 222, 259.

Brockner, J., & Wiesenfeld, B. M. (1996). An integrative framework for explaining attractiveness of decisions: The interactive effects of outcomes and processes. *Psychological Bulletin*, 120, 189–208.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Em M. D. Dunnette, e L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, 1 (pp. 687–732). Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc.

Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 47-74.

Cardy, R. L., & Dobbins, G. H. (1994). *Performance appraisal: Alternative perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

Coelho Jr., F.A. (2011). *Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas*. III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Anais. João Pessoa.

Coelho Júnior., F. A., Borges-Andrade, J. E., Oliveira, J. S., e Pereira, A. C. (2010). Validação psicométrica de medida de auto-avaliação de desempenho no trabalho. *Anais. XXXIV Encontro da Anpad (Enanpad)*, Rio de Janeiro.

Coelho Júnior., F. A. Suporte à Aprendizagem, Satisfação no Trabalho e Desempenho: Um Estudo Multinível. Tese (Doutorado em Psicologia) - Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.

Colquitt, J.A. and Rodell, J.B. (2011). Justice, trust, and trustworthiness: a longitudinal analysis integrating three theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 54, pp. 1183–1206.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012).

Explaining the justice–performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer? *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 1–15. <https://doi.org/10.1037/a0025208>

*Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. (1988)

Correia, P. M. A. R., Mendes, I. D. O., & Silva, S. R. D. S. R. (2019). A percepção de justiça na avaliação do desempenho na Administração Pública e a produtividade. *Sociologia*, 37, 31-50.

Costa, F. L., & Castanhar, J. C. (2003). Avaliação de programas públicos: desafios conceituais e metodológicos. *Revista de Administração Pública*, 37(5), 969-992.

Crawshaw, J.R., Cropanzano, R., Bell, R., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioural ethics. *Human Relations*, 66(7), 885-904.

Creswell, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of management perspectives*, 21(4), 34-48.

Da Rosa, M. M., Ensslin, S. R., Petri, S. M., & Ensslin, L. (2015). Avaliação de desempenho de políticas públicas: construção do conhecimento com base na literatura internacional. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 14(3), 110-130.

Da Silva, Diogo Luiz. *INTENÇÃO DE ROTATIVIDADE, COMPROMETIMENTO, PERCEPÇÃO DE SUPORTE E IDENTIFICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO NA AGU*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

Dal Corso, L., De Carlo, A., Carluccio, F., Girardi, D., & Falco, A. (2019). An opportunity to grow or a label? Performance appraisal justice and performance appraisal satisfaction to increase teachers' well-being. *Frontiers in Psychology*, 10, 2361.

Dal Vesco, D. G., Beuren, I. M., & Popik, F. (2016). Percepção de justiça na avaliação na avaliação de desempenho e satisfação do trabalho. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 35(3), 121-138.

De Oliveira Dutra, M., de Abreu, A. F., & de Abreu, P. F. (2014). Avaliação de desempenho revisão sistemática e análise da literatura recente. *PIDCC: Revista em propriedade intelectual direito contemporâneo*, (6), 40-63.

De Oliveira Lacerda, R. T., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. *Gestão &*

*Produção, 19(1).*

De Oliveira, Elisafan Gonçalves (2019). Comportamento, éticas organizacionais, justiça organizacional e identificação organizacional: estudo de caso na Advocacia-Geral da União. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília (PPGA/UnB), Brasília, 2019.

De Oliveira, K. P., & de Paula, A. P. P. (2014). Herbert Simon e os limites do critério de eficiência na nova administração pública. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania, 19(64).*

de Souza, W. J. (2008). Responsabilidade social corporativa e terceiro setor. *Brasília: Universidade Aberta do Brasil.*

Deadrick, D. L., e Gardner, D. G. (2008). Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. *Human Resource Management Review, 18, 133-145*

*Decreto n. 7.014, de 23 de novembro de 2009 (2009).* Disciplina os requisitos e condições de promoção na Carreira Policial Federal, de que trata o § 1º do art. 2º da Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996.

Decreto n. 9.662, de 1º de janeiro de 2019. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Justiça e Segurança Pública, remaneja cargos em comissão e funções de confiança e transforma cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS.

Decreto Nº 10.139, de 28 de novembro de 2019 - Dispõe sobre a revisão e a consolidação dos atos normativos inferiores a decreto.

*Decreto-Lei n. 3.689, de 3 de outubro de 1941 (1941).* Código de Processo Penal.

Denhardt, Janet. V.; Denhardt, Robert. B. *The new public service: serving rather than steering.* New York: M. E. Sharpe, 2003.

DeNisi, A. S. (2000). Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. *Multilevel theory, research, and methods in organizations, Jossey-Bass, San Francisco.*

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology, 102(3), 421.*

Departamento de Assuntos Econômicos e Sociais da ONU (DESA). A gestão de

peças como um recurso estratégico. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 57, n. 3, p. 389-426, jul./set. 2006.

Departamento de Polícia Federal (2014). *Portaria N.º. 4453/2014-DG/DPF, de 16 de maio de 2014* [publicada no Boletim de Serviço N.º. 093, de 19 de maio de 2014]. Brasília, DF.

Durante, M. O. & Zavataro, Bruno (2009). Limites e desafios da evolução da gestão em segurança pública no Brasil: a importância do uso de indicadores de avaliação do desempenho. *Portal Segurança com Cidadania. Brasília-DF: SENASP/MJ*.

Durante, M., & Borges, D. (2011). Avaliação e desempenho em segurança pública. *Segurança, Justiça e Cidadania. Ministério da Justiça, ano 3, n. 5*.

Dutra, J. S. (2011). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Edwards, M. R., & Ewen, A. J. (1996). *360º Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement*. Amacom.

*Emenda constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998 (1998)*. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Brasília, DF.

Ensslin, L., Dutra, A., Ensslin, S. R., Krüger, A. C., & Gavazini, A. A. (2017). Avaliação multicritério de desempenho: o caso de um Tribunal de Justiça. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 22(71).

Field, A. (2009). *Descobrimos a Estatística Utilizando o SPSS. 2ª edição. Artmed: Porto Alegre*.

Fleury, M. T. L. (1987). Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. *Revista de administração de empresas*, 27(4), 7-18.

Flick, U. (2004). *Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2.ed.* Porto Alegre: Bookman.

Flores, C. L. (2018). Efetividade das práticas de aprendizagem informal, suporte à aprendizagem e desempenho humano no trabalho. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília, 2018.

Flores, Clarissa Leite; Coelho Junior, Francisco Antônio; Ferreira, Rodrigo R.; e Martins, Maria do Carmo Fernandes (2018). Evidências de Validade para uma medida de

percepção de efetividade da aprendizagem informal no trabalho. *Read – Revista Eletrônica de Administração*. Vol. 24, n.3, PP 77-101.

Fogaça, N. (2018). *Uma perspectiva multinível da relação entre desempenho, bem-estar, justiça e suporte organizacional* (Tese de Doutorado não publicada). Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade de Brasília, Brasília-DF.

Fogaça, N., Rêgo, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho Junior, F. A. (2018). Job performance analysis: scientific studies in the main journals of management and psychology from 2006 to 2015. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 231-247.

Fontanella, B. J. B., Ricas, J., & Turato, E. R. (2008). Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. *Cadernos de saúde pública*.

Franco, M.A., dos Santos, E.A., Zanin, M., & Lunkes, R.J. Avaliação de Desempenho: Percepção dos Funcionários de uma Entidade Hospitalar De Santa Catarina. *RAHIS*. 2017 Aug 8;14(1).

Freitas, M. E. D. (1991). Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de empresas*, 31(3), 73-82.

Frey, K. (2000). Políticas públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. *Planejamento e Políticas Públicas*, 21, 211-259.

Godoy, A. S. A Pesquisa Qualitativa e sua Utilização em Administração de Empresas. In *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 65-71, mai./jun. 1995 (b).

Godoy, Arilda Schmidt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. In *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p-20-29, mai./jun. 1995 (a).

Gómez-Miranda, M. E., Pérez-López, M. C., Argente-Linares, E., & Rodríguez-Ariza, L. (2015). The impact of organizational culture on competitiveness, effectiveness and efficiency in Spanish-Moroccan international joint ventures. *Personnel review*, 44(3), 364-387.

Gomide, A., Pereira, A.K., & Machado, R. (2018). Burocracia e capacidade estatal na pesquisa brasileira. In: *Burocracia e políticas públicas no Brasil : interseções analíticas*

/ organizadores: Roberto Pires, Gabriela Lotta, Vanessa Elias de Oliveira. – Brasília : Ipea : Enap.

Grillo, A. N. (1983). *Recursos humanos: novos rumos para a administração pública*. pp. 1983. Florianópolis: Editora da UFSC.

Gu, F., Nolan, J., & Rowley, C. (2019). Organizational justice in Chinese banks: understanding the variable influence of guanxi on perceptions of fairness in performance appraisal. *Asia Pacific Business Review*, 1-21.

Guimarães, T., Nader, R., & Ramagem, S. (1998). Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *Revista De Administração Pública*, 32(6), 43 a 61. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7775/6374>

Günther, H. (2003). Como Elaborar um Questionário (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais, Nº 01). Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental.

Hair Jr., J.F.; William, B.; Babin, B.; Anderson, R.E. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman.

Heinrich, C. J. (2002). Outcomes-based performance management in the public sector: implications for government accountability and effectiveness. *Public administration review*, 62(6), 712-725.

Heslin, P.A. and Vandewalle, D. (2011). Performance appraisal procedural justice: the role of a manager's implicit person theory. *Journal of Management*, 37, pp. 1694–1718.

Higgins, P., & Lo, M-F. (2018). The strategic and cultural legitimacy of HR professionalization in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 1139-1160.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Sage.

Houaiss. Dicionário da língua portuguesa. Recuperado em 02 de dezembro, 2019, de <https://houaiss.uol.com.br/>

ISSAI (2004). Normas Internacionais das Entidades Fiscalizadoras Superiores. ISSAI 3000/1.4, 2004.

Iqbal, M. Z., Akbar, S., & Budhwar, P. (2015). Effectiveness of performance appraisal: An integrated framework. *International Journal of Management*

*Reviews*, 17(4), 510-533.

Jannuzzi, P. M., & Patarra, N. L. (2006). Manual para capacitação em indicadores sociais nas políticas públicas e em direitos humanos. *São Paulo: Oficina Editorial*, 89-116.

Julnes, P. D. L., & Holzer, M. (2001). Promoting the utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation. *Public administration review*, 61(6), 693-708.

Kim, J. (2016). Impact of performance appraisal justice on the effectiveness of pay-for-performance systems after civil service reform. *Public Personnel Management*, 45(2), 148-170.

Laros, J. A (2005). O uso da análise fatorial: Algumas diretrizes para pesquisadores. In L. Pasquali (Ed.), *Análise fatorial para pesquisadores* (pp. 163-184). Brasília, DF: Editora da Universidade de Brasília

*Lei n. 4.878, de 3 de dezembro de 1965*. Dispõe sobre o regime jurídico peculiar dos funcionários policiais civis da União e do Distrito Federal.

*Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990* (1990). Brasília, DF.

*Lei nº 9.266, de 15 de março de 1996* (1996). Reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, fixa a remuneração dos cargos que as integram e dá outras providências.

*Lei n. 9.784, de 29 de janeiro de 1999* (1999). Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF.

*Lei N. 10.682, de 28 de maio de 2003* (2003). Cria cargos na Carreira Policial Federal e o Plano Especial de Cargos do Departamento de Polícia Federal e dá outras providências.

*Lei n. 12.830, de 20 de junho de 2013* (2013). Dispõe sobre a investigação criminal conduzida pelo delegado de polícia. Brasília, DF.

*Lei n. 13.047, de 2 de dezembro de 2014* (2014). Altera as Leis n. 9.266, de 15 de março de 1996, que reorganiza as classes da Carreira Policial Federal, fixa a remuneração dos cargos que as integram e dá outras providências, e 9.264, de 7 de fevereiro de 1996.

*Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015* (2015). Código de Processo Civil. Brasília, DF.

Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30, 881-905. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.005>

Lotta, G. S. (2002). Avaliação de desempenho na área pública: perspectivas e

propostas frente a dois casos práticos. *RAE-eletrônica*, 1(2), 1-12.

Malik Ikramullah, Jan-Willem Van Prooijen, Muhammad Zahid Iqbal, Faqir Sajjad UI-Hassan, (2016) "Effectiveness of performance appraisal: Developing a conceptual framework using competing values approach", *Personnel Review*, Vol. 45 Issue: 2, pp.334-352.

Marinho, A., & Façanha, L. O. (2001). Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação. IPEA.

Mayston, D. (1985) Non-profit performance indicators in the public sector. Financial.

Mendes, J. F. D. S. (2009). Gestão de competências: Um modelo de avaliação de desempenho para a Polícia de Segurança Pública.

Mendonça, H. (2003). *Retaliação organizacional: O impacto dos valores e da justiça*. 2003. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília.

Mendonça, H., Pereira, C., Tamayo, A., & Paz, M. G. T. (2003). Validação fatorial de uma escala de percepção de justiça organizacional. *Estudos: Saúde e Vida*, 30(1), 111-130.

Ministério da Justiça. (2017). *Portaria n. 1.252, de 29 de dezembro de 2017. Aprova o Regimento Interno da Polícia Federal*. Brasília, DF.

Ministério da Economia. (2019). *Painel Estatístico de Pessoal*. Recuperado em 04 de dezembro, 2019, de <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>

Moreira, M. J. M. (2011). *Recrutamento, seleção, formação e avaliação de desempenho na polícia de segurança pública: Repercussões na motivação, satisfação e desempenho* (Doctoral dissertation).

Moynihan, D. P., Fernandez, S., Kim, S., LeRoux, K. M., Piotrowski, S. J., Wright, B. E., & Yang, K. (2011). Performance regimes amidst governance complexity. *Journal of public administration research and theory*, 21(suppl\_1), i141-i155.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organizational, and goal-based perspectives*. Sage.

Murphy, K. R., & DeNisi, A. (2008). A model of the performance appraisal process. In A. Varma, P. Budhwar, & A. DeNisi (Eds.), *Performance*

management systems around the globe (pp. 81–96). London, UK: Routledge.

Nankervis, A. R.; Compton, R. L. Performance management: theory in practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v.44, n.1, p. 83-101, 2006.

Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *Internacional Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1264–1277.

Odelius, C. C., & dos Santos, P. R. G. (2007). Avaliação de desempenho individual na administração pública federal: aspectos. *Revista Economia & Gestão*, 7(15), 10-30.

Oliveira, M., & Freitas, H. M. R. (1998). Focus Group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. *Revista de Administração*, 33(3), 83-91.

Parker, S. K.; Turner, N. (2002) Work design and individual job performance: Research findings and an agenda for future inquiry. In S. Sonnentag (Ed.). *Psychological Management of Individual Performance: A Handbook in the Psychology of Management in Organizations*. John Wiley & Sons: Chichester, UK, 69-94.

Pasquali, L. (2005). *Análise fatorial para pesquisadores*. Brasília: LabPAM.

Pasquali, L. (2010). *Instrumentação Psicológica: fundamentos e práticas (4ª ed)*. Porto Alegre: Artmed

Penney, L. M., Emily David., & Witt., L. A. (2011). A review of personality and performance: Identifying boundaries, contingencies, and future research directions. *Human Resource Management Review*, 21, 297-310.

Pereira, B. M. C. P. (2018). *Os efeitos das percepções de justiça na avaliação de desempenho na motivação para melhorar o desempenho e na intenção de saída* (Doctoral dissertation, Instituto Superior de Economia e Gestão).

Pinc, T. M. (2011). *Treinamento policial: um meio de difusão de políticas públicas que incidem na conduta individual do policial de rua*, Tese (Doutorado), Universidade de São Paulo).

Presidência da República (1995). *Plano Diretor da Reforma do Estado*. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Brasília, DF.

Projeto de Lei do Senado nº 116, de 2017 (Complementar). Dispõe sobre a avaliação periódica dos servidores públicos da União, Estados e Municípios, e sobre os casos de

exoneração por insuficiência de desempenho. (recuperado de <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/128876>)

Rego, A. (2001). *Percepções de Justiça - estudos de dimensionalização com professores do ensino superior*. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 17(2), 119-131.

Rêgo, Mariana Carolina Barbosa (2019). *DESEMPENHO NO TRABALHO, COMPROMETIMENTO, ENTRINCHEIRAMENTO, JUSTIÇA E SUPORTE ORGANIZACIONAL: um estudo multinível*. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

Reppold, C. T., Gurgel, L. G., & Hutz, C. S. (2014). O processo de construção de escalas psicométricas. *Avaliação Psicológica*, 13(2), 307-310.

Reynaud, P. D., & Todescat, M. (2017). Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. *REGGE-Revista de Gestão*, 24(1), 85-96.

Revoredo, W. C., Ribeiro Filho, J., Diniz, J. A., Fragoso, A. F., & Vasconcelos, M. A. (2009). Relatórios de tribunais de contas sobre dimensões da eficiência, eficácia, efetividade e resultados de entidades da administração pública: Uma análise focada na percepção de auditores de contas públicas. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 7(2).

Reynaud, P. D., & Todescat, M. (2017). Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. *REGGE-Revista de Gestão*, 24(1), 85-96.

Richardson, R. J. (2011). *Pós-Graduação-Metodologia-Pesquisa Social: Métodos e Técnicas-Métodos Quantitativos e Qualitativos-Capítulo 5*. Editora ATLAS SA-2015-São Paulo.

Rossi, G. A. S., & dos Santos, W. J. L. (2016). Uma abordagem sobre a eficiência, eficácia e efetividade dos projetos e ações, de cunho social, ofertados pelo Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro. *Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade*, 5(3), 152-167.

Sano, H., & Montenegro Filho, M. J. F. (2013). As técnicas de avaliação da eficiência, eficácia e efetividade na gestão pública e sua relevância para o desenvolvimento social e das ações públicas. *Desenvolvimento em questão*, 11(22), 35-61.

Santos, A. P. dos. (2018). Desempenho policial: uma revisão bibliométrica (2012/2017), *Anais do ENAJUS – Encontro Nacional de Administração da Justiça*. Brasília, 2018.

Santos, G. E. de O. (2018). *Cálculo amostral: calculadora on-line*. Recuperado em 08 outubro, 2018, de <http://www.calculoamostral.vai.la>

Santos, L. S., & Feuerschütte, S. G. (2011). O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. *Análise–Revista de Administração da PUCRS*, 22(2).

Schein, Edgard. (1983) The role of the founder in the creation of organizational ulture. Cambridge, MIT, Mar. 1983. (Working paper).

Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., & Yim, J. (2019). Evaluating the effectiveness of performance management: A 30-year integrative conceptual review. *Journal of Applied Psychology*

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *Revista de Administração Pública*, 43(2), 347-369.

Segurança, Justiça e Cidadania / Ministério da Justiça. – Ano 3, n. 5, (2011). Brasília Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), 2011.

Sharma, A., & Sharma, T. (2017). HR analytics and performance appraisal system: A conceptual framework for employee performance improvement. *Management Research Review*, 40(6), 684-697.

Silva, P. Q. D. J. (2018). *Avaliação de desempenho: percepções de justiça organizacional dos funcionários públicos* (Doctoral dissertation).

Sharma, N. P., Sharma, T., & Agarwal, M. N. (2016). Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development. *Employee Relations*, 38(2), 224-247.

Shrivastava, A., & Purang, P. (2011). Employee perceptions of performance appraisals: a comparative study on Indian banks. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(03), 632-647.

Simon. H. A. (1957). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administration Organizations* (2a ed.). New York: Macmillan. (Obra original publicada em 1947).

Siqueira, M. M. M., & Gomide Junior, S. (2014). Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 316-348). Porto Alegre: Artmed.

Sonnentag, S.; Frese, M. (2002) Performance concepts and performance theory. Em S. Sonnentag (Org.), *Psychological management of individual performance*.

Starbuck, W. H. Performance measures: prevalent and important but methodologically challenging. *Journal of Management Inquiry*, v.14, n.3, p. 280-286, 2005.

Steelman, L. A., & Williams, J. R. (Eds.). (2019). *Feedback at Work*. doi:10.1007/978-3-030-30915-2

Sulbrandt, J. (1993). La evaluación de los programas sociales: una perspectiva crítica de los modelos usuales. *Pobreza: un tema impostergable*. México: Fondo de Cultura Económica.

Taticchi, P., Balachandran, K., & Tonelli, F. (2012). Performance measurement and management systems: state of the art, guidelines for design and challenges. *Measuring Business Excellence*, 16(2), 41-54.

Tribunal de Contas da União. Técnica de auditoria: indicadores de desempenho e mapa de produtos. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2000. (<<https://portal.tcu.gov.br/comunidades/avaliacao-de-programas-de-governo/home>>, acesso em 02 de dezembro de 2019)

Thurston, P. and McNall, L. (2010), "Justice perceptions of performance appraisal practices", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 25 No. 3, pp. 201-228. <https://doi.org/10.1108/02683941011023712>

Toong, Y. Y. (2019). Performance Management System Effectiveness: Synthesizing a Literature and Methodology Review. *Global Business and Management Research*, 11(2), 382-396.

Tuytens, M. and Devos, G. (2012). The effect of procedural justice in the relationship between charismatic leadership and *feedback* reactions in performance appraisal. *International Journal of Human Resource Management*, 23, pp. 3047–3062.

Tyler, T. R., & Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. Em M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 25, pp. 115–191). San Diego, CA: Academic press, Inc. Van den Bos, K. (2001). Uncertainty management: The

influence of uncertainty salience on reactions to perceived procedural fairness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 931-941

Valarelli, L. L. (1999). Indicadores de resultados de projetos sociais. Apoio à Gestão. Rio de Janeiro; site da RITS.

Vergara, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Vieira, I. C. D. C. (2017). *A avaliação de desempenho: as percepções de justiça e os níveis motivacionais dos trabalhadores em funções públicas* (Doctoral dissertation).

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta-analytic evaluation of relations with work attitudes and behaviors. *Journal of Business Ethics*, 38, 193–203.

Walsh, M.B. (2003), 'Perceived Fairness of and Satisfaction with Employee Performance Appraisal,' unpublished Ph.D. dissertation, Louisiana State University.

Zarife, P. D. S. (2016). Cidadania organizacional na perspectiva dos direitos e deveres e sua relação com justiça e estresse organizacional. Tese (doutorado em psicologia) Universidade de Brasília

## APÊNDICES

### Apêndice A – Termo e Roteiro de Entrevistas – primeira fase qualitativa

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Brasília, 2018

Prezado(a) Sr(a)

Vimos por meio desta convidá-lo a participar de pesquisa com roteiro semiestruturado, para fins de trabalho de pesquisa desenvolvido como requisito para conclusão do curso de Mestrado Profissional em Administração – MPA da Universidade de Brasília.

Essa pesquisa tem por objetivo fornecer subsídios para o estudo sobre a percepção de efetividade da avaliação de desempenho e foi aplicada na Polícia Federal.

Sua participação consiste em responder a uma entrevista sobre sua experiência na implementação da avaliação de desempenho.

Esta entrevista faz parte do desenho metodológico do projeto de pesquisa cujo título é PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E DE EFETIVIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM ESTUDO NA POLÍCIA FEDERAL e tem entre seus objetivos apresentar uma articulação teórica sobre competências e gestão de pessoas na Polícia Federal.

Salientamos que as informações obtidas nesta pesquisa serão divulgadas para fins estritamente acadêmicos.

Pesquisador

Flávio Henrique Diniz Oliveira

## MODELO DE CARTA DE APRESENTAÇÃO

Prezado participante,

Meu nome é Flávio Henrique Diniz Oliveira e sou mestrando em Administração Pública – Gestão de Pessoas na Universidade de Brasília – UNB. Estou desenvolvendo um estudo sobre a percepção de justiça organizacional e a percepção de efetividade da avaliação de desempenho.

Este questionário visa identificar a sua percepção de efetividade das práticas de avaliação de desempenho, e está composto por 11 (onze) perguntas.

Trata-se de uma pesquisa acadêmica e os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. O sigilo das suas respostas está totalmente garantido.

Sua participação consiste em responder a perguntas sobre sua experiência e percepções acerca da efetividade da avaliação de desempenho no âmbito da PF.

Saliento que as informações obtidas nesta pesquisa serão divulgadas para fins estritamente acadêmicos.

Brasília, outubro de 2018.

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO****DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO**

Fui alertado que não posso esperar benefícios pessoais advindos desta pesquisa.

Recebi os esclarecimentos necessários de que não existem possíveis desconfortos e riscos decorrentes do estudo.

Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificá-lo, e de que, por desejar sair da pesquisa, não sofrerei qualquer prejuízo.

É garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências durante a pesquisa, ou seja, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de tudo o que aqui é mencionado e compreendido sobre a natureza e o objetivo do referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há valor econômico a receber ou a pagar por minha participação.

Por estar assim ciente, assino, juntamente com a pesquisadora, o presente em (02) duas vias de igual teor.

( ) Autorizo a divulgação de meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar.

Brasília, outubro de 2018.

\_\_\_\_\_

Nome por extenso: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

## ROTEIRO PARA ENTREVISTA INDIVIDUAL

DATA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

HORÁRIO DE INÍCIO: \_\_\_\_\_ HORARIO DE ENCERRAMENTO: \_\_\_\_\_

NOME ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

CARGO ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

### 1. CRIAÇÃO DE CONTEXTO

- Apresentação do entrevistador Flávio Henrique Diniz Oliveira
- Apresentação dos objetivos da entrevista e qual a motivação para a escolha da experiência no órgão em questão.
- Apresentar a carta e o termo de consentimento.
- Já agradecer a participação

### 2) ROTEIRO DE PERGUNTAS

Para as entrevistas, optou-se por solicitar aos(as) entrevistados(as) uma narrativa aberta sobre os eventos ocorridos no ambiente externo e interno e como os eventos afetaram a estratégia da organização. Essas perguntas não se fixaram em construtos específicos. Essa opção permite alto grau de liberdade ao entrevistado, sem forçá-lo a mais entendimento de construtos e modelos.

Perguntas:

- a) Descreva brevemente sua trajetória profissional em especial na PF;
- b) Cite o que você considera imprescindível para o funcionamento pleno da prática de avaliação de desempenho;
- c) Relate como você entende que deveria ser um sistema de avaliação de desempenho ideal;
- d) Em que ponto você se encontra hoje o processo de estruturação e desenvolvimento da avaliação de desempenho na Polícia Federal? Funciona? Não funciona? O que é feito ou deveria ser feito para que funcione? Como deve ser a participação dos chefes e dos servidores para o sistema funcionar?

- e) Quais são os desafios vividos para a implementação do projeto e a avaliação de desempenho propriamente dita? Facilitadores? Barreiras?
- f) Qual a repercussão da implementação de um sistema de avaliação de desempenho na organização?
- g) Quais são os próximos passos para alcançarmos o pleno funcionamento da avaliação de desempenho?
- h) Como avalia a importância desse processo para a organização?
- i) O sistema de avaliação de desempenho é utilizado para ajuste das metas e/ou comportamentos/habilidades relevantes para atingir tais metas organizacionais?
- j) Os resultados da avaliação de desempenho são utilizados para compensação, recompensa, reconhecimento e/ou ações de treinamento?
- k) Como é percepção dos avaliados acerca do sistema de avaliação de desempenho atual?

## Apêndice B – Roteiro para validação por juízes – FASE 1

### ROTEIRO PARA VALIDAÇÃO POR JUÍZES

#### QUESTIONÁRIO

Prezado participante,

Meu nome é Flávio Henrique Diniz Oliveira e sou mestrando em Administração Pública – Gestão de Pessoas na Universidade de Brasília – UNB. Estou desenvolvendo um estudo sobre a percepção de justiça organizacional e a percepção de efetividade da avaliação de desempenho.

Este questionário visa identificar a sua percepção de efetividade das práticas de avaliação de desempenho e está composto por itens a serem avaliados.

Trata-se de uma pesquisa acadêmica e os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente.

Sua participação consiste em avaliar itens elaborados pelo pesquisador quanto à clareza, pertinência/relevância e adequação ao construto avaliação de desempenho.

Saliento que as informações obtidas nesta pesquisa serão divulgadas para fins estritamente acadêmicos.

Obrigado, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa.

**Definição Operacional:** efetividade diz respeito à maneira pela qual os indivíduos julgam a eficácia da avaliação de desempenho no alcance dos seus resultados esperados. Refere-se a como os indivíduos percebem relações entre a AD e demais práticas de gestão de pessoas no âmbito da Polícia Federal – PF. Ainda, diz respeito a como a AD encontra-se arraigada na cultura organizacional da PF.

## ESCALA DE PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A seguir, estão listadas frases relativas à percepção de efetividade da prática de avaliação de desempenho

Dê suas respostas avaliando a clareza do item, pertinência/importância e alinhamento com a definição operacional, marcando o número que melhor as representa. Os números da escala significam o seguinte:

<b>Discordo Totalmente</b>	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	<b>Concordo Totalmente</b>
1	2	3	4	5

Item	O item é claro	O item é pertinente/relevante	O item é alinhado ao construto
------	----------------	-------------------------------	--------------------------------

1.	A avaliação de desempenho alcança os objetivos que são esperados dela	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
2.	A avaliação de desempenho dá uma ideia clara do que é esperado de mim em relação ao atingimento das metas organizacionais	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
3.	A avaliação de desempenho é baseada em critérios transparentes e claros	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
4.	A avaliação de desempenho é bem vista entre os servidores da Polícia Federal	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤

5.	A avaliação de desempenho é útil àquilo a que ela se propõe	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
6.	A avaliação de desempenho encontra-se alinhada ao alcance dos objetivos estratégicos da Polícia Federal	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
7.	A avaliação de desempenho está alinhada à Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
8.	A avaliação de desempenho está alinhada aos valores organizacionais da Polícia Federal	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
9.	A avaliação de desempenho está implementada na Polícia Federal	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
10.	A avaliação de desempenho fornece insumos à Diretoria e Gestão de Pessoal da Polícia Federal	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
11.	A avaliação de desempenho fornece insumos à gestão por competências na Polícia Federal	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
12.	A avaliação de desempenho fornece insumos ao planejamento de ações de capacitação na Polícia Federal	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
13.	A avaliação de desempenho resulta em uma aferição de desempenho precisa	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
14.	A avaliação de desempenho resulta no aproveitamento de minhas habilidades	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤

15.	A avaliação de desempenho valoriza a meritocracia na Polícia Federal	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
16.	A maneira pela qual a avaliação de desempenho é feita é bem vista aos olhos dos servidores da Polícia Federal	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
17.	As chefias avaliam o desempenho conforme planejamento das metas anteriormente feitas	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
18.	Existe clareza quanto à maneira pela qual a avaliação de desempenho é realizada	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
19.	Meu chefe define conjuntamente comigo as metas que farão parte da minha avaliação de desempenho	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
20.	Meu chefe e eu atualizamos minhas metas conforme estas são modificadas	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
21.	O alcance dos resultados esperados na avaliação de desempenho é valorizado por minha chefia	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
22.	O <i>feedback</i> contínuo durante o ciclo de desempenho fornece monitoramento necessário a como estou me saindo em relação ao desempenho esperado	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
23.	Os servidores da Polícia Federal avaliam que existe credibilidade nos resultados da avaliação de desempenho	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤

24. Tenho conhecimento das metas associadas ao desempenho que é esperado de mim	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
25. Uma avaliação de desempenho em que o chefe define as metas conjuntamente com o subordinado é aquela ideal	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

## Apêndice C – Roteiro para validação por juízes – FASE 2

### ROTEIRO PARA VALIDAÇÃO POR JUÍZES

#### QUESTIONÁRIO

Prezado participante,

Meu nome é Flávio Henrique Diniz Oliveira e sou mestrando em Administração Pública – Gestão de Pessoas na Universidade de Brasília – UNB. Estou desenvolvendo um estudo sobre a percepção de justiça organizacional e a percepção de efetividade da avaliação de desempenho.

Este questionário visa identificar a sua percepção de efetividade das práticas de avaliação de desempenho e está composto por itens a serem avaliados.

Trata-se de uma pesquisa acadêmica e os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente.

Sua participação consiste em avaliar itens elaborados pelo pesquisador quanto à clareza, pertinência/relevância e adequação ao construto avaliação de desempenho.

Saliento que as informações obtidas nesta pesquisa serão divulgadas para fins estritamente acadêmicos.

Obrigado, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa.

**Definição Operacional:** percepção de efetividade da avaliação de desempenho diz respeito à maneira pela qual os indivíduos julgam as consequências ou efeitos da avaliação de desempenho no alcance dos resultados esperados pela PF. Ainda, trata do quanto os indivíduos percebem relações entre a avaliação de desempenho e demais práticas de gestão de pessoas no âmbito da Polícia Federal – PF. Ainda, diz respeito a quanto os indivíduos percebem a maneira pela qual os procedimentos relativos à avaliação de desempenho são feitos e como a avaliação de desempenho encontra-se incorporada aos valores organizacionais.

#### ESCALA DE PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A seguir, estão listadas frases relativas à percepção de efetividade da prática de avaliação de desempenho

Dê suas respostas avaliando a clareza do item, pertinência/importância e alinhamento com a definição operacional, marcando o número que melhor as representa. Os números da escala significam o seguinte:

<b>Discordo Totalmente</b>	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	<b>Concordo Totalmente</b>
1	2	3	4	5

Item	O item é claro	O item é pertinente/relevante	O item é alinhado ao construto
------	----------------	-------------------------------	--------------------------------

### Na Polícia Federal...

1. A avaliação de desempenho proporciona o aproveitamento das minhas habilidades.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
2. A avaliação de desempenho contribui para o alcance dos objetivos estratégicos.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
3. A avaliação de desempenho dá uma ideia clara do alinhamento das metas definidas para o servidor em relação às metas organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
4. A avaliação de desempenho dos servidores valoriza a meritocracia.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
5. A avaliação de desempenho é critério para a definição de movimentação interna de servidores.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
6. A avaliação de desempenho encontra-se implementada.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

7. A avaliação de desempenho está alinhada à gestão por competência.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
8. A avaliação de desempenho está alinhada aos valores organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
9. A avaliação de desempenho possui regras definidas.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
10.A avaliação de desempenho tem credibilidade.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
11.A distribuição de tarefas é feita com base nos resultados da avaliação de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
12.Ações de capacitação são indicadas para os servidores com base nos resultados da avaliação de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
13.As chefias atualizam as metas dos servidores.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
14.As chefias avaliam o desempenho dos servidores com imparcialidade.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
15.As chefias dão <i>feedback</i> sobre o desempenho dos servidores.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
16.As chefias definem as metas com a participação de seus subordinados.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
17.As chefias estão comprometidas com a avaliação de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
18.As chefias monitoram o alcance das metas dos servidores.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
19.As chefias reconhecem os resultados alcançados pelo servidor na avaliação de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
20.As chefias são designadas em função dos resultados da avaliação de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
21.Os resultados da avaliação de desempenho refletem a realidade.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
22.Os servidores reconhecem a utilidade da avaliação de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

23.Os servidores são informados sobre como realizar a avaliação de desempenho.	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
24.Os servidores são informados sobre os benefícios da avaliação de desempenho.	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤
25.Os servidores têm conhecimento das metas que lhe são atribuídas.	①②③④⑤	①②③④⑤	①②③④⑤

**Apêndice D - Escala de Percepção de Efetividade da Avaliação de Desempenho (EPEPAD) após Validação por Juízes – FASE 3**

Prezado Policial Federal,

Meu nome é Flávio Henrique Diniz Oliveira e sou mestrando em Administração Pública – Gestão de Pessoas na Universidade de Brasília – UNB. Estou desenvolvendo um estudo sobre a percepção de justiça organizacional e a percepção de efetividade da avaliação de desempenho.

Este questionário visa identificar a sua percepção de efetividade das práticas de avaliação de desempenho e está composto por itens a serem avaliados.

Trata-se de uma pesquisa acadêmica e os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente.

Sua participação consiste em avaliar itens elaborados pelo pesquisador quanto à clareza, pertinência/relevância e adequação ao construto avaliação de desempenho.

Saliento que as informações obtidas nesta pesquisa serão divulgadas para fins estritamente acadêmicos.

Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato comigo pelo e-mail [flaviohdo@gmail.com](mailto:flaviohdo@gmail.com)

Obrigado, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa. **O sigilo quanto à sua identificação está totalmente garantido.** As respostas serão analisadas em bloco, não havendo avaliação individual.

Agradeço pela atenção e pela sua participação.

Flávio Henrique Diniz Oliveira

[diniz.fhdo@dpf.gov.br](mailto:diniz.fhdo@dpf.gov.br)

Observações:

1 – O mestrado está sendo realizado na UNB, a partir de uma parceria da Academia Nacional de Polícia e aquela Instituição.

2 - Apesar de devidamente autorizada pela Diretoria de Gestão de Pessoal, não se trata de uma pesquisa vinculada àquela Diretoria. Os resultados da pesquisa serão encaminhados futuramente à Polícia Federal para as providências que a instituição entender cabíveis.

3 - A decisão de responder ou não à pesquisa não trará qualquer prejuízo pessoal ou profissional aos participantes.

## ESCALA DE PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (EPEPAD)

A seguir, encontram-se afirmativas relativas à percepção da efetividade da avaliação de desempenho praticada na Polícia Federal.

### O que é percepção de efetividade da avaliação de desempenho?

Percepção de efetividade da avaliação de desempenho diz respeito à maneira pela qual os indivíduos julgam as consequências ou efeitos da avaliação de desempenho no alcance dos resultados esperados pela Polícia Federal - PF. Ainda, trata do quanto os indivíduos percebem relações entre a avaliação de desempenho e demais práticas de gestão de pessoas no âmbito da PF. Diz respeito, também, a quanto os indivíduos percebem a maneira pela qual os procedimentos relativos à avaliação de desempenho são feitos e como a avaliação de desempenho encontra-se incorporada aos valores organizacionais.

Dê suas respostas avaliando a clareza do item, pertinência/importância e alinhamento com a definição operacional, marcando o número que melhor reflete sua opinião. Os números da escala significam o seguinte:

Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
1	2	3	4	5

### Na Polícia Federal...

1. A avaliação de desempenho abarca todas as habilidades necessárias para o exercício das minhas funções.	① ② ③ ④ ⑤
2. A avaliação de desempenho contribui para o alcance dos objetivos estratégicos.	① ② ③ ④ ⑤

3. A avaliação de desempenho dá uma ideia clara do alinhamento das metas definidas para o servidor em relação às metas organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤
4. A avaliação de desempenho dos servidores valoriza a meritocracia.	① ② ③ ④ ⑤
5. A avaliação de desempenho é critério para a definição de movimentação interna de servidores.	① ② ③ ④ ⑤
6. A avaliação de desempenho está alinhada à gestão por competência.	① ② ③ ④ ⑤
7. A avaliação de desempenho está alinhada aos valores organizacionais.	① ② ③ ④ ⑤
08.A avaliação de desempenho tem credibilidade.	① ② ③ ④ ⑤
09.A distribuição de tarefas é feita com base nos resultados da avaliação de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
10.Ações de capacitação são indicadas para os servidores com base nos resultados da avaliação de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
11.As chefias avaliam o desempenho dos servidores com imparcialidade.	① ② ③ ④ ⑤
12.As chefias dão <i>feedback</i> sobre o desempenho dos servidores.	① ② ③ ④ ⑤
13.As chefias definem as metas de desempenho com a participação de seus subordinados.	① ② ③ ④ ⑤
14.As chefias estão comprometidas com a avaliação de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
15.As chefias monitoram o alcance das metas dos servidores.	① ② ③ ④ ⑤
16.As chefias reconhecem os resultados alcançados pelo servidor na avaliação de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
17.As chefias são designadas em função dos resultados da avaliação de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
18.Os resultados da avaliação de desempenho refletem a realidade.	① ② ③ ④ ⑤
19.Os servidores reconhecem a utilidade da avaliação de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
20.Os servidores são informados sobre como realizar a avaliação de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
21.Os servidores são informados sobre os benefícios da avaliação de desempenho.	① ② ③ ④ ⑤
22.Os servidores têm conhecimento das metas que lhe são atribuídas.	① ② ③ ④ ⑤

**Apêndice E - Escala de Percepção da Justiça Organizacional (EPJO) Mendonça (2003), após validação semântica e adaptação ao contexto da Polícia Federal**

Itens da Escala de Percepção de Justiça Organizacional

**Justiça Distributiva – Jd**

---

Jd-1. Sou recompensado de maneira justa por minha responsabilidade no trabalho.

---

Jd-2. Sou recompensado, de maneira justa, por minha experiência profissional.

---

Jd-3. Sou recompensado, de maneira justa, por meus esforços na realização do meu trabalho.

---

Jd-4. Sou recompensado, de maneira justa, pela qualidade do trabalho que apresento.

---

Jd-5. Se considerar os demais vencimentos pagos nesta organização, recebo um subsídio justo.

---

Jd-6. Sou recompensado, de maneira justa, pelo estresse a que sou submetido durante o meu trabalho.

---

**Justiça Processual – Jp**

---

Jp-1. A Polícia Federal procura coletar informações precisas antes de tomar as decisões.

---

Jp-2. A Polícia Federal dá oportunidade para os policiais recorrerem das decisões tomadas.

---

Jp-3. Através de representantes, a Polícia Federal possibilita a participação dos policiais quando vai decidir sobre questões que os afetam diretamente, como a política remuneratória.

---

Jp-4. A Polícia Federal estabelece critérios para que as decisões tomadas sejam justas.

---

Jp-5. A Polícia Federal escuta e compreende as opiniões de todas as pessoas que serão atingidas pela decisão.

---

Jp-6. Na Polícia Federal recebo *feedbacks* úteis relacionados com as decisões que dizem respeito ao meu trabalho.

---

Jp-7. Na Polícia Federal as pessoas podem solicitar esclarecimentos ou informações sobre as decisões tomadas pelos chefes.

---

**Justiça Interacional – Ji**

---

Ji-1. Ao se relacionar com os policiais o meu chefe consegue superar os favorecimentos pessoais.

---

Ji-2. Ao tomar as decisões, o meu chefe considera o meu ponto de vista.

---

Ji-3. O meu chefe usa o tempo que for necessário para me explicar as decisões tomadas e as consequências das mesmas.

---

Ji-4. O meu chefe se preocupa com os meus direitos.

---

Ji-5. O meu chefe me trata com sinceridade e franqueza.

---

Ji-6. O meu chefe fornece-me informações acerca do modo como estou desempenhando as minhas funções, permitindo-me a fazer melhor o meu trabalho.

---

Ji-7. O meu chefe oferece justificativa adequada para as decisões relativas ao meu trabalho

**Apêndice F – Termo e Roteiro de Entrevistas – segunda fase qualitativa (resultados)****ROTEIRO PARA ENTREVISTA INDIVIDUAL**

NOME ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

CARGO ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

**CRIAÇÃO DE CONTEXTO**

- Apresentação do entrevistador Flávio Henrique Diniz Oliveira
- Apresentação dos objetivos da entrevista e qual a motivação para a escolha da experiência no órgão em questão.
- Apresentar a carta e o termo de consentimento.
- Já agradecer a participação

## CARTA DE APRESENTAÇÃO

Brasília, 30 de outubro de 2019.

### **Prezado(a) servidor(a) da PF**

Meu nome é Flávio Henrique Diniz Oliveira e sou mestrando em Administração Pública – Gestão de Pessoas na Universidade de Brasília – UNB.

Estou desenvolvendo um estudo sobre a percepção de justiça organizacional e de efetividade da prática de avaliação de desempenho na Polícia Federal.

Convido-o(a) a participar de pesquisa no interesse de projeto científico vinculado ao referido Curso de Mestrado.

Esta entrevista visa identificar a sua percepção de efetividade da prática de avaliação de desempenho e está composta por três perguntas.

Trata-se de uma pesquisa acadêmica e os dados serão analisados conjuntamente, não individualmente. **O sigilo de sua identificação está totalmente garantido.**

Sua participação consiste em responder a perguntas sobre sua experiência e percepções acerca da efetividade da avaliação de desempenho no âmbito da PF.

Saliento que as informações obtidas nesta pesquisa serão divulgadas para fins estritamente acadêmicos.

Coloco-me à disposição para eventuais esclarecimento e informações acerca da pesquisa em apreço, indicando como meio de contato os e-mails a seguir: ([flaviohdo@gmail.com](mailto:flaviohdo@gmail.com) ou [diniz.fhdo@dpf.gov.br](mailto:diniz.fhdo@dpf.gov.br)).

Pesquisador

Flávio Henrique Diniz Oliveira

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO****DECLARAÇÃO DE CONSENTIMENTO**

Fui alertado que não posso esperar benefícios pessoais advindos desta pesquisa.

Recebi os esclarecimentos necessários de que não existem possíveis desconfortos e riscos decorrentes do estudo.

Também fui informado de que posso me recusar a participar do estudo ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificá-lo, e de que, por desejar sair da pesquisa, não sofrerei qualquer prejuízo.

É garantido o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre o estudo e suas consequências durante a pesquisa, ou seja, tudo o que eu queira saber antes, durante e depois da minha participação.

Enfim, tendo sido orientado quanto ao teor de tudo o que aqui é mencionado e compreendido sobre a natureza e o objetivo do referido estudo, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há valor econômico a receber ou a pagar por minha participação.

A entrevista será gravada, para melhor transcrição de seu conteúdo, podendo a gravação ser pausada ou encerrada a qualquer momento, se o entrevistado assim o desejar.

Por estar assim ciente, assino, juntamente com o pesquisador, o presente em (02) duas vias de igual teor.

( ) Autorizo a divulgação de meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar.

Brasília, 30 de outubro de 2019.

---

**ROTEIRO DE PERGUNTAS**

- 1) Descreva brevemente sua trajetória profissional em especial na PF;
- 2) Na sua opinião, como os servidores percebem a utilidade e a credibilidade da avaliação de desempenho individual na Polícia Federal?
- 3) Quais motivos você identifica para essa percepção?

Data de aplicação da entrevista: \_\_\_/\_\_\_/2019.

Início: \_\_\_h\_\_\_min.

Fim: \_\_\_h\_\_\_min.

**Apêndice G – Resultados de normativos indexados na BD/PF que contém o argumento "avaliação de desempenho"**

<b>Ano</b>	<b>Tipo e número</b>	<b>Assunto e eventual detalhe sobre revogação</b>
2019	MOC 05/2019 - CRH/DGP/PF	Metas individuais de capacitação para Avaliação de Desempenho.
2019	Portaria 10089/2019 - DG/PF	Estabelece as metas institucionais globais da Polícia Federal referentes à GDATPF, GDACE e GDM/PECPF.
2019	Portaria 14/2019 - DICOR/PF	Dispõe sobre a formação de grupo de trabalho - Índice de produtividade Operacional - IPO.
2019	Portaria 9869/2019 - DG/PF	Tornada sem efeito pela portaria nº 10.089-DG/PF, de 11 de outubro 2019.
2019	Portaria 9964/2019 - DG/PF	Constitui Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho - CAD.
2018	MOC 05/2018 - CRH/DGP/PF	Metas Individuais de Capacitação para Avaliação de Desempenho.
2018	MOC 10/2018 - CRH/DGP/PF	Avaliação da Carreira Policial - CICLO 2017/2018.
2018	Portaria 8886/2018 - DG/PF	Estabelece as metas institucionais da Polícia Federal referentes ao Décimo Ciclo de Avaliação da GDATPF, GDACE e GDM-PECPF.
2018	Portaria 8917/2018 - DG/PF	Divulga o resultado final das metas institucionais da PF referente ao décimo ciclo de avaliação da GDATPF, GDACE e GDM-PECPF.
2018	Portaria 9003/2018 - DG/PF	Institui a Política de Gestão de Pessoas da Polícia Federal e cria o comitê central e os e os comitês regionais de Gestão de Pessoas.
2018	Portaria 9012/2018 - DG/PF	Fixa entendimento, no âmbito da Polícia Federal, quanto à natureza e quanto à extensão do trabalho estritamente policial.

2018	Portaria 9073/2018 - DG/PF	Estabelece normas e procedimentos para instituição do programa de gestão em experiência piloto da modalidade teletrabalho para os servidores integrantes do Plano Especial de Cargos no âmbito da Polícia Federal.
2017	MOC 10/2017 - CRH/DGP/PF	Metas individuais de capacitação para avaliação de desempenho.
2017	MOC 19/2017 - CRH/DGP/PF	Avaliação da carreira policial - ciclo 2016/2017.
2017	Portaria 7413/2017 - DG/PF	Institui a Política de Governança, o Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos.
2017	Portaria 7444/2017 - DG/PF	Estabelece as metas institucionais da Polícia Federal referentes ao Nono Ciclo de Avaliação da GDATPF.
2017	Portaria 7533/2017 - DG/PF	Divulga o resultado final das metas institucionais da Polícia Federal referente ao nono ciclo de avaliação da Gratificação de Desempenho de Apoio Técnico-Administrativo à Polícia Federal - GDATPF, que compreende o período de 1º de novembro de 2016 a 31 de outubro de 2017.
2017	Portaria 7695/2017 - DG/PF	Revogada pela Portaria nº 9.964-DG/PF, de 30 de agosto de 2019. Constitui Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho - CAD.
2016	MOC 11/2016 - CRH/DGP/DPF	Metas Individuais de Capacitação para Avaliação de desempenho.
2016	MOC 22/2016 - CRH/DGP/PF	Avaliação da carreira policial - ciclo 2015/2016.
2016	Portaria 2755/2016 - DGP/DPF	Dispõe sobre o estágio probatório dos servidores com deficiência do Departamento de Polícia Federal e institui Equipe Multiprofissional.

2016	Portaria 433/2016 - DITEC/PF	Dispõe sobre o preenchimento de informações relativas à apreensão de drogas, de produtos químicos utilizados na produção de drogas e de novas substâncias psicoativas no Sistema Nacional de Gestão de Atividades de Criminalística.
2016	Portaria 6757/2016 - DG/PF	Divulgar o resultado da Meta Institucional alcançada pela Polícia Federal, referente ao Oitavo Ciclo de Avaliação, que compreende o período de 1º de novembro de 2015 a 31 de outubro de 2016, para fins de concessão da GDATPF.
2015	MOC 07/2015 - CRH/DGP/DPF	Metas individuais de capacitação para avaliação de desempenho.
2015	MOC 08/2015 - CRH/DGP/DPF	Metas individuais de capacitação para avaliação de desempenho.
2015	Portaria 5633/2015 - DG/DPF	Institui a Política de Gestão de Riscos de Segurança da Informação da Polícia Federal.
2015	Portaria 5660/2015 - DG/DPF	Declara que a Polícia Federal não possui interesse no recebimento de servidores policiais de outras instituições policiais, quando se tratar de exercício provisório.
2015	Portaria 5875/2015 - DG/DPF	Divulga o resultado da Meta Institucional alcançada pela Polícia Federal, referente ao Sétimo Ciclo de Avaliação, para fins de concessão da GDATPF.
2015	Portaria 5876/2015 - DG/DPF	Fixa as Metas Institucionais da Polícia Federal referentes ao Oitavo Ciclo de Avaliação.
2014	MOC 08/2014 - CRH/DGP/DPF	GDATPF/2014
2014	MOC 19/2014 - CRH/DGP/DPF	Metas individuais de capacitação para avaliação de desempenho.

2014	Portaria 4861/2014 - DG/DPF	Fixa as metas institucionais da Polícia Federal referentes ao Sétimo Ciclo de Avaliação.
2014	Portaria 4893/2014 - DG/DPF	Divulga o resultado da Meta Institucional alcançada pela Polícia Federal, referente ao sexto ciclo de avaliação, para fins de concessão da GDATPF.
2013	MOC 05/2013 - CRH/DGP/DPF	Metas Individuais de Capacitação para Avaliação de desempenho.
2012	MOC 05/2012 - CRH/DGP/DPF	Metas Individuais de Capacitação para Avaliação de Desempenho - GDATPF.
2011	Portaria 2730/2011 - DG/DPF	Divulga o resultado da Meta Institucional alcançada pela PF, referente ao Terceiro Ciclo de Avaliação.
2011	Portaria 2731/2011 - DG/DPF	Fixa as metas institucionais do DPF com vista ao pagamento da GDATPF.
2010	IT 01/2010 - DITEC/DPF	Dispõe sobre a padronização de procedimentos de coleta de resíduos de disparo de arma de fogo para análise no microscópio eletrônico de varredura (MEV).
2009	MOC 16/2009 - DGP/DPF	Pendências de avaliação.
2009	MOC 20/2009 - CRH/DGP/DPF	Avaliações de desempenho para efeito de progressão e de estágio probatório.
2009	MOC 37/2009 - CRH/DGP/DPF	Estágio probatório - Servidores administrativos/PEC.
2009	MOC 39/2009 - CRH/DGP/DPF	Esclarecimentos acerca da implementação do valor integral da gratificação de desempenho de atividade de apoio técnico-administrativo à Polícia Federal. - GDATPF.
2008	Portaria 270/2008 - DG/DPF	Revogada pela Instrução Normativa nº 131-DG/PF, de 14 de novembro de 2018. Aprova os

		padrões de aferição de capacidade técnica para o manuseio de armas de fogo.
2007	Portaria 103/2007 - DLOG/DPF	Revogada pela Portaria nº 40/2008-DLOG/DPF, de 18 de fevereiro de 2008. Constitui Grupo de Trabalho.
2006	IN 12/2006 - DG/DPF	Revogada pela IN 100-DG/DPF, de 22 de março de 2016. Estabelece diretrizes, no âmbito do Departamento de Polícia Federal – DPF, para a concessão da licença capacitação prevista no art. 87 da Lei no. 8.112/90, regulamentada pelo Decreto no. 5.707/2006.
2005	IN 10/2005 - DG/DPF	Dispõe sobre o estágio probatório dos servidores do Departamento de Polícia Federal.
2005	IN 13/2005 - DG/DPF	Define as competências específicas das unidades centrais e descentralizadas do Departamento de Polícia Federal e as atribuições de seus dirigentes.
2005	IN 24/2005 - DG/DPF	Estabelece normas e procedimentos para a implementação e uso racionais da infraestrutura, recursos de informática, de telecomunicações e serviços de rede e de correio eletrônico providos no âmbito do Departamento de Polícia Federal, e dá outras providências.
2005	Portaria 613/2005 - DG/DPF	Aprova os padrões de aferição de capacidade técnica para o manuseio de armas de fogo. Alterada pela Portaria nº 270, de 8 de maio de 2008.
2004	Portaria 247/2004 - DG/DPF	Consolida o demonstrativo de cumprimento das metas institucionais para fins de pagamento da

		Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa – GDATA.
2003	Portaria 1942/2003 - DG/PF	Consolida o demonstrativo de cumprimento das metas institucionais para fins de pagamento da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa –GDATA.
2002	IN 09/2002 - DG/DPF	Revogada pela IN 10 - 2005 - Dispõe sobre o estágio probatório dos servidores do Departamento de Polícia Federal.
2002	IN 15/2002 - DG/DPF	Estabelece a competência da Coordenação-Geral de Repressão ao Crime Organizado e de Inquéritos Especiais e de suas projeções nos Estados, estabelece as atribuições de seus titulares, e dá outras providências.
2002	Portaria 605/2002	Estabelece as regras, critérios e procedimentos de atribuição da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa – GDATA, para os servidores do Departamento de Polícia Federal.
2002	Portaria 867/2002 - DG/DPF	Consolida o demonstrativo de cumprimento das metas institucionais para fins de pagamento da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnico-Administrativa – GDATA.
2001	IN 02/2001 - DG/DPF	Revogada pela IN 012 - 2006 - Estabelece diretrizes para a concessão da licença capacitação, prevista no art. 87 da Lei nº 8.112/90 e no art.13 do Decreto n.º 2.794/98, no âmbito do Departamento de Polícia Federal.
2001	IN 03/2001 - DG/DPF	Revogada pela IN 015 - 2002 - Estabelece a competência da Divisão de Repressão ao Crime Organizado e de Inquéritos Especiais e de suas

		projeções nos Estados, estabelece as atribuições de seus titulares, e dá outras providências.
2001	IN 11/2001 - DG/DPF	Atualiza, define e consolida as normas operacionais para execução da atividade de Polícia Judiciária no âmbito do Departamento de Polícia Federal e dá outras providências.
2001	IN 12/2001 - DG/DPF	Institui o Treinamento no Local de Trabalho e os Grupos Formais de Estudos, previstos no Art. 2o. do Decreto 2.794, de 1o. de outubro de 1998, e dá outras providências.
1985	IN 01/1985 - DG/DPF	Revogada pela IN 13/2005-DG/DPF, de 15 de junho de 2005. Define a competência específica dos órgãos centrais e atribuições dos seus titulares.

Fonte: elaborada pelo autor com base nos resultados da pesquisa da BD/PF