



Universidade de Brasília

Faculdade de Administração, Contabilidade, Economia e Gestão Pública

Programa de Pós-Graduação em Administração

Mestrado Profissional em Administração

**DESEMPENHO NO ÂMBITO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO
FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS: Fatores Individuais, Contextuais, Organizacionais
e Efetividade do Modelo de Gestão**

Andréia Soares de Oliveira

Brasília, DF

2024

DESEMPENHO NO ÂMBITO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO FEDERAL E
DOS TERRITÓRIOS: Fatores Individuais, Contextuais, Organizacionais e Efetividade do
Modelo de Gestão

Andréia Soares de Oliveira

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador: Francisco Antônio Coelho Júnior

Brasília, DF

2024

Andréia Soares de Oliveira

**DESEMPENHO NO ÂMBITO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO DISTRITO
FEDERAL E DOS TERRITÓRIOS: Fatores Individuais, Contextuais, Organizacionais
e Efetividade do Modelo de Gestão**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Data da defesa: 25/11/2024

Comissão Examinadora:

Professor Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior - Orientador MPA/UnB

Professor Doutor Breno Giovanni Adaid Castro - Examinador Interno UnB

Professor Doutor Tomás Dias Sant'Ana – Examinador Externo UFLA

Professor Doutor Diego Mota Vieira – Examinador Suplente PPGA/UnB

Dedico este trabalho à minha maravilhosa vovó Celina, ao meu espirituoso vovô Chicó, ao meu teimoso vovô Elias, à minha querida vovó Sizalta (in memoriam), à minha amada mamãe Mazé e ao meu amado papai Zico. Tudo começou com vocês. Minha eterna gratidão por fazerem tanto com tanta simplicidade.

AGRADECIMENTOS

Quando iniciamos um trabalho desta envergadura, até imaginamos que a caminhada será árdua. O que muitas vezes esquecemos de inserir na equação é que não a trilhamos sozinhas. Junto a mim, minhas filhas Dudinha e Juju caminham sentindo minha ausência, vivenciando minhas impaciências e angústias e torcendo por mim ao exaltar minhas competências em meio a frases como “você vai conseguir”, “tá acabando”, “falta pouco” (mesmo quando ainda faltava muito!). Também comigo, meu companheiro de vida, Dudu, ladeia esta jornada, com uma progressiva compreensão pelo meu momento, enxugando algumas lágrimas, trazendo palavras de incentivo, passando um cafezinho, me enchendo de amor e apoio (e, de vez em quando, com uma massagenzinha nos ombros). Seria clichê, se não fosse a absoluta verdade, dizer que sem vocês eu não conseguiria. Eu amo vocês.

À minha amada mamãe Mazé e ao meu maravilho papai Zico, que sempre me incentivaram a estudar, a não me conformar, a querer mais e a confiar no meu potencial. Vocês são luz. Aos meus queridos irmãos, Ronny e Dyego, que além de dividirem suas infâncias comigo, compartilham suas lindas famílias, me presenteando com duas cunhadas preciosas, Vivi e Deia, e com suas lindas crianças que me chamam de tia: Luca, Bia, Patheus e Pedrinho. À minha primã Blenda, amiga, irmã, companheira e confidente. Amo tanto vocês que até dói!

À família que ganhei, Edjane, amada sogrinha, Marília e Luliz, Gu e Lalá, minhas irmãs e irmãos nesta vida. Aprendo muito com vocês e agradeço toda a parceria e companheirismo de sempre. Vocês fazem parte de quem eu sou.

Ao meu querido orientador e conselheiro, professor Chico, que segurou minha mão neste trajeto e também soube o momento de me deixar dar meus próprios passos, como alguém aprendendo a andar só, para que eu amadurecesse, e que não me deixou para trás, mesmo quando eu achei que não conseguia mais avançar. Foi um privilégio ser sua orientanda, e me sinto realmente abençoada por ter sido escolhida para ter em você o meu mentor.

Ei, turma MEC! A jornada foi muito melhor com vocês! Uma verdadeira equipe, coesa, harmônica, remando em cadência para que não ficasse tão pesado para ninguém, dedicando atenção, apoio, suporte, dicas, ensinamentos e muitas, muitas figurinhas! Aqui também agradeço ao GEPACO, nosso prestimoso grupo de pesquisa, detentor do maior QI e boa-vontade por metro quadrado da região! Um agradecimento especial à minha querida colega de escola, de trabalho, de mestrado e amiga de vida, Myrian Sartori. Sempre vou querer ser sua dupla, amiga! Obrigada por me ajudar tanto o tempo todo!

Ao professor Tomás, o primeiro a inculcar em minha cabecinha o desejo e a possibilidade de me tornar mestra, algo que eu sequer cogitava... e olha eu aqui! Na UnB! Você foi o primeiro a me mostrar essa possibilidade, e, também por isso, serei sempre grata.

Ao meu chefe, Dr. Ben-Hur, compreensível, incentivador, integrante da minha torcida. Admiro muito sua história e me inspiro não apenas no profissional que o sr. é, mas na alma bondosa, empática e gentil que o sr. sustenta. Gratidão pela parceria.

Por fim, o mais importante, para selar este agradecimento com lágrimas nos olhos e joelho no chão: a Deus, dono da minha vida, do meu coração e da minha existência. Gratidão por me permitir viver tantos sonhos que, às vezes, nem eu sabia que tinha. Sua bondade me alcança e me constrange, porque sei que o Senhor tem infinitamente mais. Tudo que sou e que tenho são graças Tuas. Eu te amo, meu Jesus. Obrigada por sua misericórdia diária.

Resumo

A ênfase no elemento humano no ambiente de trabalho inspira políticas e práticas organizacionais, especialmente na Nova Administração Pública, com foco na eficácia e excelência na prestação de serviços à sociedade. Contudo, muitas organizações públicas enfrentam desafios na gestão de pessoas devido à priorização das tarefas cotidianas em detrimento do planejamento estratégico. No Poder Judiciário, a gestão de desempenho apresenta desafios específicos, pois sua mensuração está ligada à atividade-fim, que se refere ao número de processos baixados (CNJ). Nesse contexto, o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT) implementou, em 2021, o Programa de Gestão de Desempenho por Competências (PRISMA), visando melhorar o desenvolvimento profissional e a qualidade dos serviços. No entanto, a avaliação do desempenho nas áreas não judiciárias é mais complexa devido à predominância de funções administrativas, o que dificulta a pactuação de metas, especialmente no nível de equipes. Assim, torna-se essencial investigar a percepção dos gestores e servidores dessas unidades e dos envolvidos no planejamento do modelo de gestão do desempenho do TJDFT sobre o PRISMA, buscando aprimorar a gestão pública. Nesse sentido, o presente trabalho objetivou descrever a influência de fatores individuais, contextuais e organizacionais, no PRISMA, segundo a percepção de integrantes de unidades não judiciárias e do Núcleo de Desempenho e Orientação em Gestão de Pessoas (NUDEO) do TJDFT, e como a efetividade e maturidade do referido modelo de gestão do desempenho são percebidas por gestores e servidores dessas unidades intermediárias. O referencial teórico adotado aborda o modelo de gestão de desempenho de equipes, focando na avaliação e gerenciamento do desempenho como ações essenciais para a melhoria da organização, inclusive na Administração Pública. A pesquisa científica é mista, aplicada, descritiva e explicativa, com recorte transversal e utilização de dados primários e secundários. A abordagem qualitativa envolve análise documental, entrevistas semiestruturadas com gestores e integrantes do NUDEO e uma pergunta aberta para todos os participantes sobre sua percepção geral acerca do PRISMA. A abordagem quantitativa consiste em uma análise estatística descritiva dos dados do PRISMA dos ciclos 2021-2023, *survey* com servidores para medir a percepção da efetividade do modelo, e questionários para avaliar a maturidade do PRISMA, direcionado a gestores, e a influência de fatores associados à gestão de desempenho, para todos os públicos investigados. A pesquisa revela percepções variadas sobre o PRISMA, frequentemente visto como uma formalidade desconectada da realidade operacional. Os achados indicam uma lacuna entre a teoria e a prática, com o PRISMA enfrentando desafios como a pandemia, limitações técnicas, e falta de recursos e de apoio institucional, o que compromete sua implementação e utilidade. As entrevistas destacam a necessidade de aprimorar a capacitação em gestão de desempenho e adaptar as ferramentas às necessidades de cada setor, tornando o sistema mais relevante e menos burocrático. A formalidade percebida e a falta de integração ao cotidiano das unidades enfatizam a importância de revisar o modelo de implementação do PRISMA. A resistência de servidores e a percepção de que o sistema não reflete os méritos individuais reforçam a necessidade de uma estratégia mais personalizada e flexível. A análise SWOT identifica barreiras como a falta de alinhamento estratégico e a necessidade de maior investimento em capacitação. Como produtos técnico-tecnológicos da pesquisa, apresenta-se um relatório técnico conclusivo, com recomendações para a melhoria do programa e a proposta de um curso de formação profissional autoinstrucional sobre gestão de desempenho, com enfoque na ferramenta PRISMA, direcionado para gestores e para subordinados, considerando suas especificidades e visando promover o desempenho de excelência.

Palavras-chave: Administração Pública, Poder Judiciário, gestão do desempenho, percepção de efetividade, maturidade, fatores associados ao modelo de gestão

Abstract

The emphasis on the human element in the workplace inspires organizational policies and practices, particularly in the context of New Public Management, focusing on effectiveness and excellence in service delivery to society. However, many public organizations face challenges in people management due to the prioritization of daily tasks over strategic planning. In the Judiciary, performance management presents specific challenges, as its measurement is tied to the core activity, referring to the number of cases resolved (CNJ). In this context, the Federal District and Territories Court of Justice (TJDFT) implemented, in 2021, the Performance Management Program by Competencies (PRISMA) to improve professional development and service quality. Nonetheless, performance evaluation in non-judiciary areas is more complex due to the predominance of administrative functions, which complicates the setting of goals, especially at the team level. Thus, it becomes essential to investigate the perception of managers and employees in these units, as well as those involved in the planning of the TJDFT's performance management model, regarding PRISMA, aiming to enhance public management. In this regard, the present study aimed to describe the influence of individual, contextual, and organizational factors on PRISMA, according to the perception of members of non-judiciary units and the Performance and People Management Guidance Unit (NUDEO) of the TJDFT, and how the effectiveness and maturity of this performance management model are perceived by managers and employees in these intermediate units. The adopted theoretical framework addresses the performance management model for teams, focusing on performance evaluation and management as essential actions for organizational improvement, including in public administration. The research is mixed-method, applied, descriptive, and explanatory, with a cross-sectional approach and the use of primary and secondary data. The qualitative approach involves document analysis, semi-structured interviews with managers and NUDEO members, and an open-ended question for all participants about their general perception of PRISMA. The quantitative approach consists of a descriptive statistical analysis of PRISMA data from the 2021-2023 cycles, surveys with employees to measure the perceived effectiveness of the model, and questionnaires to assess PRISMA's maturity, targeted at managers, and the influence of factors associated with performance management, aimed at all investigated audiences. The research reveals varied perceptions of PRISMA, often seen as a formality disconnected from operational reality. The findings indicate a gap between theory and practice, with PRISMA facing challenges such as the pandemic, technical limitations, and a lack of resources and institutional support, which compromise its implementation and utility. The interviews highlight the need to improve training in performance management and adapt the tools to the needs of each sector, making the system more relevant and less bureaucratic. The perceived formality and lack of integration into the units' daily routines underscore the importance of revising PRISMA's implementation model. Employee resistance and the perception that the system does not reflect individual merits reinforce the need for a more personalized and flexible strategy. The SWOT analysis identifies barriers such as the lack of strategic alignment and the need for greater investment in training. As technical-technological outputs of the research, a conclusive technical report is presented with recommendations for program improvement and the proposal of a self-paced professional training course on performance management, focusing on the PRISMA tool, aimed at managers and subordinates, considering their specificities and aiming to promote excellence in performance.

Keywords: Public Administration, Judiciary, performance management, perception of performance evaluation effectiveness, maturity, factors associated with the management model

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Etapas da gestão de desempenho humano no trabalho	27
Figura 2 - Síntese dos procedimentos da abordagem qualitativa	43
Figura 3 - Síntese dos procedimentos da abordagem quantitativa	49
Figura 4 - Síntese da análise dos dados	51
Figura 5 - Competências esperadas para servidores e gestores conforme PRISMA	54
Figura 6 - Tabulação cruzada do item “Acredito que as iniciativas individuais são valorizadas	106
Figura 7 - Tabulação cruzada do item “Você recebe/dá feedback do seu gestor/ao seu subordinado acerca dos resultados do PRISMA”	106
Figura 8 - Tabulação cruzada do item “No atual modelo de gestão de desempenho, sinto abertura para questionar/discuto com o subordinado as metas as metas pactuadas no PRISMA”	107
Figura 9 - Tabulação cruzada do item “Ao ser avaliado no PRISMA, meu gestor considera meu esforço para o alcance do resultado apresentado/Ao avaliar meu subordinado no PRISMA, considero seu esforço para o alcance do resultado apresentado”	108
Figura 10 - Tabulação cruzada do item “Avalio possíveis ganhos para os servidores com relação à forma como meu gestor organiza / como organizo o trabalho do setor a partir das pactuações do PRISMA”	109
Figura 11 - Matriz SWOT sobre o PRISMA	118
Figura 12 - Distribuição do quadro de pessoal do TJDFT	164
Figura 13 - Tutorial da Proposta de Desempenho da Unidade	165
Figura 14 - Tutorial da Proposta de Desempenho Pessoal	167

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de arranjo de trabalho e atributos de contexto	24
Tabela 2 - Fatores organizacionais, contextuais e individuais associados ao desempenho	32
Tabela 3 - Caracterização sociodemográfica da amostra	44
Tabela 4 - Conceitos e pontuações utilizados na subfase de Registro em Escala	53
Tabela 5 - Temas abordados no roteiro das entrevistas semiestruturadas para gestores	57
Tabela 6 - Identificação das gestoras com os temas abordados nas entrevistas	64
Tabela 7 - Respostas às questões objetivas aplicadas às gestoras	67
Tabela 8 - Temas abordados no roteiro das entrevistas semiestruturadas para integrantes do NUDEO	70
Tabela 9 - Identificação de servidoras do NUDEO com os temas abordados na entrevista	79
Tabela 10 - Comentários qualitativos sobre o PRISMA, categorizados em “adequabilidade e complexidade do sistema”	83
Tabela 11 - Comentários qualitativos sobre o PRISMA, categorizados em “necessidade de capacitação”	84
Tabela 12 - Comentários qualitativos sobre o PRISMA, categorizados em “desvinculação da realidade”	85
Tabela 13-Comentários qualitativos sobre o PRISMA, categorizados em ‘efetividade do programa’	86
Tabela 14 Comentários qualitativos sobre o PRISMA, categorizados em ‘facilidade de uso e elogios	88
Tabela 15 - Comentários qualitativos sobre o PRISMA, categorizados em “mera formalidade”	89
Tabela 16 - Comentários qualitativos sobre o PRISMA, categorizados em “baixo comprometimento e engajamento”	91
Tabela 17- Comentários qualitativos sobre o PRISMA, categorizados em “sugestões para melhoria”	92
Tabela 18 - Frequência de registro em escala de gestores – Ciclos 2021-2023	95
Tabela 19 - Frequência de registro em escala de servidores subordinados – Ciclos 2021-2023	97
Tabela 20 - Percepção de influência de fatores organizacionais sob a ótica de gestores	99

Tabela 21 - Percepção de influência de fatores contextuais sob a ótica de gestores	100
Tabela 22 - Percepção de influência de fatores individuais sob a ótica de gestores	101
Tabela 23 - Percepção de influência de fatores organizacionais sob ótica de membros de unidades não judiciárias	103
Tabela 24 - Percepção de influência de fatores contextuais sob a ótica de membros de unidades não judiciárias	104
Tabela 25 - Percepção de influência de fatores individuais sob a ótica de membros de unidades não judiciárias	105
Tabela 26 - ANOVA das respostas de gestores em comparação às de servidores referentes ao questionário de percepção de influência de fatores associados ao PRISMA	110
Tabela 27 - Percepção de servidores quanto à efetividade da avaliação de desempenho	113
Tabela 28 - Percepção de gestores sobre a maturidade da prática de gestão de desempenho	115
Tabela 29 - Síntese dos resultados do objetivo geral e específicos	141
Tabela 30 - Escala de Percepção de Efetividade da Prática da Avaliação de Desempenho	159
Tabela 31 - Avaliação de percepção da influência de fatores associados ao modelo de gestão do desempenho do TJDFT	161
Tabela 32 - Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais (Gestão de Desempenho)	163

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNJ - Conselho Nacional de Justiça

EjuDFT – Escola de Formação Judiciária do TJDFT

EPEAD - Escala de Percepção de Efetividade da Avaliação de Desempenho

NUDEO - Núcleo de Desempenho e Orientação em Gestão de Pessoas

PDP - Proposta de Desempenho Pessoal

PDU – Proposta de Desempenho da Unidade

PRISMA - Programa de Gestão de Desempenho por Competências

SEGP – Secretaria de Gestão de Pessoas

TJDFT - Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios

SUMÁRIO

Resumo	6
INTRODUÇÃO	13
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E MOTIVAÇÃO PARA A PESQUISA.....	17
1.1 Pergunta da pesquisa.....	18
1.2 Objetivos da pesquisa	19
1.2.1 <i>Objetivo geral</i>	19
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	19
1.3 Indicação dos produtos técnico-tecnológicos propostos.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Critérios de composição do referencial teórico	21
2.2 Desempenho	22
2.3 Equipes e desempenho de equipes.....	23
2.4 Gestão e avaliação de desempenho.....	25
2.5 Efetividade da avaliação de desempenho	29
2.6 Fatores associados ao desempenho.....	31
2.6.1 <i>Fatores organizacionais</i>	35
2.6.2 <i>Fatores contextuais</i>	36
2.6.3 <i>Fatores individuais</i>	37
2.7 Maturidade de um modelo de gestão	38
2.8 Desempenho, percepção de efetividade, de maturidade e fatores associados ao modelo de gestão.....	39
3 MÉTODOS E TÉCNICAS	40
3.1 Abordagem qualitativa.....	41
3.1.1 <i>Análise documental</i>	41
3.1.2 <i>Entrevistas semiestruturadas</i>	41
3.1.3 <i>Pergunta aberta</i>	42
3.2 Abordagem quantitativa.....	43
3.2.1 <i>Análise estatística descritiva</i>	45
3.2.2 <i>Análise da percepção de influência de fatores associados ao modelo de gestão do desempenho</i>	45
3.2.3 <i>Análise da percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho</i>	47
3.2.4 <i>Aplicação de questionário para mensurar o nível de maturidade da prática de gestão do desempenho</i>	47
3.3 Questões éticas.....	49
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
4.1 Análise documental	51
4.1.1 <i>Gestão de Desempenho por Competências do TJDFT - PRISMA</i>	52
4.2 Entrevistas.....	55
4.2.1 <i>Entrevistas com gestores das unidades intermediárias</i>	55
4.2.2 <i>Entrevistas com integrantes do Núcleo de Desempenho</i>	68
4.3 Pergunta aberta	82
4.4 Estatística descritiva	93
4.5 Percepção de influência de fatores associados ao modelo de gestão do desempenho	98

4.5.1	<i>Perspectiva dos gestores</i>	98
4.5.2	<i>Perspectiva de membros de equipes</i>	102
4.5.3	<i>Análise cruzada e de variância</i>	105
4.6	Percepção de Efetividade da Prática da Avaliação de Desempenho	111
4.7	Maturidade da prática de gestão de desempenho	114
4.8	Análise SWOT/Matriz FOFA	116
5	PRODUTOS TÉCNICO-TECNOLÓGICOS	119
5.1	Relatório Técnico Conclusivo	119
5.1.1	<i>Objetivo da pesquisa</i>	119
5.1.2	<i>Método</i>	119
5.1.3	<i>Resultado</i>	122
5.1.4	<i>Recomendações</i>	124
5.1.4.1	Fortalecimento da capacitação de gestores e servidores.....	125
5.1.4.2	Revisão e personalização do modelo de avaliação do PRISMA	125
5.1.4.3	Integração do PRISMA às rotinas organizacionais	126
5.1.4.4	Comunicação interna eficaz.....	126
5.1.4.5	Vinculação do PRISMA ao desenvolvimento e reconhecimento.....	126
5.1.4.6	Melhoria no monitoramento e gestão do programa de desempenho	127
5.1.4.7	Enfrentamento das resistências e promoção da cultura organizacional.....	128
5.2	Curso de Formação Profissional.....	129
5.2.1	<i>Descrição do produto</i>	130
5.2.1.1	Objetivos do curso	131
5.2.1.2	Público-alvo.....	131
5.2.1.3	Estrutura do curso	131
5.2.1.4	Curso para gestores.....	132
5.2.1.5	Curso para servidores	132
5.2.1.6	Metodologia e materiais	133
5.2.2	<i>Relevância do produto</i>	133
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	135
	REFERÊNCIAS.....	144
	APÊNDICES.....	156
	Apêndice A – Entrevista semiestruturada para gestores das áreas não judiciárias.....	156
	Apêndice B – Entrevista semiestruturada para integrantes do Núcleo de Desempenho	158
	Apêndice C – Efetividade da avaliação de desempenho	160
	Apêndice D – Avaliação de percepção da influência de fatores organizacionais, contextuais e individuais associados ao modelo de gestão de desempenho	162
	Apêndice E – Maturidade da prática organizacional – Gestão de Desempenho	164
	ANEXOS	165
	Anexo A – Distribuição do quadro de pessoal do TJDFT.....	165
	Anexo B – Manual da Proposta de Desempenho da Unidade	166
	Anexo C – Manual da Proposta de Desempenho Pessoal.....	168

INTRODUÇÃO

A relevância do elemento humano no local de trabalho tem sido uma fonte de inspiração para a formulação de diversas políticas e práticas organizacionais desenvolvidas a partir da Nova Administração Pública (Peci et al., 2008), que propôs a melhoria e eficiência do setor público a partir de sua modernização (Bresser-Pereira, 1998). Baseada em princípios como transparência, *accountability*, participação cidadã, e pela busca da gestão por resultados e adoção de práticas gerenciais comuns ao setor privado, essa abordagem trouxe o aprimoramento da entrega de serviços com o objetivo de tornar a esfera pública mais responsiva às demandas da sociedade (Campelo, 2013). Nesse sentido, no que se refere ao eixo de atuação da administração pública voltado à governança, se encontra o movimento da Nova Gestão Pública (*New Public Management*) (Teixeira & Gomes, 2019). Consoante afirma Santos (2017), esse movimento apresenta a ideia central de priorização da eficácia e excelência na oferta de serviços prestados à sociedade levando em consideração a satisfação das demandas dos cidadãos em vez de focar apenas nas necessidades do aparato governamental.

Sob essa ótica, a importância das pessoas nas organizações não se restringe à sua participação no processo produtivo (Vergara & Davel, 2014). Por sua vez, Secchi et al. (2021) concluem que, na esfera pública, a entrega de serviços e a provisão de bens públicos à sociedade, definidas como produção de valor, ocorrem por meio dos indivíduos e da melhoria da capacidade do Estado em cumprir sua missão constitucional de fornecer serviços à população.

Essas entregas são o que definem o desempenho, variável que se mostra relevante nas pesquisas da área de administração, já que é essencial para a continuidade e o sucesso do trabalho (Richard et. al, 2009). De maneira ampla, o construto desempenho pode ser compreendido como o uso de habilidades e competências no contexto ocupacional para a realização de tarefas e obrigações visando ao alcance de resultados para a organização (Sonntag & Frese, 2002). Assim, enquanto na iniciativa privada o principal indicador de desempenho diz respeito aos lucros auferidos pela organização, no âmbito público, a mensuração do desempenho pode ser complexa. No entanto, De Waal (2010) sintetiza que o desempenho no setor público objetiva à qualidade da gestão pública e entrega de bens e serviços à sociedade, e deriva de um planejamento estratégico eficiente.

Ainda nesse sentido, Menezes et al. (2020) apontam haver desafios específicos enfrentados pelas instituições públicas: limitações orçamentárias, alterações estruturais, influências políticas, mudança de quadro de pessoal, dentre outros obstáculos que impactam diretamente na estrutura, planejamento estratégico e desempenho. Essas limitações, somadas à

falta de autonomia das organizações públicas (Fonseca et al., 2013), podem desencadear na concentração de esforços para a atividade fim e no foco em resoluções imediatas de problemas, negligenciando, por exemplo, áreas como a de gestão de pessoas (Moura & Souza, 2016; Salles & Villardi, 2017; Schikirmann, 2010).

Sobre este viés, as limitações e desafios enfrentados pela Administração Pública no que tange à gestão de pessoas podem desencadear na insatisfação de servidores, o que reflete diretamente em sua saúde física e mental e, conseqüentemente, na motivação intrínseca daqueles que compõem a força de trabalho de determinado setor ou instituição (Ventorini et al., 2019), alcançando, ainda, o serviço ofertado e impactando negativamente no desempenho daquela equipe.

Insta observar que, no âmbito da Administração Pública, o Poder Judiciário detém peculiaridades, mormente no que tange aos indicadores de desempenho. Isso porque, os estudos que propõem apresentar os resultados da prestação jurisdicional (Louro et al., 2017; Gomes & Freitas, 2017; Oliveira & Cunha, 2020; Sátiro & Souza, 2021; Silva et al., 2022), focam essencialmente na atividade fim, qual seja, o número de processos baixados e fatores que influenciam para este resultado, como forma de auferir o desempenho organizacional. Nesse aspecto, para o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o desempenho judicial pode ser definido como um “processo sistemático de mensuração do desempenho de juízes, com objetivos institucionais notadamente voltados para o aprimoramento dos magistrados e do judiciário como um todo” (CNJ, 2011, p. 17), que é sistematicamente mensurado e publicado anualmente por meio dos relatórios Justiça em Números (CNJ, 2023), sendo os Tribunais reconhecidos por seus desempenhos pelo o Prêmio CNJ de Qualidade, com a classificação em categorias “Excelência”, “Diamante”, “Ouro” e “Prata” (*Portaria CNJ n.º 353*, 2023).

Especificamente sobre o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios (TJDFT), além do desempenho mensurado por meio das metas estabelecidas pelo CNJ (2023), no ano de 2021 foi implementado o Programa de Gestão de Desempenho por Competências (PRISMA), estabelecido por meio de normativo interno (*Portaria GPR n.º 315*, 2021), que objetiva o desenvolvimento do profissional e visa contribuir para a melhoria dos resultados e dos serviços prestados. Busca-se, por meio do estabelecimento de metas alinhadas ao Plano Estratégico do TJDFT, que os gestores das unidades firmem uma proposta de desempenho com os servidores do setor visando nortear a performance dos membros da equipe.

No entanto, em nível setorial, no que se refere às áreas de apoio (indireto e direto - não judiciária), assim definidas pela *Resolução CNJ n.º 219* (2016) como “(apoio administrativo): setores sem competência para impulsionar diretamente a tramitação do processo judicial (...)”

(art. 2º, § 4º), percebe-se maior complexidade para avaliação da produtividade e desempenho, posto que suas atribuições são essencialmente administrativas.

Sobre o assunto, DeNisi e Murphy (2017) explanam que a gestão do desempenho diz respeito às iniciativas, diretrizes, métodos e ações com o objetivo de auxiliar os colaboradores a aprimorar sua performance. Segundo De Waal (2010), estudos no âmbito do setor público mostraram que, ao adotar a gestão de desempenho, as entidades aumentam suas possibilidades de atingir metas, proporcionar serviços de maior qualidade à população e aprimorar sua eficiência.

Importante ressaltar que efetuar diagnósticos organizacionais acerca de fatores associados à gestão do desempenho é imprescindível, considerando dificultadores associados à sua eficácia (Botelho & Coelho, 2019). Alguns desses dificultadores dizem respeito à pouca credibilidade e reputação atrelada à etapa da avaliação de desempenho, além da dificuldade de se atribuírem critérios válidos e fidedignos na determinação de uma meta e indicadores associados, exemplos citados por Hadich et al. (2020). Planejar metas coletivas, também, para o nível da equipe, é complexo, pois pressupõe integração e sinergia entre seus membros integrantes (Coelho, 2011).

Sobre o tema, Leite et al. (2022) defendem que a variação no tempo está relacionada à complexidade de implementação de práticas organizacionais. Segundo esses autores, algumas práticas, como treinamentos de curta duração, podem ser adotadas rapidamente devido à sua menor complexidade. Outras, como a implementação de sistemas de gestão de desempenho, requerem um estudo mais aprofundado de viabilidade e um período mais longo para serem efetivamente incorporadas nas organizações. De acordo com Pardini e Matuck (2012), práticas organizacionais têm tempos e estágios evolutivos diferentes, influenciados por fatores internos e externos, bem como componentes organizacionais específicos, razão pela qual torna-se essencial um acompanhamento mais integrado e realista durante o planejamento, implementação e monitoramento de novas práticas organizacionais.

Ainda acerca da importância de avaliar as políticas organizacionais, surge a necessidade de mensurar o quanto os modelos de gestão de uma instituição estão formalmente definidos, gerenciados, medidos, controlados e efetivamente implementados. Essa análise é possível por meio do aferimento do grau de maturidade (Coelho et al., 2018).

Nesse aspecto, a análise da maturidade do modelo de desempenho de uma organização é uma ferramenta essencial no mundo corporativo moderno. Ela permite às instituições avaliar sua eficiência, identificar áreas de melhoria e alinhar suas estratégias com as demandas do mercado (Silveira, 2009). Sobre o tema, Crosby (1979) defende que a maturidade

organizacional está intrinsecamente ligada à qualidade e eficiência dos processos. Por sua vez, Maier et al. (2012) afirmam que os modelos de maturidade podem ser utilizados tanto como ferramenta de avaliação quanto como ferramenta de melhoria. Em síntese, quanto mais maduro um modelo de gestão, mais eficiente e previsível é o desempenho da organização. Trata-se de uma prática frequentemente avaliada usando modelos de maturidade, que fornecem caminhos para melhorias incrementais em processos organizacionais.

Outrossim, o desempenho das instituições é influenciado por uma multiplicidade de fatores, distribuídos em três níveis principais: organizacional, contextual e individual. Cada um desses níveis possui características únicas e contribui de forma distinta para a eficiência e eficácia das instituições (Coelho & Borges-Andrade, 2011; Klein et al., 2019; Moynihan & Pandey, 2010; Odellius, 2010; Oliveira & Rocha, 2017). Ao compreender esses fatores, e como influenciam as instituições, é possível implementar práticas que potencializam o desempenho institucional.

Assim, a presente pesquisa investigou as práticas associadas à gestão de desempenho no âmbito do TJDFT, com um recorte voltado para as áreas de apoio, também em nível de equipes, posto que, até o presente momento, não foram encontrados estudos sobre o tema no locus investigado. Para tanto, investigou-se a percepção de gestores e servidores das unidades não judiciárias e de integrantes do setor responsável pelo planejamento da gestão de desempenho do Tribunal (NUDEO) sobre o PRISMA, analisando, também, a efetividade da avaliação de desempenho percebida e o grau de maturidade do modelo de gestão do desempenho adotado pela instituição sob a ótica desses *stakeholders*. Para Maximiano (2011) a percepção de pessoas é uma das áreas mais importantes de estudo do comportamento organizacional, de modo que este estudo possibilita o aprimoramento da gestão e da governança pública no âmbito do TJDFT.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA E MOTIVAÇÃO PARA A PESQUISA

A necessidade desse estudo se alicerça no constante e crescente interesse das instituições pela mensuração do desempenho em todos os níveis (Dias & Borges, 2015; Kozlowski & Klein, 2000), inclusive no âmbito da Administração Pública (Amirkhanyan et al., 2018). Busca, ainda, atender a uma agenda apresentada por Fogaça et al. (2018), que propõe o estudo de como o desempenho individual pode ser combinado para representar o desempenho da equipe. Com isso, constata-se a premência da presente pesquisa diante da complexidade relativa à investigação do desempenho, inclusive no nível de equipes, de áreas de apoio no âmbito do Judiciário.

Do mesmo modo, como apontado por Coelho et al. (2010), a pesquisa sobre a gestão do desempenho é assunto de grande relevância, uma vez que fornece informações essenciais para o aprimoramento de atividades de aprendizagem e desenvolvimento, tomada de decisões estratégicas e pode até influenciar políticas de remuneração. Ainda, Oliveira et al. (2020) apontam que as pesquisas sobre a efetividade das práticas organizacionais em gestão de pessoas ainda estão em estágio inicial no contexto contemporâneo dos estudos de comportamento organizacional.

Outrossim, observados os princípios democráticos e éticos, Santos (2017) elucida que as práticas gerenciais da Administração Pública devem buscar a eficácia e eficiência dos serviços prestados à sociedade por meio da transparência, planejamento estratégico, autonomia gerencial e foco no cidadão a partir da construção de indicadores de desempenho e avaliação dos resultados, práticas essas que buscam atender aos preceitos constitucionais.

Por sua vez, as pesquisas científicas publicadas até o momento apontam o pouco desenvolvimento teórico dos fenômenos relacionados ao Poder Judiciário no campo da Administração Pública (Gomes & Guimarães, 2013; Silva et al., 2022). O desempenho judiciário é um campo ainda em construção, e apresenta uma parca relação empírica na literatura (Sátiro & Souza, 2021). É nesse contexto, que analisa o judiciário sob a perspectiva da Administração Pública, que o presente estudo se mostra relevante. Com efeito, espera-se que este trabalho contribua para mitigar a lacuna da escassa produção científica que trata do Poder Judiciário como objeto de investigação no campo da Administração Pública.

Noutro giro, o conhecimento científico que analisa a natureza do funcionamento do desempenho de equipes, conforme aponta Silva et al. (2020), também se mostra escasso e apresenta resultados incipientes. Desse modo, colaborar para o progresso do entendimento das medidas concebidas para avaliar características das equipes é importante, posto que detém o propósito de aprimorar a compreensão dos acontecimentos ocorridos no âmbito das equipes de

trabalho, que apresentam natureza distinta em comparação com as aplicadas nos níveis individuais e organizacionais.

Acerca do PRISMA, a norma que regulamenta o programa, prevê que a apuração do desempenho é utilizada para fins de progressão e promoção funcional. Logo, servidores que não pactuam a proposta de desempenho dentro do cronograma previamente definido, ou que não alcançam o conceito mínimo esperado, não avançam de padrão na carreira no referido ciclo. Nesse aspecto, identifica-se, pois, a adesão do TJDFT à abordagem de modelo de mercado fundamentada em incentivos financeiros contingentes e em medidas de desempenho para monitorar o comportamento de trabalhadores, que, segundo Langbein (2010) tem sido amplamente aplicado no setor público. Sobre o tema, Moynihan (2010) afirma que servidores precisam de níveis básicos de apoio extrínseco para realização de seu trabalho, no entanto, atrelar o desempenho do serviço público ao incentivo financeiro pode mitigar incentivos intrínsecos, como a motivação para o serviço público. Assim, examinar o efeito do contingenciamento da pactuação da proposta de desempenho e sua respectiva avaliação permitiu identificar a motivação da população pesquisada no que se refere ao uso do PRISMA para gestão do desempenho, se orientada para a efetiva melhoria dos resultados e serviços prestados, ou se a motivação se limita ao interesse próprio.

Desse modo, ao aprofundar o estudo das estratégias de gestão de desempenho, a partir da visão de gestores e servidores das equipes intermediárias, bem como de integrantes do NUDEO, avaliou-se a percepção da efetividade do modelo de gestão adotado pelo TJDFT, possibilitando a apresentação de dois produtos técnico-tecnológico com o propósito de otimização e melhoria do PRISMA.

1.1 Pergunta da pesquisa

Dado o contexto introdutório, que aborda a situação atual da Administração Pública no Brasil e as especificidades do Poder Judiciário no que se refere ao desempenho das equipes intermediárias, formula-se a seguinte questão de pesquisa:

De que maneira a influência de fatores individuais, contextuais e organizacionais, no PRISMA, é percebida pelos integrantes das unidades não judiciárias e do NUDEO do TJDFT, e como a efetividade e maturidade do referido modelo de gestão do desempenho são percebidas por gestores e servidores dessas unidades intermediárias?

1.2 Objetivos da pesquisa

Com o intuito de responder ao que foi apresentado, estabeleceram-se os seguintes propósitos de pesquisa:

1.2.1 *Objetivo geral*

Descrever a influência de fatores individuais, contextuais e organizacionais, no PRISMA, segundo a percepção de integrantes das unidades não judiciárias e do NUDEO do TJDFT, e como a efetividade e maturidade do referido modelo de gestão do desempenho são percebidas por gestores e servidores dessas unidades intermediárias. Entende-se, aqui, nesta Dissertação, o termo “influência” como a importância atribuída por *stakeholders* relacionados a este processo organizacional, que é a gestão do desempenho, a cada um desses fatores para a governança do desempenho no Tribunal como um todo.

1.2.2 *Objetivos específicos*

- i. Descrever o modelo de gestão de desempenho adotado pelo TJDFT, inclusive no nível de equipes;
- ii. Mapear os setores da área intermediárias do TJDFT, bem como seus respectivos gestores;
- iii. Identificar a percepção de gestores sobre o modelo de gestão do TJDFT, inclusive no nível de equipes, e o grau de maturidade do PRISMA, segundo a ótica de gestores das áreas não judiciárias do TJDFT;
- iv. Identificar as expectativas e percepções de servidores responsáveis pelo planejamento e operacionalização do modelo de gestão de desempenho sobre a utilização do PRISMA;
- v. Identificar a percepção de servidores das áreas não judiciárias do TJDFT acerca da efetividade do sistema de avaliação de desempenho;
- vi. Comparar, sob a ótica de *stakeholders* das unidades investigadas, se há diferença estatisticamente significativa na percepção de fatores organizacionais, contextuais e individuais associados ao modelo de gestão de desempenho do TJDFT;
- vii. Apresentar uma análise estatística descritiva dos dados do PRISMA referentes aos anos de 2021 a 2023;
- viii. Descrever ameaças, oportunidades, forças e fraquezas associadas ao modelo de gestão do desempenho do TJDFT;
- ix. Apresentar um relatório técnico conclusivo com recomendações de melhoria do

PRISMA;

- x. Apresentar uma proposta de curso de formação profissional voltado para o Programa de Gestão de Desempenho por Competências adotado pelo TJDFT.

1.3 Indicação dos produtos técnico-tecnológicos propostos

Considerando o problema apresentado e objetivos pretendidos, como produto, apresentam-se um relatório técnico conclusivo com recomendações de melhoria do PRISMA, bem como a proposta de um curso de capacitação sobre o programa de gestão do desempenho adotado pelo TJDFT.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O desempenho nas organizações é um tema multifacetado que engloba diversos aspectos, desde o desempenho individual e de equipes até a eficácia das estratégias de gestão e avaliação desse desempenho. Neste capítulo, será explorado como esses elementos se associam de maneira ampla e como fatores organizacionais, contextuais e individuais influenciam as percepções de *stakeholders* de uma instituição sobre o modelo de gestão de desempenho. Cabe salientar que em uma instituição pública esses fatores assumem contornos peculiares dada a sua natureza e objetivos específicos da Administração Pública. Desse modo, oferecer uma compreensão integrada dos diversos aspectos que moldam o desempenho de uma organização pública específica pode pavimentar o caminho para estratégias mais eficazes ao identificar pontos de melhoria visando à orientação e ao aprimoramento das práticas de gestão para impulsionar, não só o desempenho efetivo, mas também garantir uma entrega de serviços mais eficiente e alinhada às expectativas da sociedade.

2.1 Critérios de composição do referencial teórico

A construção do referencial teórico fundamenta-se principalmente em levantamentos bibliométricos voltados ao tema de desempenho, com especial atenção para essa variável no setor público. Foram incorporados estudos de periódicos nacionais e internacionais que incentivam, em suas diretrizes editoriais, produções sobre variáveis de comportamento organizacional e Administração Pública, bem assim de autores especializados nas variáveis analisadas tangentes ao modelo de pesquisa.

Este referencial teórico proporciona uma contribuição atualizada sobre os temas explorados, expandindo o foco do desempenho para incluir desempenho de equipes, gestão e avaliação de desempenho e sua efetividade, além da influência de fatores associados ao modelo de gestão e do grau de maturidade. As definições clássicas de cada variável embasam as seções seguintes, permitindo esboçar um panorama dos temas mais investigados e fornecer uma base para responder à questão de pesquisa.

O levantamento abrangeu periódicos nacionais e internacionais e contemplou, principalmente, artigos publicados entre 2013 e 2023 visando recenticidade e relevância, além de incluir produções seminais. Na busca pelo referencial teórico nacional, foram consultados periódicos de Administração e Psicologia, que abordam o comportamento organizacional e a gestão de pessoas, com um recorte voltado para a Administração Pública. Ademais, a seleção de periódicos contemplou publicações classificadas entre A1 e B2, segundo o critério Qualis Capes (Plataforma Sucupira, quadriênio 2017-2020), excluindo-se estratos inferiores para

assegurar a qualidade do referencial. Da mesma forma, o referencial internacional buscou produções científicas publicadas em periódicos com alto índice de fator de impacto (JCR) na área de Administração Pública e Psicologia.

Após, o critério para a busca pelos artigos referentes a cada variável incluiu a pesquisa das palavras-chave de cada uma delas, de modo que tais palavras deveriam constar no título, resumo ou nas palavras-chave das produções científicas. Sucessivo à essa etapa, foi realizada uma leitura detalhada das obras selecionadas. Os resultados de cada referencial teórico são apresentados nas Seções que compõem este Capítulo.

2.2 Desempenho

Do ponto de vista científico, desempenho é um construto que se caracteriza como uma das principais dimensões no campo da psicologia organizacional (Bendassolli, 2012), da gestão e da gestão de recursos humanos, dentre outras áreas correlatas aos estudos do comportamento organizacional (Fogaça et al., 2018; Kozlowski & Klein, 2000). Diz respeito a um conceito que abarca múltiplos sentidos e formas de aplicação a depender da seara em que é analisado (Carnut & Narvai, 2016), bem como do nível investigado (Kozlowski et al., 2013).

A definição de desempenho no trabalho faz alusão à produtividade individual, de equipes e organizacional, bem como se refere à “análise de processos comportamentais individuais e de seus impactos gerados em grupos e na organização” (Coelho, 2011, p. 3). Desempenho refere-se, também, à ação intencional de um indivíduo que é orientada para um resultado específico, ou seja, uma ação com um propósito consciente ou motivação prévia (Sonnetag & Frese, 2002). Esses autores conceituam o construto como o uso de habilidades e competências no contexto ocupacional para a realização de tarefas ou obrigações, bem como a maneira pela qual um indivíduo opera com eficiência e produtividade, resultando no alcance de resultados para a organização.

Em pesquisas de comportamento organizacional, é necessário associar o desempenho às ações dos indivíduos relacionadas à realização dos objetivos e metas de trabalho. Isso significa que o desempenho se manifesta apenas quando há um comportamento específico relacionado às responsabilidades do cargo, realizado de maneira consciente e motivada, como indicado por Coelho et al. (2010) e Bendassolli (2012).

Com efeito, trata-se de uma variável multidimensional (Campbell & Wiernik, 2015), multicausal e detém natureza plural, formado por fatores de ordem individual, contextual e organizacional (Coelho et al., 2010; DeNisi, 2000, 2017; Fogaça et al., 2018; Sonnetag & Frese, 2002). Nesse mesmo sentido, Coelho e Borges-Andrade (2011) analisam que o

desempenho é determinado por vários fatores relacionados ao ambiente de trabalho de um indivíduo, incluindo condições sociais, culturais e relacionadas à sua função. Os referidos autores defendem que está associado à qualidade e quantidade do trabalho realizado, assim como ao custo e tempo necessários para realizá-lo, envolvendo aspectos de eficiência, que se referem aos meios e processos, bem como de eficácia, que se relacionam aos resultados efetivos dentro do contexto da organização. À luz desses argumentos, o construto desempenho, portanto, deve ser analisado sob uma interpretação holística, e deve considerar a interação de fatores em múltiplos níveis para uma compreensão mais abrangente.

Por existirem diferentes níveis nas organizações, Coelho (2011) defende que a competência do desempenho reside na sua capacidade de afetar os resultados dos indivíduos (nível micro), influenciar os resultados individuais na equipe de trabalho (nível meso) e contribuir para o impacto geral da organização a partir do alcance dos objetivos individuais e da equipe (nível macro). Compreende-se, pois, que o desempenho pode ser mensurado nos níveis individual, de equipes e organizacional (Kozlowski & Klein, 2000).

2.3 Equipes e desempenho de equipes

Para Biehl (2004), um grupo pode ser definido como um conjunto de pessoas que trabalham juntas em uma mesma sala. Contudo, segundo a autora, transformar essa reunião de indivíduos em equipe demanda a ativação de relacionamentos interpessoais fundamentado em atitudes cooperativas e proativas. Nesse sentido, Schermerhorn et al. (1999), ao discutirem o conceito de equipes de alto desempenho, realçam elementos como a partilha de valores fundamentais que orientam o comportamento, a tradução de um propósito em metas específicas de resultados e a identificação e mobilização das competências necessárias.

Nesse aspecto, O'Neill e Salas (2018) defendem que o trabalho em equipe é importante, pois o trabalho em equipe eficaz está relacionado à inovação, qualidade, segurança e menos erros. Sobre o assunto, Bergue (2019) busca apresentar a diferença entre grupos e equipes em organizações. O citado autor define que grupos são mais comuns em ambientes estáveis e homogêneos, enquanto equipes se formam em ambientes dinâmicos que detêm características orgânicas. Grupos têm raízes nas abordagens tradicionais de organização do trabalho, enquanto equipes estão mais alinhadas com valores humanistas, comportamentais e pensamento sistêmico (Tabela 1). Com efeito, no âmbito da Administração Pública contemporânea, é fundamental haver mais alinhamento com a ideia de equipes em razão do aumento da qualificação dos servidores e as crescentes demandas da sociedade (Bergue, 2019).

Tabela 1*Tipos de arranjo de trabalho e atributos de contexto*

Tipos de arranjo de trabalho	Atributos de contexto
Grupo	Ambientes estáveis e hierarquizados; Pessoas com competências homogêneas; Trabalhos mais padronizados; Lideranças mais autoritárias.
Equipe	Ambientes mais dinâmicos e horizontalizados; Pessoas com competências heterogêneas; Trabalhos menos padronizados; Lideranças mais participativas e envolventes.

Nota: Fonte: Bergue (2019).

O trabalho em equipe eficaz possibilita que as equipes alcancem resultados que superem a simples soma dos esforços individuais (Lacerenza et al. 2018). Esse êxito é impulsionado por meio de processos de trabalho em equipe, que consistem em ações interligadas que transformam recursos em resultados por meio de atividades comportamentais, cognitivas e de comunicação. Segundo esses autores, essas ações são voltadas para a organização das tarefas com o objetivo de atingir metas coletivas.

Especificamente sobre o desempenho de equipes, West e Richter (2007) conceituam o construto como a realização de ações coletivas pela equipe e que são importantes para alcançar metas específicas. Nas palavras de Rodríguez-Ponce et al. (2017), pode ser definido como um conjunto de interrelações com o propósito de alcançar a produtividade almejada diante do contexto apresentado. Os referidos autores afirmam que sua eficácia está intrinsecamente ligada ao desempenho de todos os indivíduos, na medida em que colaboram e coordenam seus esforços para atingir os objetivos previamente estabelecidos.

Ainda nesse aspecto, Dias e Borges (2015) definem que as equipes representam um componente fundamental para o desempenho, requerendo uma mobilização eficaz que permita que elas colaborem de maneira efetiva e, desse modo, alcancem as metas propostas pela organização. No que tange à efetividade, Hackman (2002) orienta que há três critérios em sua composição: resultado do trabalho, resultados das experiências do trabalho compartilhado e sustentabilidade e viabilidade da equipe. Acerca do primeiro critério, o autor esclarece que o resultado tem foco na aceitação do serviço ou do produto, de modo que quem julga e avalia o desempenho é o cliente destinatário daquele esforço laboral. O segundo critério, orientado para as experiências compartilhadas, observa o atendimento das expectativas dos indivíduos que compõem a equipe, sendo que os indicadores aptos a avaliarem a efetividade são os resultados

afetivos, como o comprometimento e a satisfação. O terceiro critério diz respeito à sobrevivência da equipe, posto que, ainda que as tarefas sejam realizadas e entregues, isso não pode implicar na dispersão de seus membros, visando à coesão e continuidade dos trabalhos.

Para Bergue (2019), o desempenho de uma equipe de trabalho transcende a soma das contribuições individuais graças à sinergia gerada pela colaboração entre seus membros. Esta sinergia, um atributo distintivo das equipes eficazes, leva a resultados que superam o que seria alcançado individualmente. Segundo o autor, a geração dessa sinergia acontece quando os membros da equipe compartilham seus conhecimentos e habilidades, afetando positivamente o pensamento e as ações uns dos outros. Processos como discussões construtivas, trocas de experiências, adoção de uma postura empática, a habilidade de ouvir e reconsiderar crenças e conhecimentos estabelecidos, entre outras práticas focadas na coprodução, contribuem para a criação de soluções mais abrangentes e sólidas. Embora isso possa requerer mais tempo e esforço, Bergue (2019) defende que os resultados alcançados tendem a ser significativamente mais efetivos e bem fundamentados. O'Neill e Salas (2018) aduzem que, para alcançar um desempenho superior, as equipes enfrentarão uma constante necessidade de adaptação e ajuste aos seus ambientes e às pessoas, de modo que devem cumprir os objetivos das partes interessadas com alto nível qualidade, devendo amadurecer e transformar-se em unidades de trabalho cada vez mais capazes ao longo do tempo e permitindo que seus membros desenvolvam e aumentem continuamente suas capacidades ao longo do tempo para que sejam produtivas mas mantenham sua viabilidade para que seus membros se esgotem.

Para que se possa examinar a eficácia de uma equipe, a literatura afirma que é necessário avaliar o seu desempenho, considerando a equipe como uma entidade completa, sem negligenciar as contribuições individuais de cada membro do grupo (Sonntag & Frese, 2002).

2.4 Gestão e avaliação de desempenho

A gestão e a avaliação de desempenho emergem como componentes fundamentais para o aprimoramento e evolução da organização, inclusive no âmbito da Administração Pública (Moynihan, 2010). Com efeito, a gestão de desempenho pode ser entendida como uma ferramenta que apoia e contribui para a melhora do desempenho organizacional, posto que se alinha ao planejamento estratégico com o propósito de melhoria da gestão pública e de resultados dos programas (Heinrich, 2002), permitindo, ainda, a avaliação da eficácia organizacional (Staedele et al., 2019). Por sua vez, DeNisi e Murphy (2017) entendem que gestão do desempenho envolve uma ampla gama de iniciativas, diretrizes, métodos e ações

com o objetivo de auxiliar os colaboradores a aprimorar sua performance. Esses programas têm início com a avaliação de desempenho, abrangendo também a definição de metas e objetivos, capacitação e treinamento, além de sistemas de reconhecimentos e recompensas.

O propósito da avaliação pode estar intimamente relacionado à gestão do desempenho. Nesse contexto, a avaliação auxilia no planejamento e na definição de expectativas, metas e padrões de desempenho acordados entre superiores e subordinados. Ela também permite a monitorização do desempenho e fornece um diagnóstico dos fatores que o afetam, tanto de forma positiva quanto negativa, com o objetivo de garantir a realização dos resultados planejados (Odelius, 2010).

Acerca da gestão de desempenho, De Wall (2010) afirma que sua melhoria é um dos fatores de sucesso para a criação de uma organização de alto desempenho no âmbito das instituições públicas. Destarte, considerando os fatores presentes no ambiente de trabalho, Coelho (2011) defende que gestores e colaboradores devem, de maneira conjunta, planejar as ações a serem realizadas por indivíduos e equipes, e destaca que o papel ativo do gestor é essencial, pois fornece um apoio efetivo ao desempenho.

A gestão de desempenho, segundo a ótica de Brandão e Guimarães (2001), busca por mecanismos de monitoramento que possibilitem a correção de falhas no fluxo de trabalho, garantindo que a execução esteja alinhada com o planejamento. De acordo com os autores ora citados, isso visa evitar ou minimizar a realização de tarefas redundantes que possam prejudicar a motivação dos servidores públicos.

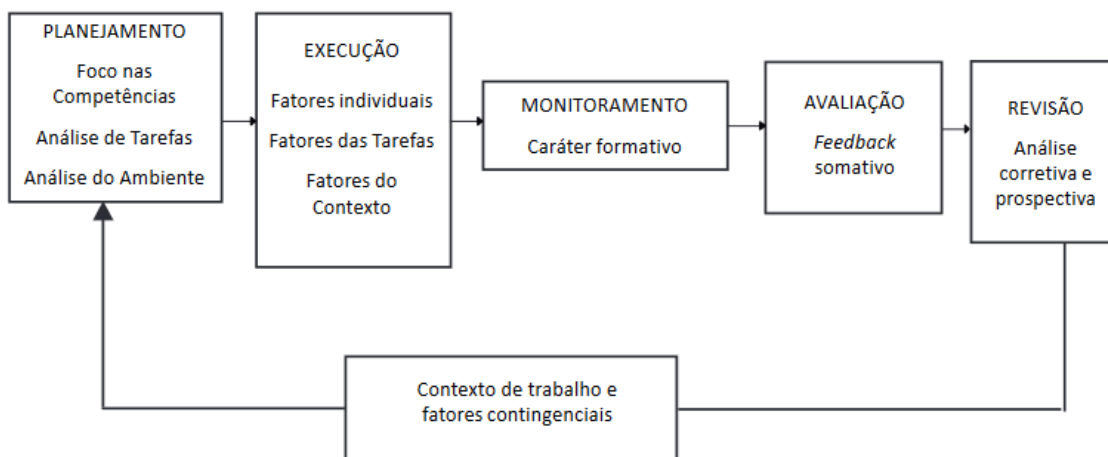
Nesse viés, para DeNisi (2000), a gestão do desempenho humano em instituições públicas tem como objetivo satisfazer integralmente as necessidades dos cidadãos e da sociedade por meio de iniciativas coordenadas que buscam melhorar as habilidades profissionais daqueles que desempenham funções públicas. O autor explana que a gestão é composta por uma série de procedimentos interconectados que a organização implementa para elevar o desempenho individual, de equipe e, em última instância, da própria organização. Ainda nesse sentido, Coelho (2011) discute a importância do envolvimento dos gestores em todos os níveis e etapas ao longo do planejamento nas organizações, destacando a necessidade de uma relação clara entre a execução das tarefas e o acompanhamento dos superiores para o apoio do aprendizado e da aquisição de competências, além de remover barreiras ao desempenho.

Considerando as diversas etapas que compõem a gestão do desempenho, Coelho et al. (2010) aduzem que a avaliação de desempenho é frequentemente destacada, especialmente na etapa de medição e avaliação devido ao impacto de seus resultados, quer sejam de natureza

financeira ou relacionados ao avanço na carreira, capacitação, transferências e outros aspectos. No entanto, é essencial ter em mente que a avaliação de desempenho é apenas um componente do ciclo de gestão do desempenho, e, como tal, está antecedida e sucedida por outras etapas igualmente importantes, conforme identifica-se da Figura 1 (Coelho, 2011).

Figura 1

Etapas da gestão de desempenho humano no trabalho



Nota: Fonte: Coelho (2011).

A obra de Coelho (2011) apresenta as interfaces teóricas, as etapas constitutivas e as implicações práticas da gestão do desempenho humano no trabalho. O autor, ao apresentar o modelo teórico com o aludido sequenciamento de etapas, ressalta a necessidade de se considerar a estrutura organizacional no planejamento, de modo que as metas e objetivos devem ser desafiadores e alinhados com as necessidades dos indivíduos e da organização. Apresenta-se, pois, de maneira sintética, no que consiste cada uma das etapas apresentadas na Figura 1:

- i. **Planejamento:** propõe-se definir quais competências são necessárias e dar autonomia aos trabalhadores para desenvolverem métodos próprios de trabalho. A autoridade funcional deve ser bem estabelecida para evitar conflitos de comando. Ainda, o contexto de trabalho deve ser considerado, incluindo recursos disponíveis e clima social, posto que afetam o desempenho. Se necessário, deve-se promover capacitação e desenvolvimento contínuo para aprimorar as competências dos indivíduos. Após definir as expectativas de desempenho, inicia-se a execução.
- ii. **Execução:** nesta etapa os indivíduos aplicam suas competências visando produzir resultados positivos. O desempenho é influenciado por fatores pessoais e pelo

ambiente de trabalho. Problemas como a falta de *feedback* podem afetar negativamente o desempenho, portanto, identificar e resolver questões ambientais é essencial para melhorar o desempenho dos trabalhadores e das equipes.

- iii. **Monitoramento:** esta etapa ocorre simultaneamente à execução das tarefas, sendo essencial para o gestor desenvolver estratégias para acompanhar, supervisionar e controlar o trabalho dos indivíduos. Isso envolve definir metas de curto a longo prazo e usar ferramentas para guiar e gerenciar as equipes. Também é importante planejar o desenvolvimento dos trabalhadores e diferenciar eficiência (como o trabalho é feito) de eficácia (os resultados obtidos) para um monitoramento efetivo e fornecer *feedback* apropriado. O monitoramento permite ajustes contínuos nas tarefas por indivíduos e equipes.
- iv. **Avaliação:** avalia se o comportamento de indivíduos e equipes está alinhado com as expectativas do cargo, baseando-se em um plano de trabalho estabelecido. A avaliação tem caráter somativo e compara os resultados alcançados com os objetivos planejados. Nesta etapa, gestores e subordinados discutem esses resultados, identificando tanto sucessos quanto áreas para melhoria. O *feedback* fornecido deve ser claro e foca nas competências necessárias para as tarefas.
- v. **Revisão:** nesta etapa, as metas e expectativas são reavaliadas para identificar quais objetivos foram ou não alcançados e entender os fatores que impactaram negativamente o desempenho. Gestores e subordinados colaboram para ajustar o planejamento de desempenho, baseando-se nos resultados das avaliações e discussões sobre o monitoramento. A revisão foca em superar desafios, especialmente os do ambiente de trabalho, e estabelece um novo compromisso entre gestor e subordinado para melhorar a eficiência e atingir a excelência organizacional.

A despeito da relevância e da extensa produção de conhecimento sobre o assunto, tanto na literatura nacional quanto internacional (Botelho & Coelho, 2019; Brown & Lim, 2010; Coelho, 2011; Lopes & Fonseca, 2017; Moura & Souza, 2016; Odelius, 2010; Salles & Villardi, 2017), ao examinar como a gestão de desempenho é conduzida nas organizações, observam-se inúmeras complicações e questões fundamentais associadas a fatores que impactam o desempenho. Essas questões englobam, por exemplo, resistência à avaliação, adoção de sistemas e critérios inadequados, resultados imprecisos, ineficácia nas políticas adotadas e na integração com outros sistemas de gerenciamento de recursos humanos (Botelho & Coelho, 2019; Coelho, 2011). No mesmo sentido, Dutra et al. (2014) identificam certo

descrédito na etapa da avaliação de desempenho em razão da subutilização dos resultados ali obtidos e de erros cometidos no ato de avaliar, ao passo que Yamada et al. (2017) destacam que a avaliação de desempenho, no âmbito das organizações públicas, deve alcançar objetivos amplos, posto que não devem se limitar unicamente para fins de remuneração e progressão de carreira.

Paralelo a isso, Odelius (2010) aponta que as limitações identificadas na gestão do desempenho frequentemente estão relacionadas a quatro áreas principais: i) as características e objetivos do próprio sistema de gestão de desempenho (definição de parâmetros de resultados, monitoramento e validação das informações); ii) as características individuais, relacionamento e percepções de gestores e executores do processo; iii) a cultura organizacional, incluindo valores, história, políticas e práticas de gestão; e iv) fatores externos à organização, como legislação, aspectos econômicos, avanços tecnológicos, composição da força de trabalho e cultura da sociedade na qual a organização está inserida.

Especificamente sobre a avaliação de desempenho, essencial neste ciclo da gestão, entende-se que essa deve ser utilizada como ferramenta gerencial visando contribuir para o planejamento de ações e práticas organizacionais (Hadich et al. 2020). A avaliação tem, ainda, o propósito de fornecer ao gestor dados visando ao direcionamento da tomada de decisões. Marras (2016) aponta que se espera da avaliação de desempenho a possibilidade de identificar se as metas e objetivos de trabalho foram alcançadas.

Alguns desafios específicos da etapa de avaliação de desempenho incluem a falta de tempo do avaliador para conhecer e acompanhar a performance dos membros de sua equipe, a subjetividade do processo, a distância física entre avaliador e avaliados, a falta de preparo de ambos, o receio na avaliação de chefias, além de erros comuns nas avaliações, como leniência, halo, tendência central e severidade (Coelho & Botelho, 2019; Hadich et al., 2020; Odelius, 2010; Pinto & Behr, 2015).

Nesse sentido, Jiang et al. (2012) e Maximiano (2011) apontam a relevância de se ouvir o trabalhador sobre as práticas de gestão de pessoas, posto que é ele quem atua baseado no que a instituição lhe fornece.

2.5 Efetividade da avaliação de desempenho

Inicialmente, cabe ressaltar que os termos eficácia, eficiência e efetividade, apesar de relacionados, não são iguais (Sharma et al., 2016). Enquanto eficiência se refere ao uso de recursos de forma otimizada para alcançar um objetivo, eficácia é sobre atingir esse objetivo. A efetividade é, pois, uma combinação de eficiência e eficácia, e foca tanto no método quanto

no resultado, e seu impacto no dia a dia. Para Oliveira et. al. (2020), um desempenho efetivo também deve ser eficiente, ou seja, deve usar recursos da melhor forma possível. Assim, de acordo com Campbell e Wiernik (2015), ao adotar uma nova prática ou política na rotina da instituição, seu impacto é mensurado pela efetividade do que foi implementado.

No que diz respeito às características de um sistema de avaliação de desempenho, Cawley et al. (1998) enfatizam que mesmo que um sistema seja preciso e tecnologicamente avançado, ele não será eficaz se não for aceito e respaldado tanto pelos avaliadores quanto pelos avaliados. Para ser considerada eficaz, a avaliação de desempenho deve gozar de credibilidade e ser tratada com seriedade por todas as partes envolvidas.

A pesquisa de Oliveira et al. (2020) defende que, à medida que as pessoas compreendem e têm acesso aos critérios, elas tendem a perceber as práticas organizacionais como mais justas. Desse modo, os autores defendem ser fundamental que os indivíduos acreditem que a avaliação de desempenho é conduzida de maneira imparcial e confiável para o efetivo engajamento nesse processo.

No contexto da Administração Pública, Elvira (2018) aponta que a efetividade da prática de avaliação de desempenho é mitigada diante da limitação dos efeitos dela esperados, destacando-se a compreensão de que está associada à intenção de recompensa financeira (Langbein, 2010). Sobre isso, Moynihan (2010) ressalta que a utilização do pagamento por desempenho, a despeito de apresentar resultados positivos, pode impedir que os servidores foquem em resultados relevantes para a organização, concentrando-se em seu próprio interesse e recompensa pessoal. Assim, Ventorini et al. (2019) defendem a importância de que servidores públicos sejam incentivados a perceberem sua contribuição para a realização de um serviço valioso e sejam informados dos benefícios proporcionados à sociedade por meio de seu trabalho. Essa estratégia contribui, inclusive, para manutenção de servidores nos cargos e coesão das equipes (Klein & Mascarenhas, 2016).

Outrossim, como ações para melhorar a eficácia da avaliação, Peixoto e Caetano (2013) destacam a supervisão pela alta administração, que serve como um meio de evitar avaliações excessivamente indulgentes por parte dos gestores. Também, promove-se a autoconfiança dos avaliadores para que se sintam capacitados para tomar decisões embasadas, e evita-se a instrumentalização política da avaliação, preservando sua credibilidade.

Além dos fatores relacionados aos gestores e ao ambiente organizacional, Coelho (2011) identifica que a consistência metodológica do sistema de avaliação é fundamental para que a organização o perceba de maneira favorável. Isso envolve o estabelecimento de critérios alinhados com as atividades efetivamente realizadas pelos subordinados, que sejam objetivos

e coerentes. O autor explana que outras abordagens para reduzir erros e vieses na avaliação incluem o uso de técnicas de análise estatística mais avançadas na interpretação dos resultados e a diversificação das abordagens metodológicas na coleta de dados.

Ainda acerca da efetividade da avaliação, Lopes e Fonseca (2017) apontam que a inclusão ativa dos subordinados no processo de gestão do desempenho é fundamental para que seja considerado justo por eles. Assim, retomando a afirmação de Maximiano (2011), a necessidade de considerar a perspectiva dos atores envolvidos, com destaque para as vantagens do uso de indicadores, se torna premente para a efetividade desta importante etapa da gestão do desempenho (Odelius, 2010).

2.6 Fatores associados ao desempenho

O desempenho das instituições é um fenômeno complexo que pode ser analisado sob três prismas principais: o organizacional, o contextual e o individual. Cada um desses níveis traz consigo um conjunto de fatores que, quando devidamente compreendidos e gerenciados, podem impulsionar a eficiência e eficácia organizacional. Os fatores são diversos, e a literatura aponta uma série de elementos em cada um desses níveis, que por vezes, são transversais. De maneira sintética, é possível exemplificar alguns desses elementos, conforme Tabela 2.

Tabela 2

Fatores organizacionais, contextuais e individuais associados ao desempenho

FATORES	CONCEITO	REFERÊNCIA
Organizacionais		
Estrutura	Organização da instituição, incluindo hierarquia, departamentos, organogramas, planejamentos estratégicos e fluxo de comunicação.	Jiang et al. (2012); Mintzberg (1995);
Cultura organizacional	Valores, crenças e normas compartilhadas que influenciam o comportamento dos funcionários.	Pettigrew (1979); Schein (1983; 2010)
Liderança	Habilidade de orientar, guiar e exercer influência sobre uma ou várias pessoas com o objetivo de atingir metas e conquistar resultados, de modo a uni-las e transformá-las em uma equipe a partir da promoção da coordenação, motivação, tomada de decisões e orientação estratégica.	Andersen et al. (2018); Bergue (2019); Drucker (1996)
Tecnologias e sistemas da informação	Refere-se à infraestrutura tecnológica e sistemas de informação utilizados pela instituição para melhorar a eficiência operacional e a tomada de decisões. Esses sistemas podem incluir <i>hardware</i> , <i>software</i> , redes e bancos de dados.	Santos e Sousa (2022)
Comunicação interna	Trata da qualidade e eficácia da comunicação dentro da organização, incluindo a disseminação de informações, <i>endomarketing</i> , <i>feedback</i> e interações entre os membros da equipe.	Videira e Salmázio (2023)
Sistema de reconhecimento e recompensa	Envolve políticas e práticas relacionadas a recompensar e reconhecer o desempenho dos colaboradores, o que pode incluir salários, benefícios, promoções e outros incentivos.	Bass et al. (2003)
Treinamento e desenvolvimento	Refere-se aos programas e oportunidades de aprendizado oferecidos aos colaboradores para melhorar suas habilidades, conhecimentos e competências.	Antonello e Pantoja (2010); Coelho et al. (2008)

(*Continua*)

FATORES	CONCEITO	REFERÊNCIA
Contextuais		
Ambiente externo	Fatores externos, como políticas governamentais, regulamentações, economia e concorrência, que influenciam a instituição.	Moynihan e Pandey (2010)
<i>Stakeholders</i>	Identificação e gestão das partes interessadas, como colaboradores, cidadãos, grupos de interesse e parceiros, que podem afetar ou serem afetados pela instituição	Ribeiro et al. (2015)
Suporte à aprendizagem	Conjunto de recursos, políticas e práticas implementadas por uma organização para facilitar o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e competências de seus membros. Envolve a disponibilização de treinamentos, programas de desenvolvimento, acesso a informações relevantes, <i>feedback</i> construtivo e um ambiente que promove a aprendizagem contínua para melhorar o desempenho e a capacidade de adaptação da organização às mudanças do ambiente.	Coelho e Borges-Andrade (2011); Coelho e Mourão (2011)
Contexto local	Características específicas do ambiente local, como cultura, comunidade e necessidades regionais, que impactam as operações.	Ferris et al. (2008); Klein et al. (2019)
Suporte organizacional	Envolve o apoio e os recursos fornecidos pela organização para ajudar os colaboradores a cumprir suas responsabilidades e alcançar seus objetivos.	Eisenberger et al. (1986); Fogaça et al. (2021)
Composição da força de trabalho	Refere-se à quantidade, diversidade e habilidades dos colaboradores na instituição, bem como à maneira como esses fatores afetam a dinâmica da equipe.	Odelius (2010)
Atuação do gestor	Avalia a eficácia do líder ou gestor de uma equipe ou departamento na orientação, motivação e gestão de sua equipe.	Brandão (2009)
Percepção de justiça organizacional	Refere-se à percepção sobre a equidade das decisões, procedimentos e comportamentos gerenciais. Diz respeito à percepção de indivíduos quanto às regras e normas organizacionais que orientam o modo pelo qual são distribuídos resultados, procedimentos adotados para tomada de decisões e a maneira como as pessoas devem ser tratadas.	Fogaça (2018); Rêgo (2019)

(Continua)

FATORES	CONCEITO	REFERÊNCIA
Individuais		
Capacidades e competências	Habilidades, conhecimentos e competências dos colaboradores, que afetam sua capacidade de realizar suas tarefas com eficácia.	Coelho (2009)
Motivação	Fatores que influenciam a motivação dos colaboradores, como reconhecimento, recompensas e oportunidades de desenvolvimento.	Odelius e Santos (2007); Moynihan e Pandey (2010)
Confiança entre pares	Refere-se à confiança mútua entre os colegas de trabalho, o que pode afetar a colaboração e a produtividade.	Coelho (2009)
Satisfação no trabalho	Expressa pelo grau de contentamento e afetividade do indivíduo com seu trabalho levando em conta suas dimensões constitutivas.	Siqueira (1985); Oliveira e Rocha (2017); Ryan e Deci (2000)
Nível educacional	Grau de educação formal alcançado pelos colaboradores e como isso pode afetar suas habilidades e capacidades.	Antonello e Pantoja (2010);
Identificação organizacional	Reflete a ligação existente entre o indivíduo e a organização capaz de explicar e prever atitudes e comportamentos no local de trabalho.	Davis et al., (2007); Edwards (2005); Kreiner e Ashforth (2004);
Experiência profissional	Refere-se à quantidade e à qualidade da experiência de trabalho anterior dos colaboradores e como isso afeta seu desempenho e contribuição para a instituição.	Moynihan e Pandey (2010)

2.6.1 Fatores organizacionais

No nível organizacional, a título de exemplo, elementos como a cultura organizacional e a comunicação interna exercem papéis de grande relevância, e são capazes de influenciar o desempenho no trabalho, senão vejamos.

A cultura organizacional, conforme explicado por Schein (1983; 2010), é o conjunto de normas e crenças compartilhadas que orientam o comportamento dos membros da organização, ou seja, trata-se de um aglomerado de pressupostos fundamentais formados por um grupo em resposta a desafios de adaptação externa e integração interna, eficazes o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber e abordar questões organizacionais. Na obra seminal de Pettigrew (1979), considera-se que a cultura organizacional atua como um mecanismo de socialização, moldando comportamentos, promovendo comprometimento e ordem, e fornecendo coesão social e direção à instituição. Ademais, a cultura organizacional esclarece expectativas e oferece aos colaboradores um senso de identidade e incentivo à lealdade para basear a tomada de decisões. Sobre o tema, a cultura organizacional influencia significativamente o comportamento dos membros de uma organização (Schein, 1983). Nesse sentido, estudos afirmam que estratégias gerenciais voltadas para aumentar a satisfação e o comprometimento no trabalho podem melhorar o desempenho dos funcionários, encontrando uma correlação positiva entre comprometimento, satisfação e desempenho (Coelho, 2009). Entender e moldar a cultura organizacional é fundamental para uma gestão eficaz (Schein, 2010).

Acerca da comunicação interna, Robbins e Judge (2019) salientam sua importância na coordenação eficiente das atividades e na disseminação de informações vitais, contribuindo para um ambiente de trabalho mais integrado, informado e produtivo. Os citados autores defendem que a eficácia desse fator é fundamental para a coordenação de atividades e para a disseminação de informações essenciais. No nível organizacional, os processos de comunicação se desenvolvem por mecanismos informais e formais, entre eles, o planejamento estratégico, por exemplo (Bergue, 2019). Já no plano da equipe, a comunicação ganha contornos específicos, assumindo relevo no senso de conversação entre lideranças e membros da equipe. Zavareze (2008), por sua vez, define que o processo de comunicação abrange a transmissão e disseminação de informações dentro da organização, englobando todos os tipos de comunicação. A comunicação se torna, pois, um elemento que promove a interação entre os indivíduos, facilita o reconhecimento mútuo e fornece informações que contribuem para o êxito e aprimoramento do processo produtivo. Ainda, O'Connell et al. (2011) ressaltam a importância da comunicação no processo de alinhamento da visão entre a organização e os

indivíduos. Nesse contexto, elementos como o uso de imagens inspiradoras, linguagem inclusiva, definição clara de objetivos e tarefas, e uma visão desafiadora desempenham um papel relevante na articulação dessa visão. Por outro lado, quando a comunicação falha em ser eficaz, a visão da organização pode se tornar meramente uma formalidade, sem impacto real e, potencialmente, causadora de um desempenho organizacional insatisfatório (Cecilio, 2022).

2.6.2 Fatores contextuais

No nível contextual, o suporte organizacional e o suporte à aprendizagem exercem grande influência sobre o desempenho do trabalho, conforme explanado na sequência.

O suporte organizacional refere-se às percepções de trabalhadores sobre como a reconhece e valoriza suas contribuições e como são tratados pela instituição (Eisenberger et al., 1986). Essa percepção é influenciada pelas interações entre o indivíduo e a organização, pelas práticas de gestão de desempenho, pelas exigências e cargas laborais, pelas práticas de remuneração e promoção e ainda pelo apoio gerencial, na qual o esforço no trabalho é comparado ao tratamento recebido (Abbad et al. 2006; Balarin et al., 2014; Rhoades & Eisenberger, 2002). O suporte organizacional é visto, pois, como o comprometimento da organização com o trabalhador e está ligado à sua estabilidade e dedicação. Assim, proporcionar suporte organizacional pode levar a vantagens competitivas, uma vez que influencia o comportamento e o desempenho dos funcionários, criando senso de reciprocidade e envolvendo obrigações e comprometimento afetivo por parte dos trabalhadores em relação à organização (Brandão et al., 2012; Dourado et al., 2018; Eisenberger et al., 1986). Nesse aspecto, conforme Borges-Andrade e Pilati (2001) explanam, o conceito de comprometimento diz respeito à ligação do indivíduo com uma organização e pode ser manifestado em três formas: uma forte crença e aceitação dos valores e metas da organização; o desejo de investir um esforço significativo em prol da organização; e o desejo de continuar sendo parte da organização. Sendo assim, o comprometimento está relacionado à incorporação das normas sociais e dos padrões de comportamento (Santos, 2010). Ainda, a interação entre os membros de uma equipe auxilia o fortalecimento do suporte organizacional coletivo por meio de ciclos de interações e influências individuais (Fogaça et al. 2021).

Acerca do suporte à aprendizagem, refere-se, de uma maneira geral, à capacidade da organização de facilitar o desenvolvimento contínuo de seus membros (Senge, 1990). Abbad et al. (2006, p. 397) conceituam esse fator como “a percepção dos indivíduos sobre a presença de condições favoráveis à aprendizagem no grupo de trabalho”. Nesse aspecto, Coelho e Borges-Andrade (2008) explanam a diferença entre as formas de aprendizagem, sendo a formal

aquela que é planejada, ministrada por um tutor e ocorre com algum tempo de intervalo entre o aprendizado e sua aplicação no trabalho; ao passo que a informal é espontânea, imediata e envolve diferentes fontes de conhecimento, como tentativa e erro, imitação, ajuda interpessoal e apoio de pares atendendo às necessidades imediatas dos trabalhadores. Com efeito, suporte à aprendizagem se refere à medida em que o indivíduo percebe o apoio dos membros de um ambiente organizacional (pares, colegas, gestores) para adquirir, reter, manter, aplicar, transferir conhecimentos e habilidades, e a aplicação nas tarefas cotidianas de maneira a favorecer ou dificultar a aprendizagem (Abbad & Borges-Andrade, 2004; Coelho, 2004).

2.6.3 Fatores individuais

Os fatores individuais referem-se às características pessoais que podem afetar o comportamento de trabalhadores no âmbito da organização. As pesquisas apontam diversos fatores que influenciam no desempenho no trabalho, como satisfação no trabalho e uso do poder, por exemplo.

No que tange à satisfação no trabalho, a despeito das inúmeras definições sobre a variável, Siqueira (1985) compreende que satisfação no trabalho se refere ao nível de satisfação que o indivíduo experimenta em relação a determinados aspectos particulares de seu emprego, que incluem sua relação com a liderança, colegas de trabalho, remuneração, oportunidades de promoção e a natureza das tarefas executadas. Para Locke (1976), a satisfação no trabalho está intrinsecamente ligada ao desempenho, uma vez que funcionários satisfeitos tendem a ser mais produtivos e comprometidos. Coelho e Borges-Andrade (2011) apresentam que este fator é, com frequência, estudado como preditor de desempenho no trabalho, sendo entendido por Bakker (2011) como uma forma mais passiva de bem-estar do trabalhador.

Ainda no nível individual, a identificação organizacional revela grande importância para um relacionamento satisfatório entre gestores e membros da organização. Esta identificação acontece quando indivíduos aceitam e se alinham com a missão, visão e objetivos da empresa, criando um vínculo cognitivo e um sentido de pertencimento (Davis et al., 1997; Riketta, 2005). Gestores com alta identificação organizacional tendem a ser mais comprometidos e dispostos a agir pelo bem da organização, inclusive em detrimento de interesses pessoais (Riketta, 2005). Noutro giro, gestores que não se identificam com a organização não se comprometem com suas metas e valores (Hernandez & Voser, 2012). Estudos mostraram que a identificação organizacional leva a um melhor desempenho no trabalho, pois promove maior motivação e comprometimento (Kreiner & Ashforth, 2004; Piccoli et al., 2017). Além disso, a identificação organizacional pode mitigar o impacto da

insegurança no trabalho, que afeta negativamente o comportamento e o desempenho no trabalho (Picolli et al., 2017).

Portanto, ao compreender, considerar e valorizar esses aspectos, percebendo a influência que exercem sobre o desempenho no trabalho, as instituições podem melhorar significativamente sua performance e sua eficácia.

2.7 Maturidade de um modelo de gestão

Maturidade, sob a perspectiva organizacional, diz respeito ao desenvolvimento completo de um processo ou atividade (Urdang & Flexner, 1968). Nesse sentido, Soanes e Stevenson (2008) complementam o conceito de maturidade como um estado de completude, perfeição ou prontidão, envolvendo um processo de desenvolvimento em estágios lógicos e definidos, no qual cada um contribui para o amadurecimento completo. Avaliar a maturidade de uma prática organizacional envolve determinar em qual estágio ela está para atingir sua maturidade plena. Conforme Coelho et al. (2018), esses estágios possuem características específicas que ajudam a classificar a prática em um nível de maturidade, permitindo entender seu estágio atual de implementação e as melhores práticas para sua aplicação.

Para Coelho et al. (2018), nível de maturidade se refere à eficácia de um processo, atividade ou prática específica dentro da instituição, organizando-se em etapas que refletem o desempenho total ou a capacidade máxima de execução daquela atividade. Assim, o nível de maturidade está intrinsecamente conectado ao grau de competência organizacional, observado a partir da implementação destas práticas organizacionais.

No que concerne à maturidade de um modelo de gestão organizacional, Crosby (1979) define como o grau em que um conjunto de práticas de gestão está formalmente definido, gerenciado, medido, controlado e efetivamente implementado. O autor compreende que, basicamente, quanto mais maduro um modelo de gestão, mais eficiente e previsível é o desempenho da organização. Nesse sentido, a evolução das práticas organizacionais explica como as instituições alcançam sucesso e como evitam ou corrigem problemas que podem afetar a melhoria dos processos a longo prazo (Soanes & Stevenson, 2008). Os modelos de maturidade organizacional classificam os processos em diferentes estágios de evolução, que podem ser identificados, orientados e gerenciados pela organização durante suas operações.

Acerca do ciclo da gestão do desempenho, Coelho et al. (2018) defendem que todas as informações afetas às etapas do ciclo, iniciadas no estabelecimento do plano de trabalho até a identificação de causas e fatores que afetam o desempenho, devem ser documentadas e padronizadas com o fito de proporcionar o gerenciamento. Assim, aferir o nível de maturidade

se torna indispensável para compreender o atual estado da organização acerca da prática de gestão de desempenho.

Desse modo, esta variável é frequentemente avaliada usando modelos de maturidade, que fornecem um caminho para melhorias incrementais em processos organizacionais (Becker, 2009; Bessant et al., 2001; Coelho et al., 2018).

2.8 Desempenho, percepção de efetividade, de maturidade e fatores associados ao modelo de gestão

Para fins de realização desta Dissertação, gestão do desempenho será compreendida como um conjunto de práticas e ações sistematizadas contínuas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão, caracterizada pela interação social ativa entre gestor e servidor (Coelho, 2011), ao passo que terá sua maturidade avaliada, sendo esta compreendida um estado de completude, perfeição ou prontidão, envolvendo um processo de desenvolvimento em estágios lógicos (Soanes & Stevenson, 2008). Sobre a efetividade de uma prática organizacional, esta será entendida a partir de como a prática é indicada pela sua integração nas atividades diárias de trabalho, pela aceitação cultural cotidiana entre os trabalhadores e pela percepção positiva compartilhada sobre sua implementação (Oliveira et al., 2020), sendo que o conceito de percepção adotado diz respeito à análise do posicionamento de indivíduos face à determinada prática a partir de suas crenças e interpretações pessoais (DeNisi & Murphy, 2017).

As entrevistas e questionários aplicados junto aos *stakeholders* envolvidos buscarão investigar as aludidas variáveis, bem como serão analisadas suas percepções sobre fatores de nível organizacional (cultura organizacional e comunicação), contextual (suporte organizacional e suporte à aprendizagem) e individual (satisfação no trabalho e identificação organizacional) capazes de influenciar sua percepção sobre o modelo de desempenho no trabalho. O conceito de desempenho no trabalho, para fins deste estudo, será entendido como a capacidade de um indivíduo de desempenhar tarefas e cumprir responsabilidades no ambiente de trabalho de maneira eficiente, levando ao cumprimento de objetivos e contribuindo para os resultados da organização (Sonnetag & Frese, 2002).

Considerando tais aspectos, no que se refere à gestão de desempenho e efetividade da avaliação de desempenho à luz da literatura ora referida, e considerando a importância do grau de maturidade do PRISMA e fatores que influenciam a percepção sobre o modelo de gestão sob a ótica de *stakeholders*, mormente acerca das equipes de áreas intermediárias, é cabível a investigação visando ao aprimoramento da gestão pública no âmbito do TJDFT.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS

O presente estudo adotou como lócus de pesquisa o TJDFT, que é sediado na Capital Federal e exerce sua jurisdição no Distrito Federal e nos Territórios Federais (*Lei n.º 11.679, 2008*) sendo composto, em outubro de 2024, por 48 (quarenta e oito) desembargadores/as, 230 (duzentos e trinta) magistrados/as titulares, 101 (cento e um) magistrados/as substitutos/as e 6.959 (seis mil, novecentos e cinquenta e nove) servidores, segundo dados mais atuais, disponibilizados pela SEGP, referentes à junho de 2022 (Anexo A).

A pesquisa realizada tem como população servidores/as e magistrados/as que integram as áreas não judiciárias do TJDFT, nos termos da *Portaria Conjunta TJDFT n.º 133 (2020)*, que totalizam 333 setores, consideradas as unidades de apoio indireto e as áreas não judiciárias de apoio direto à atividade judicante (a partir do nível de Núcleo, consistentes em 18 Secretarias, 3 Subsecretarias, 70 Coordenadorias, 241 Núcleos e 1 Laboratório de Inovação). A população analisada também é composta pelos servidores que integram o NUDEO, unidade que também integra a área de apoio indireto, no entanto, diante das competências previstas na *Resolução TJDFT n.º 02 (2021)*, dentre elas “orientar gestores e servidores quanto ao uso de ferramentas de gestão de pessoas e à adoção de boas práticas voltadas ao desenvolvimento profissional; e operacionalizar o processo de gestão de desempenho de servidores”, foi investigada, a partir de um viés do planejamento e implementação do referido modelo no âmbito do Tribunal.

Este estudo pode ser classificado como uma pesquisa científica aplicada, descritiva e explicativa, posto que “faz uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano” e detém foco “na identificação de fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência de determinados fenômenos” na busca de explicar a razão de tal ocorrência (Almeida, 2014, pp. 25-26).

No que se refere à abordagem, a pesquisa foi conduzida por meio de um recorte transversal (Creswell & Creswell, 2021), com fontes de dados primários e secundários, por meio de uma abordagem mista. Para os autores, as pesquisas qualitativas têm algumas especificidades que se amoldam às necessidades dos públicos-alvo e aos objetivos do pesquisador com o estudo. Assim, considerando as características básicas deste tipo de pesquisa frente ao ambiente natural (a coleta ocorreu no ambiente de trabalho da população pesquisada), ao pesquisador como instrumento (a entrevistadora fez a coleta pessoalmente), às múltiplas fontes de dados (os dados em geral são abertos e consideram as perspectivas dos participantes), à análise de dados indutiva e dedutiva, aos significados dos participantes (que indicaram o significado que os participantes dão ao problema de pesquisa), ao estudo

emergente (posto que este estudo é aberto e flexível e não rigidamente prescrito), à reflexividade (há uma postura reflexiva por parte da pesquisadora sobre o seu papel e sua trajetória de pesquisa), e relato holístico, apresentando múltiplas perspectivas e vários fatores. Acerca dos métodos quantitativos, esses buscaram a verificação da relação entre as variáveis utilizadas na pesquisa para testar teorias, utilizando, em regra, de técnicas estatísticas que permitiram inferir a conexão dos resultados com as variáveis.

Desse modo, considerando o propósito da presente pesquisa, e insumos disponíveis para tal, foi adotado o método misto, que utiliza tanto aspectos da pesquisa qualitativa quanto da quantitativa visando responder à pergunta do estudo.

3.1 Abordagem qualitativa

A coleta dos dados qualitativos se deu por três métodos, a saber: a) análise documental; b) entrevistas semiestruturadas junto a gestores das áreas de apoio indireto e a integrantes do NUDEO do TJDFT; c) pergunta aberta para todos os participantes da etapa quantitativa.

3.1.1 Análise documental

Foi desenvolvida uma pesquisa documental (Gil, 2017) por meio da coleta de documentos organizacionais, como organogramas, resoluções, regimento interno e portarias que regem a estrutura e competências dos setores que compõem o TJDFT a fim de identificar as áreas de apoio indireto e respectivas atribuições e estruturas hierárquica, bem como para caracterizar a estrutura organizacional e a estratégia vigentes na instituição. Ainda, foram coletados e organizados os normativos e instrumentos que tratam do planejamento estratégico e do modelo de gestão de desempenho no âmbito da organização investigada.

3.1.2 Entrevistas semiestruturadas

Primeiramente, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas junto a gestores das áreas da instituição definidas como lócus de pesquisa, qual seja, unidades de apoio direto e indireto à atividade judicante (Apêndice A). O intuito desta entrevista foi identificar a percepção de gestores sobre o modelo adotado pelo TJDFT para gerir o desempenho dos servidores e das equipes, e como realizam, na prática, a gestão de desempenho de seus times a partir do levantamento de informações sistemáticas. Os dados obtidos subsidiaram uma melhor compreensão acerca das percepções, expectativas e práticas do atual modelo de gestão de desempenho.

As participantes foram selecionadas intencionalmente ou propositalmente visando à

triangulação metodológica entre fontes, por complementaridade, com o objetivo de identificar os argumentos e percepções acerca do modelo de gestão de desempenho disponibilizada pelo TJDF. A entrevista foi conduzida a partir de um roteiro estruturado em duas seções, sendo a primeira organizada em categorias analíticas para compreensão das percepções desses líderes sobre a prática de gestão de desempenho e, a segunda, voltada aos dados sociodemográficos e funcionais.

Quanto às entrevistas para profissionais da unidade responsável pela operacionalização do processo de gestão de desempenho de servidores no âmbito do Tribunal (NUDEO), foram aplicadas entrevistas semiestruturadas nas quais pretendeu-se averiguar as percepções e expectativas de uso do PRISMA pelas áreas investigadas sob a perspectiva do planejador, bem como acerca da gestão estratégica do desempenho em nível de equipes (Apêndice B). Os dados obtidos complementaram a compreensão acerca das percepções, expectativas e práticas do atual modelo de gestão de desempenho.

As participantes também foram selecionadas intencionalmente ou propositalmente visando à triangulação metodológica entre fontes, por complementaridade, com o objetivo de identificar os argumentos e percepções acerca do PRISMA sob a ótica do planejador. A entrevista foi estruturada em duas seções, sendo a primeira organizada em categorias analíticas para compreensão das percepções dos planejadores do modelo de desempenho sobre a prática de gestão de desempenho e a segunda voltada aos dados sociodemográficos e funcionais.

As questões que compõem as entrevistas foram elaboradas com base nos objetivos e na justificativa da pesquisa, e foram ser aplicadas de maneira presencial e virtual, em atendimento à disponibilidade da entrevistada. As interações presenciais possibilitaram a observação pela entrevistadora. Os encontros foram gravados, após autorização da participante, por meio de consentimento de livre participação na pesquisa. Na sequência, os dados obtidos nessas interações foram transcritos visando à apuração das informações. Ainda, foi utilizado o critério de saturação acerca dos argumentos apurados (Fontanella et al., 2011).

3.1.3 Pergunta aberta

Ao final do questionário direcionado a todos os participantes da etapa quantitativa, foi inserida uma pergunta aberta na qual o respondente pôde, de maneira opcional e em relato livre, responder à seguinte pergunta: “Caso queira contribuir, e com base em sua experiência utilizando o PRISMA, por favor, descreva suas impressões gerais sobre a ferramenta. Inclua aspectos como facilidade de uso, eficácia no alcance de objetivos de gestão, pontos fortes e áreas que, em sua opinião, necessitam de melhorias. Sinta-se à vontade para compartilhar

quaisquer sugestões específicas ou experiências relevantes que possam contribuir para aprimorar o uso da ferramenta PRISMA no TJDFT”. Os dados obtidos complementaram a compreensão acerca das percepções, expectativas e práticas do atual modelo de gestão de desempenho.

Figura 2

Síntese dos procedimentos da abordagem qualitativa

LEVANTAMENTO DOCUMENTAL	ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS	PERGUNTA ABERTA
Coleta de documentos organizacionais Identificação das áreas investigadas Levantamento de instrumentos sobre planejamento estratégico e modelo de gestão de desempenho da instituição investigada	Participantes selecionados intencionalmente ou propositalmente para triangulação metodológica entre fontes por complementariedade Técnica da saturação Percepção de gestores de unidades não judicantes sobre o modelo de gestão do desempenho do TJDFT Percepção e expectativas do uso do PRISMA pelas unidades do TJDFT sob a perspectiva do planejador (NUDEO), bem como acerca da gestão estratégica do desempenho em nível de equipes	Opção de resposta aos participantes da etapa quantitativa Percepções, em relato livre, sobre o modelo de gestão do desempenho e sobre a ferramenta PRISMA

3.2 Abordagem quantitativa

A coleta de dados quantitativos se deu, inicialmente, por meio de uma análise estatística descritiva de dados secundários do PRISMA. Ainda, contemplou o estudo de variáveis a partir da aplicação de três questionários: efetividade da avaliação de desempenho (apêndice C); influência de fatores organizacionais, contextuais e individuais associados ao modelo de gestão de desempenho (apêndice D); e maturidade da prática de gestão de desempenho (apêndice E). Ainda, os instrumentos foram dotados de uma sessão que visa levantar os dados sociodemográficos e funcionais dos respondentes.

Para a realização da pesquisa, um e-mail institucional foi enviado para todos os servidores do TJDFT (aproximadamente 7.000 pessoas, embora o público-alvo, formado por servidores das áreas meio, contemplem cerca de 3.300 pessoas). Para tanto, a Secretaria de Tecnologia da Informação do Tribunal, após solicitação administrativa, autorizou o acesso da pesquisadora ao grupo que contempla todos os endereços dos correios eletrônicos dos servidores do TJDFT. Assim, em abril de 2024 foi enviado um e-mail contendo uma breve

apresentação da pesquisa, indicando o *link* que direcionava para o formulário eletrônico. O instrumento elaborado no *Forms Office*, contendo os três questionários (Apêndices C, D e), devidamente direcionado de acordo com o público-alvo pesquisado. No total, dos 3.303 (três mil, trezentos e três) servidores e gestores que compõem as unidades investigadas, formadas pelas áreas não judiciárias, houve o retorno de 359 participantes, sendo que 44 (quarenta e quatro) resultados foram desconsiderados por se tratar de servidores lotados em áreas finalísticas (judiciárias), o que extrapola o público investigado. Ainda, os instrumentos de coleta de dados foram respondidos de forma completa, ou seja, sem casos omissos. Houve apenas uma resposta oriunda de integrante do NUDEO, razão pela qual esta foi descartada das análises considerando o viés que imprimiria aos resultados por apresentar a perspectiva de apenas uma pessoa representando todo um setor.

Destarte, a amostra utilizada para a análise de dados foi constituída por 315 (trezentos e quinze) participantes, dos quais 34,5% ocupam cargos gerenciais nas áreas meio e 65,5% referem-se a servidores integrantes de equipes dessas áreas. A amostra é composta, na maioria, de pessoas com idade entre 40 e 49 anos (44,6%) e de servidores que estão há mais de 16 anos no TJDFT (44,9%), variáveis que indicam uma certa maturidade no corpo amostral pesquisado. Quanto ao grau de escolaridade, percebe-se um nível relativamente elevado, posto que apenas 4,6% têm até o nível médio completo, ao passo que 76,5% dos respondentes são pós-graduados. O recorte relativo aos cargos ocupados pelos servidores que participam do estudo espelha, proporcionalmente, o corpo total de servidores, no qual 61,6% são técnicos, 37,4% são analistas, 0,2% são auxiliares e 0,8% são cedidos ao TJ ou não têm vínculo com a instituição (SEPG/TJDFT, 2024).

Tabela 3

Caracterização sociodemográfica da amostra

Variável	f	%
FUNÇÃO		
Gestor(a) de equipe	112	34.5
Membro(a) de equipe	213	65.5
GÊNERO		
Feminino	146	44.9
Masculino	176	54.2
Prefiro não dizer	3	0.9

(*Continua*)

IDADE	f	%
Até 29 anos	5	1.5
30 - 34	15	4.6
35 - 39	35	10.8
40 - 44	74	22.8
45 - 49	71	21.8
Acima de 50 anos	125	38.5
GRAU DE ESCOLARIDADE		
Nível médio	15	4.6
Nível superior	61	18.8
Especialização	214	65.8
Mestrado	29	8.9
Doutorado	4	1.2
Pós-doutorado	2	0.6
CARGO		
Analista	112	34.5
Técnico(a)	206	63.4
Auxiliar	5	1.5
Sem vínculo / cedido(a) ao TJ	2	0.6
TEMPO DE SERVIÇO NO TJDFT		
Até 1 ano	6	1.8
De 2 a 5 anos	17	5.2
De 6 a 10 anos	31	9.5
De 11 a 15 anos	125	38.5
De 16 a 20 anos	32	9.8
Acima de 20 anos	114	35.1

3.2.1 Análise estatística descritiva

Foi realizada uma análise estatística descritiva e exploratória de dados secundários referentes aos resultados do PRISMA dos anos 2021 (ano de implementação do novo programa de gestão), 2022 e 2023, disponibilizados pela SEGP/TJDFT. Os dados referentes às áreas investigadas foram captados, tabulados e agrupados. A análise apurou, a partir dos direcionadores pactuados, o registro em escala referente à autoavaliação e à heteroavaliação, realizada pelo respectivo gestor referentes às unidades de apoio.

3.2.2 Análise da percepção de influência de fatores associados ao modelo de gestão do desempenho

Foi aplicado um questionário para todo o público pesquisado: gestores e subordinados das áreas de apoio intermediário, bem como para os integrantes do NUDEO, visando analisar a percepção desses servidores acerca de fatores organizacionais, contextuais e individuais que

podem influenciar o modelo de gestão do desempenho do Tribunal (Apêndice D). Para tanto, escalas validadas sobre os fatores escolhidos, conforme descrição constante na Seção 2.6, foram adaptadas ao lócus de pesquisa. Essa adaptação buscou relação com a organização investigada à luz do objeto em análise (PRISMA), bem como visaram atender ao princípio da parcimônia, uma vez que os respondentes foram submetidos a outras abordagens investigativas. Os itens foram julgados pelo pesquisado em uma escala *Likert* de 5 pontos visando aferir seu nível de concordância com as afirmações apresentadas. O intervalo da escala varia entre 1 (discordância total) e 5 (concordância total).

Desse modo, no nível organizacional, a escala de Ferreira e Assmar (2002) foi utilizada como base para analisar o fator *cultura organizacional* com a aplicação de 3 itens; enquanto a escala de Videira e Salmázio (2023) foi usada como base das perguntas voltadas para o fator *comunicação interna*, com a aplicação de 3 itens. No nível contextual, a escala de Coelho (2004) foi referência para as perguntas do fator *suporte à aprendizagem*, com a aplicação de 3 itens; ao passo que a escala de Brandão (2009) fundamentou as questões voltadas para o fator *suporte organizacional*, com a aplicação de 2 itens. Por fim, no nível individual, a escala de Siqueira (1985) embasou as perguntas voltadas para o fator *satisfação no trabalho*, com a aplicação de 2 itens; e a escala de Kreiner e Ashforth (2004) foi utilizada para o fator *identificação organizacional*, com a aplicação de 3 itens. Em alguns itens, houve a adaptação redacional do item a depender do respondente, se gestor ou se subordinado.

O intuito da aplicação do referido instrumento foi compreender se, e, em que intensidade, esses aspectos podem, segundo a perspectiva desses *stakeholders*, influenciar o modelo de desempenho do TJDF. Com base nesses achados, pretendeu-se identificar quais os níveis (organizacional, contextual, individual) e fatores apresentam influência de maneira mais significativa a fim de potencializar ou mitigar intervenções acerca do modelo de desempenho adotado pelo Órgão objetivando sua melhoria.

Para a análise dos dados obtidos na abordagem quantitativa, as respostas ao questionário foram transferidas para uma planilha em Excel, possibilitando a leitura pelo software de análise estatística SPSS. Com o auxílio do SPSS, foram conduzidas análises estatísticas descritivas, inferenciais e de validação fatorial exploratória, bem como análise de variância (ANOVA).

O nível de confiança da amostra é de 94,5%, composta por 315 respostas, considerando a população de cerca de 3.300 servidores (gestores e subordinados) que compõem as áreas de apoio (Apêndice A), calculada com base na distribuição normal (de acordo com o cálculo disponível em [Raosoft.com](https://www.raosoft.com/)).

3.2.3 *Análise da percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho*

No que tange à percepção de efetividade da avaliação de desempenho adotada na instituição analisada, foi utilizada a Escala de Percepção de Efetividade da Avaliação de Desempenho (EPEAD), desenvolvida por Oliveira (2020), instrumento construído e psicometricamente validado para esta finalidade (Apêndice C). O questionário foi direcionado apenas para servidores subordinados das áreas de apoio à atividade judicante por meio de formulário eletrônico, enviado para o e-mail institucional de todos os servidores. O instrumento de pesquisa possui 22 itens apresentados em forma de assertiva, a ser julgada pelo pesquisado em uma escala *Likert* de 5 pontos para aferimento do nível de concordância com as afirmações apresentadas. O intervalo da escala varia entre 1 (discordância total) e 5 (concordância total). O questionário contém, ainda, um levantamento sociodemográfico para análise de perfil dos respondentes.

O intuito deste levantamento foi analisar, sob o olhar dos subordinados, a importância atribuída à esta etapa da gestão de desempenho, bem como a percepção de servidores sobre a utilidade desse instrumento e perspectiva sobre o papel das chefias no processo de avaliação de desempenho. Os resultados obtidos poderão subsidiar a otimização da gestão interna, contribuindo, também, para a governança do TJDFT.

Para a análise dos dados obtidos na abordagem quantitativa, as respostas ao questionário foram transferidas para uma planilha em Excel, possibilitando a leitura pelo software de análise estatística SPSS. Com o auxílio do SPSS, foram conduzidas análises estatísticas descritivas, inferenciais e de validação fatorial exploratória.

O nível de confiança da amostra é de 87,5%, composta por 213 respostas, considerando a população de cerca de 2.650 servidores que compõem as áreas de apoio, sem função de gestor (Apêndice A), calculada com base na distribuição normal (de acordo com o cálculo disponível em Raosoft.com).

3.2.4 *Aplicação de questionário para mensurar o nível de maturidade da prática de gestão do desempenho*

A fim de mensurar o nível de maturidade acerca do programa de gestão de desempenho, foram utilizados itens da Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais, desenvolvida por Coelho et al. (2016). Optou-se pelas fases concernentes à execução (EXEC), monitoramento (MON), avaliação (AVAL) e verificação (VER), que dizem respeito às últimas etapas do modelo desenvolvido, precedidos, pois, pelas fases de identificação, diagnóstico, planejamento e sensibilização.

Assim, considerando a fase de execução, foram selecionados 4 itens que analisam as ações adotadas quando da implementação do PRISMA. Para a fase de monitoramento, que analisa a supervisão do programa, 3 itens foram escolhidos voltados para o acompanhamento da prática. Acerca da avaliação, que visa ao controle e retroalimentação do sistema de gestão do desempenho, 3 itens foram eleitos para apurar se os resultados obtidos atendem ao que foi planejado. Por fim, para a etapa de verificação, que busca analisar as ações de correção de pontos que precisam ser melhorados e consolidar os bons resultados, foram escolhidos 3 itens (Apêndice E).

O referido instrumento teve como alvo os gestores das unidades investigadas posto que, além de atuarem em todas as etapas do ciclo da gestão, desempenham, enquanto superiores hierárquicos, relevante papel na produção dos resultados esperados (Coelho, 2011). Assim, analisar o nível de maturidade dos líderes sobre o PRISMA é fundamental ao possibilitar a implementação de melhores práticas visando à eficácia do programa. O intervalo da escala varia entre 1 (discordância total) e 5 (concordância total).

Para a análise dos dados obtidos na abordagem quantitativa, as respostas ao questionário foram transferidas para uma planilha em Excel, possibilitando a leitura pelo software de análise estatística SPSS. Com o auxílio do SPSS, foram conduzidas análises estatísticas descritivas, inferenciais e de validação fatorial exploratória.

O nível de confiança da amostra, composta por 112 respostas, é de 80,5%, considerando a população de cerca de 330 gestores referentes às unidades investigadas, calculada com base na distribuição normal (de acordo com o cálculo disponível em Raosoft.com).

Figura 3

Síntese dos procedimentos da abordagem quantitativa

ANÁLISE ESTATÍSTICA DESCRITIVA	APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO - ESCALA DE PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE	APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO - PERCEPÇÃO DE INFLUÊNCIA DE FATORES SOBRE A GESTÃO DO DESEMPENHO	APLICAÇÃO DE QUESTIONÁRIO - ESCALA DE MATURIDADE
Exploração de dados secundários do PRISMA (2021-2023)	Escala de percepção de efetividade da avaliação de desempenho (Oliveira, 2020) Servidores subordinados das áreas de apoio intermediário Formulário eletrônico com 22 itens (Likert 5 pontos)	Fatores organizacionais: cultura organizacional (Ferreira & Assmar, 2002); e comunicação interna (Vieira & Salmázio, 2013) Fatores contextuais: suporte à aprendizagem (Coelho, 2004); e identificação organizacional (Brandão, 2009) Fatores individuais: satisfação no trabalho (Siqueira, 1985); e identificação organizacional (Kreiner & Ashforth, 2004). Gestores e subordinados das áreas de apoio intermediário e integrantes do NUDEO Formulário eletrônico com 17 itens (Likert 5 pontos)	Escala de maturidade da prática organizacional gestão do desempenho (Coelho et al., 2016) Fases de execução, monitoramento, avaliação e verificação Gestores das áreas de apoio intermediário Formulário eletrônico com 13 itens (Likert 5 pontos)

3.3 Questões éticas

A pesquisa considera questões éticas. Diante da não identificação dos participantes, tanto na etapa qualitativa quanto na quantitativa, e à luz da *Resolução nº 510* (2016) do Conselho Nacional de Saúde, foi dispensada a submissão da pesquisa ao Conselho de Ética do órgão pesquisado. Dessa forma, foram adotados todos os procedimentos que visam garantir o anonimato dos participantes, deixando-os à vontade para exprimir sua real opinião sobre o tema (Grisham, 2009).

Ademais, foi instruído um processo administrativo no Sistema Eletrônico de Informações (PA 0034023/2023) do TJDFR comunicando a pesquisa no âmbito da instituição, havendo deliberação pelas unidades técnicas e anuência da Secretaria de Gestão de Pessoas e da Secretaria-Geral do TJDFR.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados os resultados da etapa qualitativa, em que são exibidas as análises documental e de conteúdo, a partir das entrevistas aplicadas e da pergunta aberta enviada a todos os participantes da pesquisa, bem como os resultados da etapa quantitativa, com a apresentação e análise das estatísticas dos dados coletados.

Os instrumentos aplicados para cada público foram dotados de um levantamento sociodemográfico e funcional. Esses dados trouxeram o perfil da amostra populacional pesquisada por idade, gênero, escolaridade e tempo de serviço.

Ao final da aplicação de todos os instrumentos, realizou-se, considerando os elementos levantados e subsídios obtidos, a interpretação dos dados qualitativos e quantitativos para cruzamento das informações a partir das percepções dos *stakeholders* pesquisados, e dos dados secundários analisados para a elaboração de achados e conclusões visando responder à questão proposta no presente estudo, qual seja: De que maneira a influência de fatores individuais, contextuais e organizacionais, no PRISMA, é percebida pelos integrantes das unidades não judiciárias e do NUDEO do TJDF, e como a efetividade e maturidade do referido modelo de gestão do desempenho são percebidas por gestores e servidores dessas unidades intermediárias?

Figura 4

Síntese da análise dos dados

DOCUMENTAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análise de conteúdo 2. Aplicação de protocolos orientados à filtragem 3. Seleção de informações e documentos por escalonamento 4. Organização dos resultados 5. Apresentação sistemática da variável desempenho no âmbito da instituição investigada
ENTREVISTAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coleta de perfil sociodemográfico e funcional 2. Agrupamento por categorias analíticas a partir da análise de conteúdo 3. Consolidação dos dados brutos e tratamento para transformação em dados significativos válidos 4. Proposição de inferências e interpretações acerca das percepções de gestores e planejadores do modelo de gestão do desempenho
PERGUNTA ABERTA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agrupamento por categorias analíticas a partir da análise de conteúdo 2. Consolidação dos dados e tratamento para transformação em dados significativos válidos 3. Proposição de inferências e interpretações acerca das percepções dos participantes
ESTATÍSTICA DESCRITIVA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dados secundários disponíveis no PRISMA (2021-2023) 2. Tabulação e análise com auxílio de <i>software</i> 3. Estatísticas descritivas de variância de perfil e frequência de nota na avaliação de desempenho 4. Interpretação sistemática 5. Consolidação, revisão e apresentação dos dados
PERCEPÇÃO DE EFETIVIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamento de dados 2. Coleta de perfil sociodemográfico e funcional 3. Tabulação e análise dos dados com auxílio de <i>software</i> 4. Análises estatísticas exploratórias (média, frequência, desvio-padrão e coeficiente de variação)
PERCEPÇÃO DA INFLUÊNCIA DE FATORES ASSOCIADOS AO MODELO DE GESTÃO DO DESEMPENHO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamento de dados 2. Coleta de perfil sociodemográfico e funcional 3. Tabulação e análise dos dados com auxílio de <i>software</i> 4. Análises estatísticas exploratórias (média, frequência, desvio-padrão e coeficiente de variação) 5. Análise de variância entre perfis de respondentes
PERCEPÇÃO DE MATURIDADE DA PRÁTICA GESTÃO DO DESEMPENHO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Levantamento de dados 2. Coleta de perfil sociodemográfico e funcional 3. Tabulação e análise dos dados com auxílio de <i>software</i> 4. Análises estatísticas exploratórias (média, frequência, desvio-padrão e coeficiente de variação)

4.1 Análise documental

Com o objetivo de analisar os documentos organizacionais coletados (Seção 3.1.1), esses foram submetidos a uma análise de conteúdo visando à apresentação de uma descrição histórica e normativa acerca da construção do modelo de gestão de desempenho no âmbito do TJDF. Para esta etapa, foram adotados protocolos orientados à filtragem e seleção de informações e documentos, escalonando informações mais importantes e pertinências acerca da variável analisada. Os resultados foram organizados e serão apresentados na próxima Seção de maneira sistemática para uma boa compreensão do lócus investigado, da população pesquisada e sobre como a variável estudada é compreendida e aplicada no âmbito da instituição.

4.1.1 Gestão de Desempenho por Competências do TJDFT - PRISMA

A Gestão de Desempenho por Competências do TJDFT (PRISMA) é um processo contínuo e cíclico que envolve a definição e o alinhamento de expectativas institucionais, setoriais e individuais em relação ao trabalho. Esse processo visa acompanhar e consolidar o desempenho dos servidores, com foco no desenvolvimento profissional, e contribuir para a melhoria dos resultados e dos serviços prestados pela instituição e tem, como unidade responsável, o NUDEO.

O ciclo de desempenho dos servidores e gestores é gerido por meio da plataforma PRISMA e, para aqueles que ainda estão em estágio probatório, pelo Programa de Gestão de Desempenho por Competências (PGDCOMP), que vigorava para todos os servidores até o ano de 2021.

O PRISMA está fundamentado na *Portaria GPR n° 315 (2021)*, que estabelece as regras gerais do atual Modelo de Gestão de Desempenho por Competências. Esse modelo foi planejado e idealizado em parceria com uma consultoria contratada e foi implementado visando melhorar o desempenho individual e coletivo alinhado ao planejamento estratégico quanto aos objetivos institucionais e ao desenvolvimento dos servidores. Anualmente, é publicada uma portaria pela SEGP constando as regras referentes ao respectivo ciclo. Também em 2021, o TJDFT publicou o Manual Gestão por Competências: “Somando talentos, construindo resultados”, como um dos produtos da referida consultoria, que apresenta a reformulação do modelo de gestão do Órgão. A EjuDFT disponibiliza, ainda, um curso autoinstrucional de 15h/a que objetiva possibilitar ao discente a aplicação de princípios e diretrizes do Modelo de Competências do TJDFT em práticas de gestão de pessoas, que trata do modelo, sem, no entanto, adentrar no funcionamento da plataforma PRISMA.

Especificamente acerca da aludida ferramenta, esta trata-se de um sistema integrado que orienta a avaliação e gestão do desempenho no TJDFT, e possui uma interface simplificada para registro das avaliações pelos usuários referentes a cada uma das etapas do ciclo vigente.

As competências utilizadas no PRISMA foram definidas pela *Resolução TJDFT n° 10 (2016)*, que instituiu este modelo de gestão. Essas competências são aplicáveis tanto a servidores quanto a gestores, visando promover um ambiente de trabalho alinhado com as metas da instituição.

A cada ciclo do PRISMA, são aplicadas três etapas. A **primeira fase** consiste na Proposta de Desempenho, subdividida em dois momentos:

- i. **Proposta de Desempenho da Unidade - PDU** (exclusiva para gestores): Este momento é voltado para a definição dos objetivos de desempenho da unidade, na

qual o/a gestor/a define de 1 a 3 direcionadores, consistentes na meta, objetivo, projeto ou ação alinhadas ao Plano Estratégico do TJDFT (2021-2026), que servirá como norteador do desempenho da unidade naquele ciclo. O gestor deve escolher a perspectiva (foco em processos internos ou pessoas e recursos) e, dentro desta perspectiva, selecionar um entre os objetivos estratégicos previamente disponibilizados pelo sistema e, na sequência, a respectiva estratégia, nos termos da Resolução TJDFT nº 4 (2021) (Anexo B);

- ii. **Proposta de Desempenho Pessoal - PDP** (para servidores e gestores): Nesta etapa, servidores e gestores tomam conhecimento dos direcionadores da unidade, (indicados no momento anterior), da Meta Socioambiental (definida pelo TJDFT) e do conjunto de evidências comportamentais, que são os comportamentos esperados em cada uma das competências previamente determinadas, conforme perfil de atuação, selecionando o nível de proficiência – atualmente, só está disponível o nível de “baixa complexidade”-, sendo exigida apenas a “ciência” do usuário quanto ao PDP (Anexo C).

A **segunda fase** consiste no Registro em Escala (etapa de avaliação), e busca mensurar a frequência com que servidores e gestores demonstram cada competência. O avaliador deve verificar em qual porcentagem o servidor demonstra uma determinada competência, definida na seguinte escala (Tabela 4):

Tabela 4

Conceitos e pontuações utilizados na subfase de Registro em Escala

Conceito	Percentual de frequência observado das evidências comportamentais	Pontuação correlata
Não apresenta	0%	0
Apresenta ocasionalmente	1% a 50%	50
Apresenta frequentemente	51% a 80%	80
Apresenta muito frequentemente	81% a 100%	100

Nota: Anexo da Portaria SEGP 144, de 26/12/2022.

As competências adotadas pelo TJDFT não focam nos processos de trabalho, mas nas pessoas, com a diferenciação apenas em relação ao exercício profissional como servidores ou gestores, e são agrupadas visando às suas finalidades: orientar para o futuro, para resultados e para pessoas (Figura 5), conforme apresentado pelo Manual de Gestão por Competências do TJDFT (2021):

No centro desse modelo estão as competências, ou seja, o que as pessoas fazem enquanto realizam o trabalho. Elas devem nos direcionar para um referencial de excelência, nos preparar para as mudanças e desafios futuros e nortear as ações e práticas de gestão de pessoas. [...] A partir de todos esses elementos, podemos dizer que o modelo de competências se propõe a orientar práticas mais justas e inclusivas de gestão de pessoas, a compatibilizar o perfil das pessoas com o trabalho a ser realizado, a impulsionar o desempenho da força de trabalho por meio da inovação e da melhoria contínua. [...] Dessa forma, espera-se que a utilização do modelo de forma efetiva por gestores e servidores possa impactar positivamente o alcance dos resultados institucionais, a percepção de sentido e significado no trabalho, o engajamento das pessoas, a saúde e o bem-estar e, sobretudo, a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Figura 5

Competências esperadas para servidores e gestores, conforme PRISMA



Nota: Elaborado pela autora com base no Manual Gestão por Competências – TJDF.

Quanto à **terceira fase**, trata-se da Consolidação do Desempenho, composto pela nota base, nota multifatorial e nota consolidada. A nota base diz respeito à pontuação adquirida pelo servidor “oriunda da média ponderada dos Registros em Escala dos atores avaliadores e subtrações, se houver, de pontos relativos aos critérios administrativos relacionados à assiduidade e à disciplina” (artigo 7º, I da Portaria SEGP n.º 117, 2023). Já a nota multifatorial, para o ciclo mais recente (2023-2024), refere-se à meta socioambiental; ao passo que a nota consolidada é o somatório das duas notas anteriores, que “poderão ser utilizados em processos de movimentação, seleção interna, desenvolvimento, reconhecimento e valorização de servidores, entre outros, avaliados como pertinentes pelas áreas de Gestão de Pessoas” (artigo 20 da Portaria SEGP n.º 117, 2023). Embora sejam previstos os referidos benefícios,

atualmente, a realização do PRISMA é utilizada exclusivamente para fins de movimentação na carreira, caracterizada pela progressão e promoção funcional do servidor de um padrão ou classe para a seguinte, de ocorrência anual, nos termos do artigo 9º da Lei n.º 11.416/2006. Com efeito, não há impacto para o servidor que não realizar as etapas do PRISMA quando já houver ascendido ao último padrão de sua carreira, alcançado, atualmente, após o 13º ano de ingresso no TJDFT.

4.2 Entrevistas

A análise das evidências qualitativas foi realizada a partir das entrevistas aplicadas, as quais foram transcritas, codificadas e categorizadas por meio do método de análise de conteúdo (Bardin, 2016). Nesse sentido, os relatos das participantes são apresentados e discutidos em 2 (dois) grupos: gestores das áreas de apoio e integrantes do NUDEO.

Com essas entrevistas, buscou-se subsidiar a melhor compreensão das percepções e expectativas sobre o modelo de gestão de desempenho do TJDFT, considerando o planejamento e a estratégia do programa, e o que efetivamente é executado nas unidades investigadas.

Para esta etapa, foi utilizado *software* para armazenamento, organização, análise dos dados e agrupamentos por categorias analíticas. A análise de evidências é ordenada em um arranjo contendo os blocos temáticos determinados no roteiro das entrevistas para gestores (Tabela 5) e para os servidores que atuam no NUDEO, setor responsável pela orientação quanto ao uso de ferramentas de gestão de pessoas e operacionalização do processo de gestão de desempenho de servidores da instituição investigada (Tabela 7).

Os dados brutos foram consolidados e tratados para transformá-los em dados significativos e válidos visando oportunizar a proposição de inferências e interpretações. Desta forma, foram aplicadas as orientações de Bardin (2016) acerca da análise de evidências qualitativas coletadas por intermédio das entrevistas para apresentação dos resultados (Tabelas 6 e 8).

4.2.1 Entrevistas com gestores das unidades intermediárias

Para a realização da pesquisa junto a este público, foi enviado um convite para o e-mail institucional de todos os gestores e gestoras das unidades não judiciárias com uma breve apresentação do estudo, contendo um convite para a concessão da entrevista à pesquisadora. No total, mais de 300 (trezentos) destinatários foram incluídos neste convite, havendo o retorno efetivo de apenas 2 (duas) pessoas interessadas em participar do estudo. Visando complementar

a qualidade das respostas, 8 (oito) pessoas foram diretamente convidadas pela pesquisadora para participação no estudo, sendo realizadas mais 2 (duas) entrevistas entre as convidadas. Dentre as outras 6 (seis), 4 (quatro) não responderam ao convite e 2 (duas) afirmaram não se sentirem preparadas para conceder uma entrevista sobre o PRISMA por entenderem não deter conhecimento suficiente acerca do tema.

Assim, a pesquisa contemplou 4 (quatro) participantes neste perfil, que concederam entrevista nos moldes do roteiro constante no Apêndice A, de maneira virtual, entre os meses de maio e junho de 2024, via plataforma *Teams*. As entrevistas foram gravadas, com o consentimento das pessoas entrevistadas, e transcritas, com auxílio do *software* Transkriptor, o que gerou 132 minutos de interlocução, com uma média de 33 minutos por entrevista.

As entrevistas foram realizadas de maneira individual e iniciaram-se com a identificação das participantes e a apresentação do estudo em andamento, sendo concluídas com a coleta de dados sociodemográficos. Foram levantadas informações sobre gênero, faixa etária, escolaridade, cargo ocupado, tempo de atuação no serviço público e de experiência em gestão de equipes, e tempo no cargo de gestora na unidade.

Todas as entrevistadas são mulheres com idade entre 40 e 44 anos. A média de tempo de serviço público das participantes é de aproximadamente 15 (quinze) anos, indicando uma considerável maturidade profissional. No que tange à escolaridade, três possuem pós-graduação e uma delas detém o título de mestra. Em relação à experiência em gestão de equipes, duas participantes estão nessa função entre 2 (dois) e 5 (cinco) anos, enquanto as outras duas contam com mais de 11 (onze) anos de experiência como gestoras no TJDFT.

As perguntas foram organizadas em 5 (cinco) blocos temáticos, estruturados com base no desenvolvimento do referencial teórico e nas lacunas identificadas na pesquisa. Cada bloco é composto por questões que buscam trazer subsídios visando alcançar os objetivos apresentados neste estudo, apresentado de maneira sumarizada e sistematizada na Tabela 5.

Além das perguntas abertas, o Bloco IV é composto por uma sequência de 5 (cinco) questões fechadas, julgadas pela entrevistada em uma escala *Likert* de 5 pontos para aferimento do nível de concordância com as afirmações apresentadas. O intervalo da escala varia entre 1 (discordância total) e 5 (concordância total).

Tabela 5

Temas abordados no roteiro das entrevistas semiestruturadas para gestores

TEMA	QUESTÕES	OBJETIVOS
Bloco I. Identificação do entrevistado com o tema desempenho no trabalho	a. Você já fez algum curso voltado para gestão do desempenho?	Compreender o nível de conhecimento e a percepção da entrevistada sobre a gestão de desempenho, incluindo sua relevância e benefícios percebidos.
	b. Na sua opinião, as pessoas entendem o que é a gestão do desempenho, e sua relevância?	
	c. Existe <i>endomarketing</i> sobre gestão do desempenho?	
	d. As pessoas conseguem visualizar as vantagens da gestão do desempenho?	
Bloco II. Identificação do entrevistado com a temática medição de desempenho de equipes, de instrumentos e desafios para gestão deste fim	a. As equipes trabalham sinergicamente, ou têm dificuldades?	Explorar as técnicas e ferramentas utilizadas pela entrevistada para medir o desempenho de equipes. Avaliar a frequência e eficácia das reuniões de grupo como método de feedback para melhoria de desempenho. Discutir estratégias potenciais para otimizar a gestão de desempenho por equipes no TJDFT.
	b. Você utiliza de alguma técnica ou ferramenta para pactuar e mensurar o desempenho da sua equipe?	
	c. Você já realizou "reunião de grupo" com todos os servidores dos quais é gestor para tratar sobre as suas avaliações de desempenho? Considera importante esse <i>feedback</i> ? Comente.	
	d. Como a gestão de desempenho por equipes no TJDFT pode ser aperfeiçoada? Quais estratégias você sugere?	
Bloco III. Identificação do entrevistado sobre a avaliação de desempenho	a. Você já ofereceu aos seus avaliados uma conversa particular de <i>feedback</i> acerca da avaliação por você realizada? Considera importante esse feedback? Comente.	Analisar a importância do feedback de avaliação de desempenho e ações subsequentes, como cursos ou capacitações, para aprimorar as habilidades dos subordinados.
	b. Após a realização da avaliação de desempenho, você já indicou ou encaminhou curso/capacitação para algum de seus subordinados?	

(*Continua*)

Bloco IV Questões fechadas (escala de 1 à 5)	a. As políticas e práticas de gestão de pessoas, no TJDFT, geram resultados efetivos.	Avaliar a eficácia das políticas e práticas de gestão de pessoas no TJDFT através de respostas quantitativas sobre a estratégia organizacional, importância do PRISMA, e desafios gerenciais.
	b. A gestão de pessoas, no TJDFT, é, de fato, estratégica aos resultados organizacionais.	
	c. Considero o PRISMA importante para o TJDFT.	
	d. Tenho dificuldades para gerenciar o PRISMA.	
	e. O PRISMA melhorou este setor.	
Bloco V. Proposições, sugestões para melhoria do modelo e considerações finais		* Coletar proposições e considerações finais que ajudem a refinar e melhorar o modelo de gestão de desempenho.

As evidências coletadas nas entrevistas, são apresentadas, de maneira sistematizada e contendo as citações diretas, na Tabela 6, sendo as participantes do estudo referenciadas com um número sequencial. Esta organização será adotada ao longo deste tópico.

Bloco I. Identificação da entrevistada com o tema desempenho no trabalho

A partir dos questionamentos que integram este bloco temático, buscou-se investigar e compreender o nível de conhecimento e a percepção da entrevistada sobre a gestão de desempenho, incluindo sua relevância e benefícios percebidos.

A entrevistada 1 mencionou que não participou de cursos específicos sobre gestão de desempenho, embora tenha tido alguma formação relacionada a competências e *feedback* no passado. Ela acredita que, embora a relevância da gestão de desempenho seja reconhecida pelos colegas, há uma lacuna entre o que é proposto pelo modelo de gestão do desempenho do TJDFT e a sua execução na prática. Segundo ela, "*existe um limbo entre essa proposta e a execução aqui embaixo*", afirmando identificar ações de divulgação interna sobre o programa de gestão, como *e-mails* e notícias na *intranet*, porém, não percebe se tratarem de ações estruturadas, nem com foco nas lideranças:

[...] Eu acho que uma grande questão é que hoje a gente tem uma visão de que a questão da gestão de desempenho é restrita ao PRISMA, e muito com sinceridade, já que a gente está num espaço seguro de pesquisa, é muito proforma, a ponto de a gente não valorizar, inclusive, aqueles direcionadores, aqueles indicadores. A gente preenche, mas até que ponto faz sentido? [...] A gente não introjeta aquilo de fato, assim, de a gente ter determinados direcionadores que começam lá da alta gestão e que vêm até aqui, a base, e que a gente tenha, vamos dizer assim, uma linguagem comum do ponto de vista de gestão. Eu não percebo isso acontecendo, isso não tá chegando a mim para que eu possa me apropriar. [...]

A participante sugere que a falta de apropriação dos conceitos de gestão de desempenho é um desafio para a integração dessa prática no cotidiano das chefias, uma vez "*o que nos coloca no papel de gestor geralmente não é a habilidade gerencial em si, mas o conhecimento técnico que você tem sobre aquela temática. Isso é o ponto principal para te colocar naquele lugar*".

Por sua vez, a entrevistada 2 relatou ter feito cursos relacionados à gestão de desempenho, embora isso tenha ocorrido há muitos anos, e que acaba não buscando atividades formativas voltadas para a gestão pois foca mais nas atribuições finalísticas de seu setor. Ela

percebe que a equipe não entende plenamente o que é a gestão de desempenho e sente que o PRISMA é utilizada de maneira "proforma", e carece de alinhamento estratégico com as equipes. Afirma receber *e-mails* institucionais contendo a divulgação do PRISMA, no entanto, considera uma *"forma de comunicação que não me chama muita atenção pra me interessar, pra ver o que é e tal (...) eu vejo só isso, se tem prazo, se tá no prazo de eu ter que registrar algo"*.

Já a terceira entrevistada acredita que o conhecimento sobre gestão de desempenho é superficial e muitas vezes percebido como uma obrigação burocrática. A participante aponta, em sua fala, que a plataforma de avaliação do PRISMA não é totalmente eficaz devido à sua natureza generalista, que não se adapta às especificidades das diferentes unidades do Tribunal, afirmando que *"os servidores não veem o impacto disso na vida, no dia a dia. Eu vejo que é muito mais proforma do que de fato avaliar como algo realmente útil, que vai ser importante, que vai ser implementado, que vai ter ali um efeito positivo na utilização dessas ferramentas"*. Ela percebe haver um esforço na divulgação do programa de gestão do desempenho, no entanto, considera que não houve alinhamento do novo modelo com os gestores das unidades: *"Não sei, talvez até encontros online com gestores, mas no sentido de aproximar, sabe? Porque eu acho que pro servidor já é difícil entender a importância do tema, e o gestor tá em outro lugar, tem que ter uma compreensão mais ampliada da possibilidade dessa ferramenta"*.

A entrevistada 4 mencionou que nunca fez cursos específicos sobre gestão de desempenho. Ela acredita que os servidores entendem a relevância do programa de gestão e são capazes de visualizar suas vantagens, afirmando que *"é algo inovador você ter essa possibilidade de utilizar essa ferramenta"*. A participante observa, em contraponto às demais, que há uma comunicação efetiva sobre a gestão de desempenho no âmbito do TJDFT ao relatar que *"sempre tem também manuais para explicar, para facilitar o passo a passo para o servidor"*, reconhecendo o envio de e-mails e matérias na *intranet* sobre o programa.

Sobre esses dados, a literatura destaca que a efetividade de sistemas de gestão de desempenho está atrelada à sua aceitação cultural e integração no ambiente de trabalho (DeNisi & Murphy, 2017; Oliveira et al., 2020). Robbins e Judge (2019) enfatizam que a comunicação interna eficaz é essencial para disseminar informações e alinhar objetivos organizacionais, sendo a ausência dessa integração um fator de insatisfação. A percepção de que o PRISMA é proforma e generalista também remete à necessidade de alinhar a gestão de desempenho às especificidades das funções, conforme defendido por Coelho et al. (2010), que apontam a importância de critérios claros e alinhados às realidades dos trabalhadores.

Bloco II. Identificação da entrevistada com a temática medição de desempenho de equipes, de instrumentos e desafios para gestão deste fim

As perguntas deste bloco buscaram explorar as técnicas e ferramentas utilizadas para mensuração do desempenho das equipes, bem como visaram avaliar a frequência e eficácia das reuniões de grupo como método de *feedback* para melhoria de desempenho. Pretenderam, ainda, discutir estratégias potenciais para otimizar a gestão de desempenho por equipes no TJDFT.

A primeira entrevistada observa que sua equipe trabalha sinergicamente, apesar dos desafios causados por uma reestruturação recente, que impactou a organização do trabalho. Para medir e acompanhar o desempenho da equipe, foram implementadas reuniões de grupo, *feedbacks* individualizados e supervisões de caso, além de ferramentas práticas como planilhas, estando em andamento o desenvolvimento de um sistema próprio para organização dos processos de trabalho.

A participante 2 reconhece que sua equipe trabalha sinergicamente, mas aponta dificuldades em estabelecer métricas claras de desempenho. A entrevistada pretende organizar a forma de mensuração do desempenho para “*estabelecer prazos, metas, fazer mapeamento de fluxo dos programas e projetos e, a partir disso, estabelecer uma métrica mínima ali, né? Hoje a gente ainda não tem isso*”. Atualmente, utiliza um controle empírico, sem uma sistematização formal, e acredita que o *feedback* é fundamental como estratégia de gestão do desempenho dos integrantes de sua equipe, sendo aplicado, principalmente, de forma individual e informal. Quanto à gestão do desempenho em nível de equipes, entende que o PRISMA possibilita o estabelecimento de diretrizes, mas que, no seu setor, “*tudo é muito manual [...] quando se fala em equipes, fica tudo muito solto, né? Assim, “vou mapear, mas a partir de quê? Qual a referência?”*”, explicando que, até para mensurar e avaliar o trabalho equipe, os trabalhos e serviços da unidade precisariam passar por um processo de mapeamento com o estabelecimento de critérios “*pra não fazer uma avaliação subjetiva*”.

A entrevistada 3 destaca que sua equipe trabalha de forma altamente sinérgica e comprometida. A gestora utiliza uma prática de “*intervisão*” entre pares para acompanhar e melhorar a qualidade do trabalho. Ela acredita que o modelo atual é inadequado para capturar as nuances do trabalho de seu setor, enquanto área não judiciária, que requer uma abordagem mais qualitativa e menos focada em produtividade. “*Eu faço o que precisa fazer, mas não é uma ferramenta que eu utilizo pra gestão no dia a dia, né? Pra gestão de desempenho. Não utilizo mesmo. Então, eu faço o que precisa fazer, eu preencho tudo o que precisa preencher, mas não utilizo, nunca dei feedback com base no PRISMA. Não é uma ferramenta útil pra*

minha realidade hoje”.

A quarta entrevistada descreve sua equipe como coesa e produtiva, com um acompanhamento contínuo das atividades realizadas por meio de um controle manual. A gestora não utiliza ferramentas específicas para mensurar o desempenho, realizando o planejamento do setor e o monitoramento das entregas por meio de relatórios de atividades, publicações e conversas com a equipe.

Segundo Bergue (2019), a eficácia do trabalho em equipe depende de práticas estruturadas e sinérgicas que permitam resultados superiores à soma das contribuições individuais. A dependência de métodos informais para mensurar o desempenho das equipes é um indicativo de que a maturidade da prática organizacional não está em sua capacidade máxima de execução, conforme apontam Coelho et al. (2018). Adicionalmente, o trabalho em equipe eficaz, como descrito por Coelho (2011), requer o uso de ferramentas para guiar e gerenciar equipes, permitindo, por meio de monitoramento, ajustes contínuos nas tarefas individuais e por equipes, o que o PRISMA, segundo a ótica das entrevistadas, não contempla.

Bloco III. Identificação do entrevistado sobre a avaliação de desempenho

A entrevista foi conduzida, quanto a este bloco, visando compreender a importância do *feedback* de avaliação de desempenho, bem como a adoção de ações subsequentes, como a indicação ou encaminhamento para cursos ou capacitações visando aprimorar as habilidades dos subordinados.

O *feedback* contínuo é muito valorizado pela primeira entrevistada, que o considera essencial para a supervisão dos trabalhos e para o desenvolvimento das competências técnicas, esclarecendo que o faz fora do PRISMA por entender que o sistema é limitado como ferramenta de gestão. A gestora afirma, ainda, que nunca indicou ou encaminhou seus subordinados para atividades formativas, tampouco o fez considerando o desempenho do servidor/a.

A segunda entrevistada destacou que percebe o PRISMA mais como uma formalidade do que uma ferramenta efetiva para a gestão de desempenho, e considera o *feedback* um processo valioso, realizando-o de maneira informal. Afirma que as ações de desenvolvimento que adota enquanto gestora são mais intuitivas, baseadas em sua percepção das necessidades dos servidores ao indicar leituras, encaminhar vídeos e recomendar cursos EaD, reforçando que faz “*tudo fora do PRISMA*”.

A participante 3, informa que realiza supervisões quinzenais para alinhar posturas e práticas, promovendo um *feedback* contínuo não formal, que considera essencial, relatando, no entanto, que não entende eficaz e prático o uso do PRISMA na sua unidade “*Não é uma*

ferramenta útil pra minha realidade hoje. Até porque, como eu te disse, a gente tem essa outra possibilidade de feedback que eu acho muito mais efetivo, mais produtivo, assim". Relata, ainda, que, baseada nessa avaliação constante, indica cursos a título de sugestão "*mas nada vinculado ao PRISMA*".

A entrevistada 4 entende o PRISMA como uma ferramenta funcional, mas que poderia ser desenvolvida de uma maneira a tornar os processos mais diretos e menos burocráticos. Afirma que sempre sugere capacitações para sua equipe, como leituras e cursos.

O *feedback* contínuo é fundamental para a supervisão e desenvolvimento de competências, conforme por Coelho (2011). No entanto, a percepção de que o PRISMA não atende às especificidades das unidades compromete sua efetividade, posto que a etapa de avaliação, contemplada no modelo de gestão do desempenho do TJDFT com os registros no sistema PRISMA, deveria ser utilizada pelos gestores como ferramenta gerencial visando contribuir para o planejamento de ações e práticas organizacionais (Hadich et al. 2020). A avaliação tem, ainda, o propósito de fornecer ao gestor dados visando ao direcionamento da tomada de decisões. Além disso, Marras (2016) ressalta que avaliações de desempenho devem fornecer dados para decisões gerenciais, algo que parece estar ausente no uso do PRISMA, segundo as entrevistadas.

Tabela 6

Identificação das gestoras com os temas abordados nas entrevistas

Resumo dos achados	Evidências
BLOCO I - Identificação sobre o tema de desempenho no trabalho	
<p>Houve um consenso entre as entrevistadas de que a gestão de desempenho, embora percebida como importante, é muitas vezes vista como burocrática e formal. As gestoras sugeriram que há uma falta de apropriação dos conceitos e ferramentas oferecidas pelo TJDFT, o que dificulta sua implementação prática.</p>	<p><i>"Acho que talvez (os servidores) entendam a relevância, mas não os pormenores [...] acho que tem como se fosse um vácuo entre o que se propõe [...] e a execução aqui embaixo. [...] Não tem uma introjeção nem por parte dos gestores e nem dos servidores. A gente acaba desenvolvendo outras estratégias de gestão."</i> (participante 1)</p> <p><i>"Eu acredito que [as pessoas entendem a relevância da gestão do desempenho] sim. Eu acho que não tecnicamente, mas quando eu apresento estrategicamente, dando exemplo de como eu estou fazendo isso, eu percebo que entendem."</i> (participante 2)</p> <p><i>"Eu acho que as pessoas têm uma noção do que é, mas eu não sei se é dada a devida importância ao tema de uma forma geral. Por achar que é uma coisa mais burocrática."</i> (participante 3)</p> <p><i>"Ah eu acho que elas entendem sim porque a gente pode dar um feedback do trabalho e eu acho que é algo inovador você ter essa possibilidade de utilizar essa ferramenta."</i> (participante 4)</p>
Bloco II: Medição de desempenho de equipes	
<p>As entrevistas revelaram que, apesar das limitações em ferramentas formalizadas, as equipes tendem a operar de forma sinérgica. Cada gestora implementou diferentes práticas de monitoramento e <i>feedback</i> para garantir que a equipe permaneça alinhada. No entanto, a falta de uma abordagem sistemática e ferramentas adequadas foi uma dificuldade recorrente.</p>	<p><i>"As pessoas [da equipe] têm um senso de coletividade nesse sentido do funcionamento do setor. [...] A gente começou a fazer o grupo de estudo, temos as nossas reuniões gerais e a gente começou a fazer um trabalho de feedback e supervisão mais individualizada [...] Temos, assim, algumas ferramentas de acompanhamento mais práticas, como um planner, planilha de Excel, tudo para tentar ter uma organização"</i> (participante 1)</p> <p><i>"Eu acho que tem dificuldades em alguns pontos, mas eu consideraria que sim [trabalha sinergicamente] [...] eu quero organizar [o setor]. Estabelecer prazos, estabelecer metas, fazer mapeamento de fluxo dos programas e projetos, e a partir disso, estabelecer uma métrica mínima ali, né? Mas hoje a gente ainda não tem isso, então já comecei a colocar alguns prazos e a avaliação mesmo é, meio que num 'Deixa eu ver aqui se a coisa aconteceu, deixa eu ver aqui se isso foi feito', bem manual."</i> (participante 2)</p>

	<p><i>"Tem uma harmonia e uma sinergia muito diferenciada aqui. [...] É uma equipe muito engajada e comprometida. [...] o cumprimento da meta quantitativa não precisa ser mensurado, porque eu escalo a pessoa e ela vai lá e faz, mas a qualidade do trabalho ofertado é que é a nossa preocupação. Então, pensando na qualidade do trabalho, a gente tem uma medida, uma ferramenta, não é nada estruturado no sentido de um sistema nem nada." (participante 3)</i></p> <p><i>"Graças a Deus é uma equipe muito coesa muito produtiva e todos conseguem entregar o trabalho da melhor forma possível. [...] A gente não tem [uma ferramenta para mensurar o desempenho da equipe]. A gente consegue acompanhar a produção por outras formas, e cadastra, numa planilha, essa análise aí das demandas que foram atendidas." (participante 4)</i></p>
Bloco III: Avaliação de desempenho	
<p>O <i>feedback</i> contínuo foi amplamente valorizado, sendo visto como fundamental para o desenvolvimento dos servidores. O PRISMA, no entanto, foi frequentemente descrito como uma ferramenta limitada e burocrática, que não atende às necessidades de avaliação de desempenho das equipes e dos servidores.</p>	<p><i>"Feedback super importante, contínuo e diário quase. Mas faço fora do sistema. [...] Hoje [o PRISMA] não é utilizado como uma referência na execução do trabalho nem na gestão também. Só surge assim no sentido de 'é o último dia de preencher o direcionador, entrem lá no sistema e façam isso', não é utilizado como uma referência na execução do trabalho e na gestão." (participante 1)</i></p> <p><i>"O feedback é fundamental. Eu trabalho sempre em cima disso. Tanto daquilo que eu percebo que pode ser melhorado quanto aquilo que eu vejo enquanto qualidade [...]. Mas é isso, tendo como base o que está lá no PRISMA, não [uso]. Porque parece que o que está lá é bem proforma mesmo." (participante 2)</i></p> <p><i>"Eu avalio que o feedback aqui, pela natureza do trabalho que a gente executa, ele tem que ser imediato e ele tem que ser muito continuado [...] e por isso que o PRISMA não me atende muito bem sabe? Porque eu acho que ele não alcança tanto essa especificidade da natureza do nosso trabalho." (participante 3)</i></p> <p><i>"Eu acho que é melhor fazer [feedback] individual porque em grupo expõe muito. [...] No final do ano passado mesmo eu chamei um por um para ouvir sugestões críticas para conversar sobre o trabalho ver o que poderia ser melhorado. [...] Quase não uso... porque assim, eu pouco mexo no PRISMA, sabe? [Uso] mais é quando eu tenho que preencher algo que tem prazo." (participante 4)</i></p>

Bloco IV. Questões objetivas

Neste bloco, foram investigadas, de maneira objetiva, questões voltadas à aplicação de práticas de gestão do desempenho quanto à equipe e aos subordinados dos setores que as pesquisadas chefiam, com perguntas específicas sobre o uso e impacto do PRISMA. Nesse sentido, foram apresentadas questões fechadas para que a entrevistada apontasse seu grau de concordância, numa escala de 1 a 5, sendo 1 – discordo totalmente; 2 – discordo parcialmente; 3 – nem concordo, nem discordo; 4 – concordo parcialmente; 5 – concordo totalmente.

A partir da análise das respostas das entrevistadas representadas na Tabela 7, pode-se observar algumas tendências importantes sobre a percepção das práticas de gestão de desempenho no TJDFT. A interpretação desses dados permite a identificação de alguns padrões e questões que podem ser aprofundadas em estudos futuros.

No que tange à questão voltada à “efetividade das políticas e práticas de gestão de pessoas” (item a) a média (M) de 2.5 indica uma percepção moderada a negativa sobre a efetividade das práticas de gestão de pessoas no TJDFT. O coeficiente de variação (CV) alto (0.51) sugere que há uma variabilidade significativa nas opiniões das entrevistadas. Esse resultado demonstra uma falta de consenso sobre a eficácia dessas práticas, indicando que elas podem não estar gerando resultados uniformemente positivos.

Quanto à “gestão de pessoas como estratégia organizacional” (item b), a média de 4 reflete uma percepção mais positiva em relação à gestão de pessoas como uma estratégia importante para os resultados organizacionais do TJDFT. O baixo CV (0.2) indica uma maior convergência de opiniões entre as participantes, sugerindo que há um consenso de que a gestão de pessoas é percebida como um componente estratégico eficaz para o tribunal.

Acerca da ‘importância do PRISMA’ (item c), a avaliação média de 3.5 evidencia uma percepção moderada, com reconhecimento de sua relevância, mas também com críticas ao seu impacto. O elevado CV (0.54) indica divergências consideráveis nas opiniões, sugerindo que algumas entrevistadas veem o PRISMA como essencial, enquanto outras o consideram menos relevante. Esta variação pode refletir diferenças nas experiências pessoais ou setoriais com a ferramenta.

No que diz respeito à “dificuldade em gerenciar o PRISMA” (item d), a média de 3.25 indica que as entrevistadas percebem o gerenciamento do PRISMA como uma tarefa com dificuldades moderadas. O CV de 0.91 reflete uma percepção heterogênea das entrevistadas sobre a facilidade ou dificuldade de uso da ferramenta, sugerindo que a opinião divergente quanto ao gerenciamento do PRISMA pode estar relacionada a fatores específicos do contexto de cada gestora.

Já quanto ao “impacto do PRISMA no setor” (item e), com uma média de 2, as entrevistadas, em geral, não percebem que a ferramenta tenha melhorado substancialmente o desempenho de seus setores. O CV de 0.57 indica heterogeneidade nas respostas, sugerindo que, embora haja uma tendência a considerar que o PRISMA não gerou melhorias significativas, ainda há diferentes níveis de aceitação ou frustração com a ferramenta.

Tabela 7

Respostas às questões objetivas aplicadas às gestoras

ENTREVISTADA	1	2	3	4	M	DP	CV
a. As políticas e práticas de gestão de pessoas, no TJDF, geram resultados efetivos.	3	1	2	4	2.5	1.29	0.51
b. A gestão de pessoas, no TJDF, é, de fato, estratégica aos resultados organizacionais.	4	3	4	5	4	0.81	0.20
c. Considero o PRISMA importante para o TJDF.	5	1	3	5	3.5	1.91	0.54
d. Tenho dificuldades para gerenciar o PRISMA.	4	4	3	2	3.25	0.95	0.91
e. O PRISMA melhorou este setor.	1	1	3	3	2	1.15	0.57

Bloco V. Proposições, sugestões para melhoria do modelo e considerações finais

Ao final, foi oportunizado à entrevistada um momento para considerações finais com o objetivo de coletar proposições e apontamentos das gestoras que ajudem a refinar e melhorar o modelo de gestão de desempenho.

Assim, a entrevistada 1 sugere que a gestão de desempenho das equipes poderia ser mais eficaz se houvesse parâmetros mais qualitativos e adaptados às especificidades dos trabalhos das unidades não judiciárias. Ela defende uma abordagem mais personalizada, que contemple a realidade de cada setor, e destaca a necessidade de uma avaliação menos focada em produtividade e mais em habilidades técnicas e *soft skills*, uma vez que, ainda que a atual ferramenta aborde essas questões, na prática, a cobrança da alta gestão desconsidera essas habilidades e considera, tão somente, os números exigidos pelo CNJ.

A segunda entrevistada sugere que a melhoria do Prisma poderia estar em uma abordagem mais prática e direta, com menos burocracia envolvida. Ela indica a necessidade de uma sistematização que considere fluxos e resultados concretos adaptáveis aos diversos setores para melhorar a avaliação de desempenho.

A entrevistada 3 propõe que o PRISMA seja ajustado para oferecer uma abordagem mais qualitativa, que leve em conta as especificidades das diferentes unidades e permita um maior alinhamento entre as expectativas e as realidades de cada setor.

Por sua vez, a quarta participante sugere que o PRISMA apresente possibilidades mais aplicáveis na prática, pois, de tão simplificado, o sistema restou banalizado.

Das afirmações contidas nas entrevistas, em suma, extrai-se que a principal dificuldade está na falta de uma ferramenta que considere as especificidades dos diferentes setores e permita uma avaliação mais qualitativa do desempenho, com a proposição de que o PRISMA seja mais flexível e adaptável às diversas realidades das unidades do TJDFT. Com efeito, a ausência de integração entre planejamento estratégico e práticas cotidianas, como apontado pelas entrevistadas, é uma lacuna que compromete o desempenho organizacional e individual, evidenciando a necessidade de intervenções específicas para alinhar o sistema às expectativas dos usuários do programa (Sonntag & Frese, 2002; Moynihan, 2010).

4.2.2 Entrevistas com integrantes do Núcleo de Desempenho

Para a realização da pesquisa junto a este público, foi enviado um convite para o e-mail institucional dos integrantes do Núcleo de Desempenho e Orientação em Gestão de Pessoas – NUDEO com uma breve apresentação do estudo contendo um convite para a concessão da entrevista à pesquisadora. No total, 11 (onze) pessoas são lotadas nesta unidade, sendo que, para além da gestora do setor, 5 (cinco) servidores atuam na frente de orientação e os outros 5 (cinco) atuam na operacionalização do processo de gestão de desempenho de servidores.

A pesquisa contemplou 3 (três) participantes neste último perfil, que concederam entrevista nos moldes do roteiro constante no Apêndice B, de maneira presencial e virtual, entre os meses de março e maio de 2024. As entrevistas foram gravadas, com o consentimento das pessoas entrevistadas, e transcritas, o que gerou 322 minutos de interlocução, com uma duração média de 1h04 por entrevista, sendo que duas das pesquisadas concederam a entrevista dividida em 2 (dois) momentos.

As entrevistas foram realizadas de maneira individual e iniciaram-se com a identificação das participantes e a apresentação do estudo em andamento, sendo concluídas com a coleta de dados sociodemográficos. Foram levantadas informações sobre gênero, faixa etária, escolaridade, cargo ocupado, tempo de atuação no serviço público, experiência em gestão de equipes e tempo no cargo de gestora na unidade. Todas as entrevistadas são mulheres com idade entre 45 e 49 anos e possuem o título de especialistas. As participantes têm mais de 20 (vinte) anos de serviço público e possuem experiência de 9 (nove) anos, em média, atuando

especificamente com o tema de gestão de desempenho, o que representa considerável experiência em atividades do setor público e relevante maturidade quanto à temática.

As perguntas foram organizadas em 5 (cinco) blocos temáticos, estruturados com base no desenvolvimento do referencial teórico e nas lacunas identificadas na pesquisa. Cada bloco é composto por questões que buscam trazer subsídios visando alcançar os respectivos objetivos propostos. A Tabela 8 apresenta a entrevista de maneira sistematizada e sumarizada.

Tabela 8

Temas abordados no roteiro das entrevistas semiestruturadas para integrantes do NUDEO

TEMA	QUESTÕES	OBJETIVOS
Bloco I. Identificação do entrevistado sobre o sistema de gestão de desempenho	a. Qual era a expectativa ao se implementar o modelo? Em que medida tem sido atendida?	Avaliar as expectativas iniciais e a satisfação atual da entrevistada com o sistema PRISMA. Identificar as vantagens percebidas e os resultados do uso do sistema de gestão de desempenho para a organização, equipes e indivíduos.
	b. Quais são as vantagens e desvantagens dos sistemas de gestão de desempenho?	
	c. Que tipo de resultados a gestão de desempenho traz para a organização?	
	d. Que tipo de resultados a gestão de desempenho traz para as equipes?	
	e. Que tipo de resultados a gestão de desempenho traz para as pessoas?	
Bloco II. Identificação de perspectivas do entrevistado sobre o modelo de gestão implementado	a. Como você avalia os seguintes ganhos para os trabalhadores, a partir da adoção do sistema: desenvolvimento, conhecimento especializado, compreensão conceitual da organização, participação, identidade e significado do trabalho?	Explorar os benefícios percebidos pela entrevistada em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional, conhecimento especializado e a melhoria do engajamento e significado do trabalho através do sistema PRISMA.
Bloco III. Desafios associados ao uso e engajamento do PRISMA	a. Quais os principais empecilhos encontrados no processo de implementação?	Identificar os principais desafios e obstáculos enfrentados durante a implementação e uso contínuo do PRISMA.
	b. Há previsão de revisão e ajustes para o programa de gestão?	
	c. O sistema tem alcançado os resultados esperados? Se sim, quais são os facilitadores, se não, quais são os dificultadores?	Avaliar a eficácia das revisões e ajustes planejados para o sistema de gestão de desempenho.

(Continua)

Bloco IV. Desafios associadas à medição de desempenho de equipes	a. A atual ferramenta de gestão de desempenho prevê a pactuação de metas em nível de equipes? Se sim, você acredita que tem sido utilizada da maneira devida? Se não, o que falta?	Investigar a adequação das ferramentas de gestão de desempenho em relação às necessidades de medição de metas e desempenho das equipes. Avaliar a necessidade de orientação e capacitação para a utilização efetiva dessas ferramentas pelos gestores.
Bloco V. Suporte, apoio e capacitação	a. Há orientação e capacitação para que gestores conheçam, utilizem e atuem na gestão de desempenho nos níveis de equipe e individual? Se sim, quais? Se não, há esta previsão?	Determinar a existência e a eficácia do suporte e capacitação oferecidos a gestores e servidore(a)s para o uso do PRISMA como instrumento de direcionamento de desempenho.
	b. Há orientação e capacitação para que servidores conheçam e utilizem o PRISMA como instrumento de direcionamento de seu desempenho? Se sim, quais? Se não, há esta previsão?	
Bloco VI. Proposições e considerações finais		Obter informações não questionadas que sejam relevantes sob a perspectiva da pessoa entrevistada

As evidências coletadas nas entrevistas são apresentadas, de maneira sistematizada e contendo as citações diretas, na Tabela 9, sendo as participantes do estudo referenciadas com um número sequencial. Esta organização será adotada ao longo deste tópico.

Bloco I. Identificação da entrevistada o sistema de gestão de desempenho

A partir dos questionamentos que integram este bloco temático, buscou-se avaliar as expectativas iniciais e a satisfação atual da entrevistada com o sistema PRISMA, bem como identificar as vantagens percebidas e os resultados do uso do sistema de gestão de desempenho para a organização, equipes e indivíduos.

A entrevistada 1 apresentou um panorama sobre a implementação do modelo de gestão de desempenho, destacando que a expectativa inicial era desenvolver um modelo robusto, porém, vários aspectos do sistema não foram implementados completamente. Ela menciona a frustração com a falta de evolução do modelo ao afirmar que *“Hoje, o modelo acabou ficando mais fragilizado, porque a gente implementou um modelo bem aquém (...) e a gente precisa de maturidade institucional para seguir com um modelo como esse. Então, teria que ter um esforço muito grande de capacitação de gestores e servidores para eles entenderem e darem o valor que se tem em um modelo robusto”*.

A segunda participante destacou que o PRISMA foi concebido para ser um sistema mais moderno e intuitivo, porém, muitos aspectos planejados ficaram de fora devido à complexidade técnica e à falta de recursos, relatando que *“a expectativa era de que o PRISMA fosse ágil, moderno e trouxesse muitas das discussões da consultoria (...) O nosso desejo é de que a gente tivesse ali dentro [do sistema] muitos dados, muitos indicadores para que a gente pudesse pensar ações aí na área de gestão de pessoas, pensar intervenções com base nesses dados que viriam do PRISMA”*. A entrevistada explica que *“pouquíssimo do que foi sonhado hoje tá acontecendo”*, destacando o empobrecimento e desidratação do sistema, que não implementou, dentre outras funcionalidades, os níveis de proficiência, no qual *“teria alguma coisa ligada ao reconhecimento, à valorização”*. Ela atribui essa superficialidade à ausência de patrocínio, não apenas financeiro, mas à priorização da Administração, avaliando, ainda, que atualmente *“a Casa não tem maturidade pra a gente chegar nesse nível e também porque, sem o reconhecimento de alguma forma estabelecido, não dá para falar em níveis de proficiência, por que qual que é a vantagem de eu querer mais, de eu mostrar mais, se não tem um reconhecimento formalizado?”*.

A entrevistada 3 destaca que o PRISMA foi planejado como uma simplificação em relação ao sistema anterior, apresentando um *design* mais moderno e um modelo que saía das tarefas para as competências. No entanto, ela avalia que muitos dos objetivos não foram alcançados devido à pandemia e às limitações técnicas. Segundo ela, a expectativa era que o novo programa *“facilitasse a vida do servidor, porque ele teria menos informações para se familiarizar, porque seria um sistema mais simples, com menos campos para preenchimento e*

mais dinâmico. Ele estaria mais relacionado aos valores, à missão do Tribunal, por causa desse compilado de competências, mas com a visão global, fugindo da realidade de cada setor". Todavia, com uma implantação do sistema em plena pandemia, muito do que foi planejado, foi adiado e, com o término do patrocínio e falta de apoio institucional para investir na continuidade da implantação do programa conforme pensado inicialmente, o programa.

A falta de patrocínio institucional, apontada como uma barreira, reflete a ausência de suporte organizacional (Eisenberger et al., 1986), essencial para o sucesso de sistemas complexos. A percepção de que o PRISMA ficou superficial está alinhada com as observações de DeNisi e Murphy (2017) e de Oliveira et al. (2020), que destacam que um sistema de avaliação perde efetividade quando os objetivos estratégicos não são claramente comunicados e integrados às práticas diárias.

Bloco II. Identificação de perspectivas da entrevistada sobre os modelos de gestão implementado

O presente bloco temático pretendeu explorar os benefícios percebidos pela entrevistada em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional, conhecimento especializado e a melhoria do engajamento e significado do trabalho por meio do sistema PRISMA.

A primeira entrevistada aborda os benefícios limitados que o sistema traz, explicando que o modelo poderia ser mais abrangente e integrador. A proposta inicial envolvia níveis de proficiência mais detalhados, mas isso não foi implementado completamente, atribuindo essas dificuldades à pandemia e ao *"fim do patrocínio"* que custeava a empresa consultora que desenhou o novo Modelo de Competências do TJDF. Ela explica que:

[...] a ideia era muito maior, tava ligada a nível de proficiência [...] as nossas competências foram desenhadas com níveis de proficiência. Níveis de proficiência são níveis de complexidade na atuação, que dizem respeito ao conhecimento e autonomia de uma competência [...]. Então, os servidores, eles poderiam indicar qual nível de proficiência eles gostariam de atuar naquele ciclo e isso daria a eles uma possibilidade de acessar uma cesta de benefícios. Se eu escolho estar no nível alto, entregar muito para o Tribunal e me submeto a ser avaliado nesse nível alto, eu tinha que ter uma contrapartida. Então, eu tinha que ter uma cesta de benefícios. Nem o nível de proficiência, o sistema hoje não libera, a gente só libera o nível 1. Então, assim, ele era muito mais robusto. A proposta de frente tinha muito mais coisas para serem vistas, né? E aí, acabou que a gente substituiu pelo básico e no básico ficou. [...]

A servidora aponta como benefício a possibilidade de registrar *feedbacks* dentro no próprio sistema, com a possibilidade de o usuário utilizar um diário de bordo no qual o gestor possa registrar um plano de desenvolvimento para o subordinado.

A entrevistada 2 visualiza benefícios no sistema em termos de simplificação, mas considera que, ao não implementar todas as funcionalidades, o modelo ficou empobrecido. A participante afirma que *"o sistema é mais fácil e simples de usar, mas ficou pobre, superficial. Há muito potencial que não foi implementado."* Ainda, percebe como ganho ao *"se pensar no direcionador para a unidade. Acho que é um ganho também para as gestões, porque ali, no cotidiano, às vezes as pessoas nem conseguem se lembrar do que é aquilo que ela faz, a importância daquele pequenininho que ela faz para uma missão maior do tribunal, para os objetivos estratégicos do tribunal, e eu acho que isso é importante de ser comunicado para as pessoas"*.

Já a participante 3 entende que o PRISMA tem um *design* moderno e é mais simples de usar, mas o modelo ainda não explora todo o seu potencial. Para ela, *"o PRISMA trouxe uma simplificação, mas ficou restrito a um sistema de avaliação. Poderia ter muito mais se as funcionalidades fossem desenvolvidas."* Narrou que algumas pessoas *"também que elogiaram, acharam que foi positiva a mudança, mas a maior parte que nos procurou foi com estranheza em relação ao formato do sistema, e às novas ferramentas, especialmente a proposta de desempenho da unidade, a proposta de desempenho pessoal e a escala muito diferente da escala do sistema anterior, que era de 0 a 10."* A entrevistada aponta que não foi feito um teste prévio, com a nova interface e paradigmas do sistema, o que intitulou de "projeto piloto", visando oportunizar algum nível de familiaridade com o novo programa e possibilitasse *feedbacks* de usuários antes da implementação em produção visando à aplicação de ajustes prévios para que o sistema se adequasse um pouco mais à demanda dos servidores.

Em síntese, as entrevistadas reconhecem benefícios referentes ao PRISMA, como o *design* moderno e a simplificação de processos. No entanto, a ausência de indicadores mais profundos e de funcionalidades robustas limita seu potencial. A falta de ferramentas para registrar metas e mensurar desempenhos em níveis mais variados e específicos compromete sua capacidade de gerar *insights* estratégicos. A teoria aponta que uma gestão de desempenho eficaz requer ferramentas que forneçam *feedback* significativo e promovam o desenvolvimento contínuo (Coelho, 2011). A ausência de níveis de proficiência também prejudica a motivação intrínseca de servidores, uma vez que o reconhecimento é um elemento fundamental para a valorização e engajamento, conforme Moynihan e Pandey (2010). A falta de funcionalidades mais completas no PRISMA limita seu impacto, destacando a importância de tecnologias que

suportem práticas de gestão baseadas em dados (Santos e Sousa (2022)).

Bloco III. Desafios associados ao uso e engajamento do PRISMA

A partir dos questionamentos que integram este bloco temático, buscou-se identificar os principais desafios e obstáculos enfrentados durante a implementação e uso contínuo do PRISMA, bem como pretendeu-se avaliar a eficácia de possíveis revisões e ajustes planejados para o sistema de gestão de desempenho.

A entrevistada 1 aponta desafios na implementação da ferramenta, que foi instituído em meio à pandemia, citando a necessidade de maior capacitação institucional para alcançar os objetivos do modelo. Segundo ela, *“mesmo que tivéssemos patrocínio, precisaríamos de maturidade institucional para seguir com o modelo. Precisaria de um esforço grande de capacitação”*.

A participante 2 entende que os desafios técnicos enfrentados com o PRISMA dizem respeito, especialmente, à falta de priorização institucional, a inexistência de uma equipe de suporte em tecnologia, à ausência de integração de dados e a dificuldade em se atingir a profundidade esperada nas análises e resultados. A entrevistada afirma que *“a desvantagem é que o sistema ficou superficial, e estamos sempre socorrendo, levantando questões para a informática resolver.”* Para ela, ouvir o usuário poderia trazer importantes *insights* com o objetivo de *“ver o que poderia melhorar, uma equipe que conseguisse melhorar o sistema e trazer uma experiência mais positiva, talvez até incentivar essas pessoas a participar mais”*.

Por sua vez, a entrevistada 3 aponta que o sistema enfrenta desafios operacionais, como a dificuldade em integrar as competências e as avaliações de forma eficaz devido à complexidade da gestão técnica e da TI: *“A gente trabalha com dois sistemas [PGDCOMP e PRISMA], o que dificulta a vida dos usuários”*. Atribui, ainda, a falta de engajamento à mudança abrupta e profunda ao se considerar o sistema de avaliação de desempenho anterior (PGDCOMP) e o atual, afirmando que o PRISMA, por ser *“muito inovador”*, talvez não foi bem assimilado *“A sensação que eu tenho é que não houve uma transição suave, foi uma transição muito forte. Então, o sistema veio tão diferente que parecia que não era nem do TJ (...) Só que na área de gestão de desempenho, como a gente mexe com todos os servidores da Casa, é um assunto muito sensível, que é como você é visto pelo seu chefe, pelo Tribunal, enfim”*.

Acerca deste bloco, as principais dificuldades apontadas incluem a falta de maturidade institucional, escala de avaliação reduzida e ausência de integração de dados. Essas lacunas resultam em uma experiência de usuário limitada e dificultam o engajamento, especialmente

devido à falta de treinamento adequado. Nesse aspecto, a falta de integração entre as etapas de planejamento, execução e avaliação de desempenho, conforme apontado por Coelho et al. (2018), compromete a eficácia do sistema. Além disso, a redução na escala de avaliação limita a percepção de justiça, um fator crítico para a aceitação e eficácia do modelo de gestão (Oliveira & Rocha, 2017), bem como impacta na precisão de resultados (Botelho & Coelho, 2019). Outrossim, a percepção de que o PRISMA não atende às necessidades operacionais reforça a necessidade de suporte organizacional para apoio técnico e fornecimento de recursos (Eisenberger et al., 1986), bem como de estratégias de capacitação (Coelho e Borges-Andrade, 2011; Coelho e Mourão, 2011).

Bloco IV. Desafios associadas à medição de desempenho de equipes

As perguntas que compõem o bloco temático em apreço visaram investigar a adequação das ferramentas de gestão de desempenho em relação às necessidades de medição de metas e desempenho das equipes. Ainda, pretenderam avaliar a necessidade de orientação e capacitação para a utilização efetiva dessas ferramentas pelos gestores.

A primeira entrevistada 1 reconhece que o PRISMA ainda não atende às necessidades de gestão de desempenho no nível das equipes, especialmente porque o foco é no desempenho individual. Afirma que o sistema disponibiliza os direcionadores, que apresenta um norte para a equipe, definindo que *“O direcionador é um esforço desejado e planejado para acontecer como um esforço de equipe, mas não tem meta no sentido de ser mensurado”*. Ela defende que *“a ideia era que o PRISMA contemplasse o desempenho das equipes de forma mais clara, mas, na prática, ele ainda está muito centrado na avaliação individual, faltando mecanismos para que gestores possam acompanhar as metas coletivas.”*

No mesmo sentido, a entrevistada 2 entende que a ferramenta ainda não atende plenamente às necessidades de gestão de desempenho em nível de equipes. Segundo ela, o sistema foi desenhado para lidar com questões estratégicas, mas não há ferramentas adequadas para mensurar o desempenho coletivo. Ela descreve que o gestor, ao *“construir o direcionador da unidade, ele tem que relacionar esse direcionador aos pontos da estratégia do Tribunal (...) de alguma forma, no PDU, eles constroem metas para as suas equipes”*, esclarecendo, no entanto, que os direcionadores não são metas pois não há uma forma de aferir seu alcance de maneira objetiva e mensurável.

A terceira participante reconhece as limitações do sistema quanto à mensuração do desempenho das equipes. A servidora explica que a ferramenta foi projetada para integrar o planejamento estratégico, mas ainda carece de funcionalidades que permitam um

acompanhamento eficaz do desempenho coletivo. Para ela, a PDU é o momento que oportuniza ao gestor o alinhamento em nível de equipes, posto que os direcionadores disponibilizados derivam de parâmetros estabelecidos pelo modelo de competências, sendo o momento no qual o *“setor deve andar em relação à visão estratégica do Tribunal. Que direcionadores aquela unidade deve seguir, e até podendo esmiuçar num campo aberto alguma coisa específica da unidade, porque, às vezes, esses conceitos mais genéricos não traduzem para o servidor uma informação clara do que ele tem que apresentar como equipe durante aquele ciclo. Então, o direcionador que é indicado na proposta de desempenho da unidade é para a equipe, é para aquela frente de trabalho, vamos dizer assim, dentro da equipe”*.

Conforme descrito pelas entrevistadas, o PRISMA foi desenhado com foco na avaliação individual, apresentando lacunas significativas em termos de medição do desempenho coletivo. Os direcionadores de equipe são percebidos como insuficientes para mensurar metas específicas e o alinhamento estratégico. Destarte, o trabalho em equipe eficaz possibilita o alcance coletivo de resultados que superem a simples soma dos esforços individuais (Lacerenza et al. 2018), o que se torna possível por meio de processos de trabalho em equipe, consistente em ações interligadas que transformam recursos em resultados por meio de atividades comportamentais, cognitivas e de comunicação. Desse modo, a falta de metas objetivas prejudica a eficácia das práticas de gestão de equipes, reduzindo o engajamento e dificultando o alcance de objetivos organizacionais (Sonntag & Frese, 2002). A ausência de funcionalidades voltadas para equipes reflete uma visão limitada do PRISMA como uma ferramenta estratégica, destacando a necessidade de modelos integrados que considerem as complexidades das interações grupais (Bergue, 2019).

Bloco V. Suporte, apoio e capacitação

Este bloco buscou, por meio de seus questionamentos, determinar a existência e a eficácia do suporte e capacitação oferecidos a gestores e servidores/as para o uso do PRISMA como instrumento de direcionamento de desempenho.

A primeira entrevistada destaca a falta de uma estratégia consolidada para capacitar gestores e servidores no uso completo do sistema. Para ela, essa lacuna afeta a forma como o PRISMA é percebido e utilizado no cotidiano do TJDF. A servidora explica que *“O PRISMA não tem curso de capacitação hoje. Tem o curso autoinstrucional do modelo de competências (...) esse curso dá um suporte interessante para o modelo de desempenho. E a gente tem também, todo servidor que entra, fazemos palestras sobre o modelo de gestão por competência e desempenho”*. Ela esclarece que o NUDEO é um *“núcleo de desempenho e orientação em*

gestão de pessoas. Diariamente a gente orienta servidores, especialmente na orientação aos gestores, a gente sempre traz a temática da utilização da ferramenta”.

A participante 2 entende que, embora o PRISMA tenha simplificado alguns processos, ainda há uma necessidade de maior suporte e capacitação para que gestores possam utilizá-lo de forma estratégica. Ela lembra que, na implantação do programa, houve ampla divulgação e envolvimento de outros setores, afirmando que, atualmente, *“o suporte que a gente tem é a nossa própria equipe”*. Ela entende que, devido à ausência de patrocínio e apoio institucional, não se investe tanto em divulgação e capacitação.

A entrevistada 3, por sua vez, compreende faltar apoio técnico e capacitação para que gestores e servidores possam utilizar todas as funcionalidades do PRISMA, especialmente as ligadas à gestão de equipes. A servidora diz que *“capacitação e suporte são áreas que ainda carecem de atenção. Não temos um treinamento adequado para que todos possam tirar o melhor proveito do sistema”*.

Dessas contribuições, extrai-se que a falta de capacitação e de suporte técnico são barreiras significativas para a plena utilização do PRISMA. A ausência de programas de treinamento estruturados impede que gestores e servidores aproveitem todo o potencial do sistema. O suporte à aprendizagem organizacional é essencial para promover a adoção e uso efetivo de sistemas de gestão (Coelho & Borges-Andrade, 2011; Coelho & Mourão, 2011). A falta de treinamento contínuo reduz a habilidade dos gestores em aplicar ferramentas estratégicas, impactando negativamente na identificação organizacional e na motivação dos servidores (Kreiner & Ashforth, 2004). A percepção de suporte insuficiente corrobora os achados de Eisenberger et al. (1986), que destacam a importância do suporte organizacional para o sucesso de iniciativas estratégicas.

Tabela 9

Identificação de servidoras do NUDEO com os temas abordados na entrevista

Resumo dos achados	Evidências
BLOCO I - Identificação sobre o sistema de gestão de desempenho	
<p>Há consenso entre as entrevistadas de que o PRISMA trouxe uma simplificação em relação ao sistema anterior, porém, várias funcionalidades planejadas, como os níveis de proficiência, não foram implementadas. As entrevistadas destacaram que a expectativa inicial de modernização não foi completamente atendida, sendo afetada por questões técnicas, por falta de apoio institucional e pela pandemia.</p>	<p><i>"Então assim acabou que ficou frustrada porque a gente implementou um modelo bem aquém e também tem uma questão [...] mesmo que a gente tivesse patrocínio a gente precisa de maturidade institucional para seguir com um modelo como esse." (participante 1)</i></p> <p><i>"O PRISMA foi uma parte do que foi construído e pensado como esse modelo [...] A gente teria os níveis de proficiência também que foi uma discussão enorme também super importante e muito pertinente, mas que, de alguma forma, estão lá no sistema, mas não estão implantados." (participante 2)</i></p> <p><i>"O PRISMA surgiu em março de 2021 e a expectativa com ele foi dar uma simplificada em relação ao PGDCOMP porque o PGDCOMP era muito grande e robusto [...] A gente foi atravessado pela pandemia e acabou-se optando por colocar o PRISMA no ar em plena pandemia, no auge da pandemia." (participante 3)</i></p>
BLOCO II -Benefícios do modelo	
<p>As entrevistadas reconheceram que o PRISMA é mais fácil de usar e tem um <i>design</i> moderno, mas também consideram que o sistema ficou empobrecido pela falta de funcionalidades mais robustas. As limitações em termos de dados e indicadores impedem que o sistema seja utilizado para gerar <i>insights</i> mais profundos na gestão de pessoas.</p>	<p><i>"O PRISMA trouxe essa possibilidade de registro de feedback. E diário de bordo [...] Ele [gestor] combina, faz um feedback, fala 'ó, você precisa desenvolver isso'. [...] Faz um Plano de Desenvolvimento e anota 'daqui a dois meses, tal data, a gente reencontra' [...]O modelo acabou ficando mais simples, mas mais fragilizado, porque implementamos algo aquém do que foi planejado." (participante 1)</i></p> <p><i>"O sistema é mais fácil e simples de usar, mas ficou pobre, superficial. Há muito potencial que não foi implementado." (participante 2)</i></p> <p><i>"O PRISMA trouxe uma simplificação, mas ficou restrito a um sistema de avaliação. Poderia ter muito mais se as funcionalidades fossem desenvolvidas." (participante 3)</i></p>

(Continua)

BLOCO III - Desafios com o uso do PRISMA

O principal desafio relatado pelas entrevistadas é a falta de maturidade institucional e técnica para implementar plenamente o PRISMA. Há dificuldades operacionais, como a falta de integração de dados e uma escala de avaliação reduzida. Também há a necessidade de maior capacitação dos servidores e gestores para utilizar o sistema de forma eficaz.

"Falta ter hoje, no PRISMA, o desenvolvimento das outras partes [...] A gente esbarra com a falta de maturidade institucional com a gestão de desempenho. [...] Uma desvantagem é a nossa escala, que a gente percebe que ficou uma escala que teve pouca aderência [...] por exemplo, quando você tem um servidor que ele é muito bom, mas não é assim, excepcional naquela competência, você acaba usando a mesma escala que é 'muito frequentemente', porque 'muito frequentemente' que é a última é pra quem apresenta pelo menos 80%." (participante 1)

"Para que isso funcione de verdade, precisaríamos de muito mais capacitação e patrocínio institucional." (participante 2)

"A escala de desempenho ficou muito reduzida [...] a gente percebe que o PRISMA é um canal de desenvolvimento, não de produção, mas faltam elementos para isso." (participante 3)

BLOCO IV - Desafios associados à medição de desempenho de equipes

As entrevistadas concordam que o PRISMA ainda não atende plenamente às necessidades de medição de desempenho no nível de equipes. O sistema foi desenhado com foco no desempenho individual, deixando uma lacuna em relação à gestão coletiva, havendo, tão somente, os direcionadores escolhidos no PDU para nortear o trabalho da equipe.

"Hoje, na verdade, o PRISMA não tem meta em nenhum nível [...] Pode até ser mensurado, mas não existe um lugar no sistema onde você insira." (participante 1)

"Não, a ferramenta hoje não permite nenhum estabelecimento de meta [...] no PDU os gestores constroem metas para as suas equipes, mas não tem uma forma de avaliar se foi atingido ou não." (participante 2)

"A gente trabalha com dois sistemas [PGDCOMP e PRISMA], o que dificulta a vida dos usuários. E o PRISMA não consegue cruzar dados com a profundidade que gostaríamos, mas nada específico sobre equipes." (participante 3)

BLOCO V - Suporte, apoio e capacitação

Houve consenso de que a falta de capacitação e suporte técnico impede que o PRISMA seja utilizado em todo o seu potencial. As entrevistadas destacaram que, para que o sistema seja mais eficaz, é necessário investir em programas de treinamento contínuos,

"Mesmo que tivéssemos o patrocínio necessário, seria preciso uma grande capacitação para que gestores e servidores pudessem dar o devido valor ao modelo. [...] A gente faz algumas notícias pela ACS, o endomarketing durante as fases. [...] A escola também fomenta isso em alguns cursos. [...] O nosso Núcleo orienta diariamente servidores e gestores, especialmente na orientação aos gestores, trazendo a temática da utilização da ferramenta." (participante 1)

tanto para gestores quanto para servidores, além de oferecer maior suporte técnico para a utilização das ferramentas mais complexas do PRISMA. Sem esse suporte, o sistema continuará sendo subutilizado.

"O que a gente tem de suporte hoje é a equipe [do NUDEO] [...], Mas a implantação, especialmente em teletrabalho, complicou muito a disseminação e entendimento do PRISMA. [...] Quando a gente implantou a ideia era essa: comunicar e de alguma forma também capacitar, porque o modelo trouxe muitas ideias diferentes. Mas enfim, se perdeu um pouco também até por conta do patrocínio." (participante 2)

"Capacitação e suporte são áreas que ainda carecem de atenção [...] Não temos um treinamento adequado para que todos possam tirar o melhor proveito do sistema." (participante 3)

4.3 Pergunta aberta

Ao final do instrumento contendo os questionários que objetivou obter os dados quantitativos da pesquisa, foi inserida uma pergunta aberta, na qual todos os participantes puderam, de maneira opcional, responder à seguinte pergunta: “Caso queira contribuir, e com base em sua experiência utilizando o PRISMA, por favor, descreva suas impressões gerais sobre a ferramenta. Inclua aspectos como facilidade de uso, eficácia no alcance de objetivos de gestão, pontos fortes e áreas que, em sua opinião, necessitam de melhorias. Sinta-se à vontade para compartilhar quaisquer sugestões específicas ou experiências relevantes que possam contribuir para aprimorar o uso da ferramenta PRISMA no TJDFT”. Dentre os 315 participantes, 91 responderam este item.

Nesse sentido, as respostas foram, igualmente, codificadas e categorizadas por meio do método de análise de conteúdo (Bardin, 2016), havendo a identificação de 8 (oito) categorias. A análise de evidências foi ordenada em um arranjo contendo as categorias identificadas, apresentadas nas Tabelas 10 a 17. Insta destacar que a maior parte dos comentários se referem à efetividade do programa, ao que classificam como “mera formalidade” no registro das propostas de desempenho e à desvinculação do modelo de gestão do desempenho com a realidade de seus setores. Evidencia-se, ainda, que, das 91 contribuições, 15 apresentam sugestões visando à melhoria do PRISMA, o que, em certa medida, apresenta indicadores interessantes para o monitoramento e avaliação do programa, implementado há pouco mais de 3 (três) anos no TJDFT.

Cumprir relevar o interesse de cerca de 30% dos participantes do estudo em apresentarem suas percepções em relato livre ao responderem esta pergunta aberta, o que aponta o interesse colaborativo da amostra acerca do objeto da pesquisa.

As percepções dos participantes sobre a adequabilidade e complexidade do revelam desafios significativos em sua implementação e uso (Tabela 10). Muitos destacam que o sistema não é simples nem intuitivo, especialmente para usuários com menor familiaridade tecnológica ou formação em gestão (participantes 2, 8 e 10). Há também relatos de dificuldades específicas relacionadas à acessibilidade e ao excesso de informações que tornam a ferramenta mais burocrática e menos funcional, como observado pelos participantes 15, 45 e 85. Além disso, a falta de adaptação do PRISMA às atribuições específicas de determinados cargos (participante 75) reforça a percepção de inadequação do sistema às necessidades reais das equipes. Esses achados sugerem que o PRISMA carece de melhorias em sua interface, acessibilidade e flexibilidade para atender às diferentes realidades dos servidores, tornando-o mais eficiente e menos burocrático.

Tabela 10

Comentários qualitativos de sobre o PRISMA, categorizados em “adequabilidade e complexidade do sistema”

ADEQUABILIDADE E COMPLEXIDADE DO SISTEMA
<i>"O sistema não é simples e objetivo." (participante 2)</i>
<i>"A ferramenta apresenta uma certa dificuldade na sua utilização, principalmente para aqueles que têm dificuldade em uso tecnológico. Até porque o acesso ao Prisma é complicado, pois não se encontra na tela principal, na intranet." (participante 8)</i>
<i>"Percebo que é uma ferramenta que poderia ser mais simples para aqueles que não possuem formação em gestão ou administração." (participante 10)</i>
<i>"O uso da ferramenta não é muito claro para servidores com idade mais avançada" (participante 15)</i>
<i>"O Prisma é uma excelente ferramenta de avaliação de gestão e das metas, mas acredito que há um excesso de informação e uma complexa rede organizacional que, por vezes, dificulta um pouco o entendimento de todo o sistema orgânico, suas metas e objetivos e a direção, o foco dessas metas e o alcance delas." (45)</i>
<i>"O modelo é padrão e não atende às atribuições específicas do cargo." (participante 75)</i>
<i>"A ferramenta PRISMA me parece burocrática e incompreensível. Eu preferiria ser avaliada pela minha chefia imediata pessoalmente, o que poderia culminar em indicação de cursos e/ou aperfeiçoamento de condutas." (85)</i>

Outrossim, as contribuições dos participantes destacam a necessidade de capacitação para melhorar a implementação e o uso do sistema PRISMA (Tabela 11). Muitos percebem que gestores não são treinados adequadamente para desempenhar suas funções de gestão, o que limita sua visão a metas uniformes e à produção, sem considerar a diversidade de competências e necessidades das equipes (participante 13). Há uma demanda clara por cursos de capacitação abrangentes e regulares, que possam auxiliar tanto gestores quanto servidores a superar dificuldades no uso do sistema e adaptar-se a cada ciclo do PRISMA (participantes 45 e 64). Além disso, práticas como o envio de e-mails são consideradas insuficientes para conscientizar e engajar os servidores, reforçando a necessidade de programas obrigatórios e mais estruturados de treinamento (participante 66). A falta de orientação para gestores sobre ajustes e desenvolvimento de condutas e equipes também é apontada como fator limitante (participante 73). Esses achados ressaltam que investimentos contínuos em capacitação e suporte são fundamentais para o sucesso e aceitação do PRISMA.

Conforme Coelho e Mourão (2011), a disponibilização de treinamentos e programas de desenvolvimento é essencial para facilitar o uso de ferramentas de gestão de desempenho. A falta de treinamento também compromete o suporte à aprendizagem organizacional, dificultando a internalização de práticas que promovem a melhoria contínua.

Tabela 11

Comentários qualitativos sobre o PRISMA, categorizados em “necessidade de capacitação”

NECESSIDADE DE CAPACITAÇÃO

“Os gestores não são treinados para a gestão; eles são escolhidos em função de sua capacidade de produção; então, só conseguem enxergar a necessidade de produzir e atingir metas, que inclusive é uniforme para todos” (participante 13)

“Cursos de capacitação direcionados a todos os servidores seriam uma ótima forma de amenizar as dificuldades e atender essa demanda. A cada novo ciclo, deveria haver aprimoramentos através de capacitação” (participante 45)

"Falta mais de orientação aos gestores sobre quais tarefas executar em cada ciclo. Vejo alguns gestores com dúvidas." (participante 64)

"Acredito que o envio de e-mails é insuficiente para explicar e conscientizar os servidores sobre a importância do PRISMA. A SEGP deveria disponibilizar cursos obrigatórios sobre o tema, pois, embora haja conscientização, a maior parte dos servidores ainda é um pouco resistente à aplicação do PRISMA. " (participante 66)

“Apesar de ser o chefe próximo que realiza a avaliação, não são propostos modos de adequação de conduta nem mesmo treinamento adequado da força de trabalho” (participante 73)

As percepções dos servidores revelam uma forte desconexão entre o PRISMA e a realidade operacional das unidades (Tabela 12). Muitos consideram o sistema genérico e padronizado, incapaz de refletir a diversidade e complexidade das funções desempenhadas nas áreas meio e fim (participantes 2, 23 e 59). Além disso, destacam a ausência de um enfoque humanizado, com metas e competências percebidas como distantes e impessoais (participantes 39 e 40). A falta de reconhecimento de talentos e habilidades específicas dos servidores é apontada como um obstáculo para a alocação adequada e o desenvolvimento profissional (participante 17). Alguns observam que o modelo tenta replicar práticas do setor privado de forma ineficaz no serviço público, o que desestimula a meritocracia e reforça desigualdades internas (participante 44). A percepção de preenchimento meramente protocolar e a ausência de integração entre planejamento estratégico e avaliação de desempenho agravam essa desconexão (participantes 3, 73 e 82). Esses achados evidenciam a necessidade de uma reformulação que torne o PRISMA mais personalizado, alinhado às realidades do serviço público e capaz de agregar valor às práticas de gestão.

Tabela 12

Comentários qualitativos sobre o PRISMA, categorizados em “desvinculação da realidade”

DESVINCULAÇÃO DA REALIDADE

“Creio que as avaliações teriam que ser mais setoriais dada a diversidade, heterogeneidade e complexidade da estrutura organizacional, por exemplo, um Prisma dividido por área-meio; área-fim. Para assim, os indicadores e competências serem mais específicas.” (participante 2)

“Desvinculado da realidade e nada dialógico” (participante 3)

“As avaliações são feitas de maneira padronizada, e não oferecem espaço para destacar habilidades, pessoas diferenciadas em seus talentos e soft-skills. Além disso, caso essas habilidades passassem a ser notadas e levadas em conta, teríamos servidores lotados em áreas mais adequadas aos diferentes perfis de servidores.” (participante 17)

“Acho os elementos do prisma muito genéricos e não necessariamente refletem as atividades desenvolvidas no dia a dia.” (participante 23)

“As metas e competências determinadas são distantes e impessoais, não há uma abordagem humanizada.” (participante 39)

“A baixíssima produtividade de alguns servidores não é refletida no Prisma.” (participante 40)

“O modelo que tenta replicar realidade de mercado em serviço público. Não faz sentido e vira mero cumprimento de tabela por todos. Gestor sincero é tomado por carrasco por todos (inclusive a equipe de gestão de pessoas); servidor bom é igualado aos medianos (notas de 8 a 10 no mesmo espectro) e ainda recebe, por prêmio, trabalhar pelos encostados.” (participante 44)

“As metas e avaliações do PRISMA foram feitas de forma engessada (...) não refletindo a realidade observada nos setores.” (participante 59)

“O PRISMA é raso e distante da realidade vivenciada pelos servidores.” (participante 73)

“Às vezes noto um acordo de leniência em seu preenchimento, em que a maioria pontua de forma elevada as outras pessoas. Além disso, não vejo uma relação direta entre o planejamento do trabalho e a gestão de desempenho do PRISMA”. (participante 82)

Os participantes destacam uma percepção de baixa efetividade do PRISMA (Tabela 13), evidenciando lacunas significativas entre os objetivos do programa e sua aplicação prática. Muitos apontam que o sistema falha em promover a meritocracia, valorização dos servidores e melhoria da qualidade do serviço (participantes 7, 30 e 58). Há críticas recorrentes sobre a superficialidade e repetição nas metas e avaliações, que desconsideram as peculiaridades das funções e contextos individuais, tornando o preenchimento meramente protocolar (participantes 35, 47 e 60). A ausência de reflexos concretos, como promoções ou qualificações, contribui para a desmotivação e reforça a percepção de que o PRISMA não agrega valor à gestão de pessoas (participantes 36, 50 e 78). A falta de clareza quanto aos benefícios do sistema e a rigidez em sua aplicação também dificultam sua aceitação pelos servidores (participantes 61 e 72). Esses achados reforçam a necessidade de uma revisão na estrutura e estratégia do PRISMA para torná-lo mais relevante e eficiente na gestão de desempenho.

Os dados apontam a percepção de alguns servidores no sentido de que há pouca valorização das iniciativas individuais, o que compromete a cultura de reconhecimento e recompensa, fundamental para a motivação e o comprometimento organizacional, de modo que, incorporar funcionalidades que permitam o reconhecimento formal das iniciativas, fortalecem a cultura de valorização, conforme lecionado por Moynihan e Pandey (2010).

Tabela 13

Comentários qualitativos sobre o PRISMA, categorizados em “efetividade do programa”

EFETIVIDADE DO PROGRAMA
<i>“Se o objetivo é estimular a meritocracia, então não vejo sentido algum. Não serve para isso.” (participante 7)</i>
<i>“Minha impressão é que o PRISMA ainda não está funcionando 100% na prática no TJDFT. Estamos experimentando a nova ferramenta, mas sem considerar seus registros, monitoramento, avaliação de forma efetiva.” (participante 24)</i>
<i>“Não percebi mudanças significativas com a utilização do PRISMA ou de outra ferramenta de gestão organizacional”. (participante 27)</i>
<i>“Na minha percepção, no TJDFT, dificilmente, o PRISMA é utilizado para valorização do servidor.” (participante 30)</i>
<i>“Os servidores preenchem os questionários por obrigação, sabendo que outros fatores prevaleciam no momento de escolha de Servidores para atribuições, funções.” (participante 35)</i>
<i>“O PRISMA consiste dar cliques em caixa obrigatórias, ler textos genéricos sobre comportamentos e marcar uma caixa. Sinto que só perdi tempo para cumprir um programa que só serve para fazer marketing positivo da Casa que pode dizer que faz gestão de desempenho. Esse sentimento</i>

piora quando lembro do programa anterior que era muito mais interessante e efetivo. Nele o gestor podia passar quais tarefas cada servidor desempenharia e depois avaliar de modo objetivo.” (participante 36)

“Servidores com baixíssimo desempenho não têm seu rendimento refletido nas avaliações.” (participante 40)

“Muitas vezes, o preenchimento das metas é feito de maneira geral e repetida para todos os servidores, sem um cuidado em se considerar as peculiaridades que permeiam o contexto de determinada função ou mesmo do próprio servidor (...) não vejo muito efeito prático na utilização do PRISMA” (participante 47)

“Desafiador estabelecer critérios objetivos para avaliar e recompensar o servidor público.” (participante 50)

“O nosso sistema de avaliação de desempenho é totalmente ineficaz na melhoria da qualidade do serviço e não se coaduna com as boas práticas de gestão de pessoas da atualidade. Nunca ouvi falar que alguém foi promovido ou recebeu uma punição com base na avaliação de desempenho. Assim como não há programas de qualificação com base nessa avaliação”. (participante 58)

“Há dois anos não são definidas metas de desempenho no meu setor. Assim, quando tenho que definir a minha meta individual só tem uma alternativa possível: é entrar no sistema e clicar até terminar tudo. Nem precisa pensar” (participante 60)

“O PRISMA é modelo muito pesado de gestão e de compreensão fracamente disseminada entre os servidores. Ainda que seja pela rigidez do sistema de progressão ou mesmo pelo elevado grau de pessoalidade na indicação de funções, não é possível verificar qualquer ganho para o servidor após o PRISMA.” (participante 61)

“O PRISMA não é um método eficiente e que retrata a realidade, assim como o método de seleção de servidores. Não está claro se todos os servidores são obrigados a participar da avaliação, qual o benefício de participar e como poderá impactar cada setor, o que torna totalmente desmotivante. Na prática, não vejo as iniciativas individuais serem valorizadas.” (participante 72)

“A avaliação de desempenho no âmbito do TJDFT é totalmente superficial e corporativa, especialmente no caso de servidores com desempenho abaixo do esperado. Nunca fiquei sabendo de melhorias por conta de resultado das análises do PRISMA. Então, não vejo muita vantagem em tê-lo” (participante 78)

As percepções sobre a facilidade de uso e os elogios ao PRISMA destacam aspectos positivos do sistema (Tabela 14), principalmente em relação à sua funcionalidade e alinhamento com os objetivos institucionais. Alguns participantes reconhecem o PRISMA como uma ferramenta relevante para a avaliação e evolução do desempenho dos servidores, com potencial para promover benefícios significativos quando bem aplicado (participantes 10, 38 e 56). Há também menções à praticidade e clareza da ferramenta, especialmente na apresentação de missões e propósitos institucionais (participantes 42 e 70). Alguns servidores elogiam sua simplicidade e consistência, apontando que, apesar de algumas limitações, o sistema é intuitivo e fácil de usar (participantes 71 e 82). Esses relatos sugerem que, embora haja críticas ao PRISMA, os aspectos elogiados reforçam seu potencial como uma ferramenta estratégica, desde que melhor adaptada e integrada às necessidades específicas do Tribunal.

Tabela 14

Comentários qualitativos sobre o PRISMA, categorizados em “facilidade de uso e elogios”

FACILIDADE DE USO E ELOGIOS
<i>“O PRISMA é sim uma ferramenta interessante! Busca alcançar vários aspectos da administração gerencial, bem como, da gestão de pessoas” (participante 10)</i>
<i>“O Prisma é uma ferramenta importante na avaliação de desempenho dos servidores.” (participante 38)</i>
<i>“Considero o Prisma uma ferramenta fundamental no que concerne ao desempenho do servidor.” (participante 41)</i>
<i>“A ferramenta é prática de preencher, clara na apresentação da missão, propósitos” (participante 42)</i>
<i>“O PRISMA é uma ferramenta bastante importante para a evolução do servidor e para alcançar a excelência nos trabalhos dentro do TJDFT. Se bem aplicado dentro do Setor, realmente trará eficácia e benefícios para todos.” (participante 56)</i>
<i>“A proposta do Prisma é boa. Pontos positivos: mais simples, direta, afinada com as metas do tribunal.” (participante 70)</i>
<i>“Fácil de usar, a avaliação deveria fazer diferença na distribuição de FCs no Tribunal.” (participante 71)</i>
<i>“Penso que o sistema é muito intuitivo e bem feito, fácil de usar e bem consistente.” (participante 82)</i>

As percepções de alguns participantes indicam que o PRISMA é amplamente visto como uma formalidade burocrática (Tabela 15), sem impacto prático na gestão de desempenho ou no desenvolvimento dos servidores. Vários participantes consideram o sistema como uma obrigação a ser cumprida apenas para atender exigências legais ou institucionais, sem que haja um reflexo real no trabalho ou na melhoria das práticas organizacionais (participantes 1, 7 e 86). A falta de conexão com as necessidades e realidades das unidades reforça essa visão, com relatos de avaliações realizadas de maneira apressada e superficial (participantes 26, 29 e 30). Além disso, a percepção de que o PRISMA serve mais como um instrumento de *marketing* institucional do que como uma ferramenta de gestão eficiente é recorrente (participantes 6, 36 e 43). Esses achados apontam para a necessidade de revisões no modelo, com foco em torná-lo mais relevante, personalizado e capaz de promover mudanças significativas no desempenho e na motivação dos servidores.

A percepção do PRISMA como uma ferramenta "pro forma" reflete a falta de integração prática do sistema com as atividades diárias de servidores. Segundo DeNisi e Murphy (2017), um sistema de gestão de desempenho só é efetivo quando suas práticas são incorporadas à cultura organizacional e ao cotidiano do trabalho. Essa desconexão reduz a percepção de justiça organizacional, comprometendo a aceitação e o engajamento dos servidores (Fogaça, 2018; Rêgo, 2019).

Tabela 15

Comentários qualitativos sobre o PRISMA, categorizados em “mera formalidade”

MERA FORMALIDADE
<i>“O atual modelo de gestão de desempenho, ocorre de modo ‘pro forma’, no sentido de não contribuir efetivamente na melhoria do desempenho esperado” (participante 1)</i>
<i>“Particularmente, creio que é um sistema apenas de proforma, ineficiente e ineficaz em muitos pontos”. (participante 2)</i>
<i>“Percebo um empenho enorme de quem trabalha no ‘RH’ em fazer tais ações darem certo, mas não percebo que isso impacte a alta gestão de modo a trazer benefícios de qualidade de vida ou mesmo funcional. Parece algo para de fato aparecer bem na foto” (participante 6)</i>
<i>“Minha impressão é que é só um mecanismo formal, sem impacto algum. Algo pro forma.” (participante 7)</i>
<i>“Para todos os servidores que conheço o Prisma é totalmente inútil, algo que o TJ nos obriga a preencher para aparecer bem diante do CNJ.” (participante 9)</i>
<i>“Considero que o referencial teórico é bom, mas na prática fica a ideia de que é apenas protocolar.” (participante 15)</i>
<i>“As chefias estão sempre correndo, sobrecarregadas, cheias de reuniões e o PRISMA é só uma formalidade. Tive apenas uma chefia que chamava individualmente cada servidor para fazer o acordo de desempenho, isso há bastante tempo.” (participante 25)</i>
<i>“Não vejo utilidade alguma na concepção e na realização dessa ferramenta. Deve haver outros mecanismos que alcancem diretamente o servidor e sua relação com a instituição. Na verdade, ao preencher os requisitos dessa ferramenta, fazemos mais por obrigação do que simplesmente por prazer ou por necessidade de crescimento.” (participante 26)</i>
<i>“É algo que fica apenas em teoria, que preenchemos apenas por ser obrigatório. Em geral se faz de última hora. É o que vejo.” (participante 29)</i>
<i>“Muitos preenchem o PRISMA apenas para cumprir a tarefa, sem dar muita atenção.” (participante 30)</i>
<i>“Há alguns anos, fui solicitada pelo Prisma a avaliar um colega que, na verdade não trabalhava comigo, uma daquelas situações da pessoa ser lotada em um setor por conta da FC. Comuniquei ao setor responsável pelo PRISMA/avaliações que não poderia avaliar a pessoa por não conhecer seu trabalho e na época me pediram para avaliar assim mesmo. Infelizmente, esse fato foi suficiente para desacreditar essa avaliação de desempenho.” (participante 31)</i>
<i>“Faz-se o processo somente para ‘cumprir tabela’”. (participante 32)</i>
<i>“A gestora reclamava que já estava bastante sobrecarregada de tarefas, e que o Prisma era só mais uma. Os servidores preenchiam os questionários por obrigação, sabendo que outros fatores prevaleciam no momento de escolha de Servidores para atribuições, funções.” (participante 35)</i>
<i>“No final, parece que o PRISMA é apenas para fazer marketing positivo da instituição.” (participante 36)</i>
<i>“O PRISMA não é pra todos, mas uma ferramenta culturalmente segregativa, apenas “pro forma”, meramente figurativa no modelo organizacional cultural vigente desde a sua criação.” (participante 43)</i>

“Creio que o PRISMA tenha assumido um viés estritamente formal, sem muito efeito prático [...] Enfim, não vejo muito efeito prático na utilização do PRISMA, a não ser para cumprir uma mera formalidade imposta pelo TJDFT.” (participante 47)

“O PRISMA é só aquele e-mail chato que a gente fica recebendo para lembrar que tem que preencher um formulário.” (participante 48)

“O Prisma não reflete nenhuma realidade, pois a avaliação é feita apenas para cumprir alguns requisitos, seja para promoção na carreira ou para responder a Secretaria” (participante 74)

“Em minha unidade a avaliação pelo PRISMA não tem nenhum resultado, nem positivo, nem negativo, é apenas uma obrigatoriedade a cumprir.” (participante 85)

“Considero que o PRISMA é só uma formalidade, para cumprir a legislação.” (participante 86)

“As pessoas não gostam de avaliar sua equipe, preferem lançar a mesma nota para todos e se livrar da obrigação instituída em portaria.” (participante 87)

“A verdade é que fazemos porque somos obrigados.” (participante 89)

Alguns participantes registraram comentários que evidenciam um baixo comprometimento e engajamento em relação ao PRISMA (Tabela 16), atribuindo essa percepção à falta de clareza sobre seus benefícios práticos e ao retorno percebido como insuficiente. Muitos apontam que o sistema não é priorizado pela alta administração, o que dificulta o progresso de suas funcionalidades e enfraquece seu impacto organizacional (participantes 4 e 28). A ausência de *feedback* significativo e individualizado reforça a sensação de desconexão com a ferramenta, gerando desmotivação entre os usuários (participantes 32, 42 e 78). Adicionalmente, servidores percebem o preenchimento do PRISMA como uma tarefa automática e obrigatória, sem valor prático ou impacto direto em suas rotinas ou progressão de carreira (participantes 30, 69 e 80). Esses achados indicam que, para aumentar o engajamento, é essencial demonstrar de forma mais tangível os benefícios do PRISMA, implementar mecanismos consistentes de *feedback* e alinhar melhor a ferramenta aos objetivos de desenvolvimento dos servidores.

A ausência de *feedback* significativo é apontada como uma limitação importante do PRISMA. Ainda que o sistema disponibilize um campo para tal, esta funcionalidade não está internalizada no cotidiano de gestores. O *feedback* contínuo é essencial para o desenvolvimento dos trabalhadores, reforçando sua motivação intrínseca (Coelho, 2011). Ainda, conforme apontam Oliveira et al. (2020), o comprometimento e engajamento aumentam à medida que as pessoas compreendem e têm acesso aos critérios das práticas organizacionais, percebendo-as, inclusive, como mais justas. Esse entendimento evidencia a necessidade de investir na comunicação interna visando alcançar os usuários dentro da organização, com a disseminação de informações, *endomarketing* e interações entre os membros das equipes (Videira & Salmázio, 2023).

Tabela 16

Comentários qualitativos sobre o PRISMA, categorizados em “baixo comprometimento e engajamento”

BAIXO COMPROMETIMENTO E ENGAJAMENTO

"As melhorias do PRISMA não foram priorizadas pela alta administração, não havendo, assim, progresso nas suas funcionalidades." (participante 4)

"Os benefícios [do PRISMA] não são demonstrados e não vemos exemplos práticos sobre a utilização do mesmo pela Administração." (participante 28)

"A minha impressão sobre o PRISMA é a de que servidores não engajados em gestão não veem o propósito dessa ferramenta. (participante 29)

"Na prática, muitos servidores preenchem o PRISMA de forma automática, sem dar muita atenção." (participante 30)

"Não há garantia de se receber feedback do gestor (...) quase nunca há interesse em uma intenção de feedback." (participante 32)

"Não percebo feedback individual." (participante 42)

"Sentimento de que nada adianta avaliar, se preocupar com metas, os servidores não reagem a tais avaliações." (participante 69)

"Nunca recebi feedback baseado nos resultados do PRISMA." (participante 78)

"Há uma resistência em relação ao Prisma (servidores e gestores) por não retornar ganho palpável (Vai melhorar meu salário? Vai haver progressão na carreira? O que eu ganho preenchendo isso?), além da má vontade em relação ao preenchimento (Ah, não, de novo? Pra que preencher isso? Já fiz no ano passado)." (participante 80)

As sugestões para a melhoria do PRISMA (Tabela 17) refletem a necessidade de adaptações que atendam melhor às especificidades das unidades e promovam maior eficácia na gestão de desempenho. Alguns participantes sugerem que as avaliações sejam segmentadas por áreas meio e fim, considerando a diversidade das funções desempenhadas (participantes 2 e 84). Outros destacam a importância de campanhas educativas, maior divulgação e explicações mais claras sobre o propósito do sistema e o *feedback* esperado (participantes 11, 90 e 91). Há uma percepção de que o modelo deve incluir avaliações institucionais e não apenas individuais, além de permitir *feedback* anônimo para aprimorar a liderança (participantes 14 e 18). Propõe-se também a inclusão de temas como combate ao assédio e questões sociais relevantes (participante 76) e a criação de ferramentas modernas, como painéis de dados, que facilitem a análise e o uso do sistema (participante 34). Sugestões como vincular as avaliações ao desenvolvimento profissional e promover conversas periódicas entre gestores, subordinados e os setores responsáveis pela Gestão de Pessoas apontam para um modelo mais humano e alinhado às necessidades dos servidores (participantes 82 e 83). Essas propostas reforçam a importância de adaptar o PRISMA para torná-lo mais funcional, inclusivo e alinhado às demandas institucionais.

Tabela 17

Comentários qualitativos sobre o PRISMA, categorizados em “sugestões para melhoria”

SUGESTÕES PARA MELHORIA
<i>“Creio que as avaliações teriam que ser mais setoriais dada a diversidade, heterogeneidade e complexidade da estrutura organizacional, por exemplo, um PRISMA dividido por área meio e área fim. Para assim, os indicadores e competências serem mais específicas.” (participante 2)</i>
<i>“Deveria ter campanhas com explicações mais claras” (participante 11)</i>
<i>“O PRISMA propõe uma avaliação de cima para baixo, somente dos servidores, e não deixa espaço para que seja avaliado os aspectos da instituição, como um todo, que necessitam ser melhorados e aprimorados.” (participante 14)</i>
<i>“Um importante parâmetro para o líder saber do seu real processo de desenvolvimento, é ouvir o que seus liderados entendem que deve ser aprimorado. Vimos que o PRISMA não dá muito espaço para isso e temos a barreira de que se isso acontecer de maneira aberta pode não refletir a realidade. Deveria ter uma forma do PRISMA compilar de maneira anônima o que os servidores querem que seus gestores melhorem.” (participante 18)</i>
<i>“Alinhar a formulação de metas da unidade aos direcionadores estratégicos da Casa é um ganho para a gestão de desempenho. Contudo, precisamos avançar com a diferenciação dos desempenhos individuais e com ações de reconhecimento.” (participante 22)</i>
<i>“Antes de qualquer incremento (alguns estão previstos, sem perspectiva de implementação) é necessário o investimento para a reformulação ou quem sabe a construção de um novo sistema, bem como de ferramentas adicionais, como painéis para a extração de dados. Um sistema moderno e que busque atender ao anseio de modernidade e praticidade da instituição, se é que isso é possível” (participante 34)</i>
<i>“Como sugestão o modelo de gestão de avaliação deveria ser utilizado também para avaliação quanto a indicação de um servidor para cargo de chefia.” (participante 49)</i>
<i>“Sugiro uma reformulação total do modelo de avaliação de desempenho e seu uso.” (participante 58)</i>
<i>“Penso que o sistema ainda não cumpre o que promete. Já houve retaliação no meu setor pelo fato de o gestor não gostar da avaliação que recebeu. Então, penso que a avaliação do gestor pelos subordinados precisa ser repensada.” (participante 60)</i>
<i>“O PRISMA deveria incluir a temática do combate ao assédio moral, sexual, racismo e outras questões afins.” (participante 76)</i>
<i>“Acredito que uma melhoria seria fazer com que o PRISMA direcionasse um plano de desenvolvimento para cada profissional, de modo a identificar o que ele precisa adquirir em termos de habilidades, conhecimentos e atitudes.” (participante 82)</i>
<i>“A avaliação deveria ser substituída por uma ou mais conversas no decorrer do ano entre gestores e subordinados e RH, Acho esse modelo de interação melhor” (participante 83)</i>
<i>“Acredito que cada unidade tem seu perfil. Seria interessante, cada setor, cada núcleo ser sugerido a avaliar o servidor em conformidade com a atividade que desempenha. Assim, o ajudaria a melhor ter um desenvolvimento dentro do ambiente do trabalho.” (participante 84)</i>
<i>“Falta melhor divulgação e propósito. Sugestões conforme o resultado.” (participante 90)</i>
<i>“Poderiam fazer uma campanha na casa para os servidores e gestores fazerem o feedback e diário de bordo para evitar ‘surpresas’ na época da avaliação” (participante 91)</i>

Em suma, a análise revela que o PRISMA enfrenta críticas em várias áreas, com as principais questões sendo a falta de capacitação e treinamento, complexidade do sistema, percepção de formalidade e desvinculação da realidade das funções diárias. A falta de *feedback* adequado e a pouca valorização das iniciativas individuais são vistas como barreiras significativas para a eficácia do sistema. A reiteração de respondentes quanto ao "uso pro forma" é fortemente respaldada, indicando que muitos usuários percebem o PRISMA como um mero cumprimento de exigências legais, sem um impacto prático na melhoria do desempenho. Insta evocar, conforme defendido por Cawley et al. (1998), que mesmo que um sistema seja preciso e tecnologicamente avançado, ele não será eficaz se não for aceito e respaldado tanto pelos avaliadores quanto pelos avaliados. No mesmo sentido, Oliveira et al. (2020) defendem que, à medida que as pessoas compreendem e têm acesso aos critérios, elas tendem a perceber as práticas organizacionais como mais justas, defendo, para tanto, ser fundamental que os indivíduos acreditem que a avaliação de desempenho é conduzida de maneira imparcial e confiável para o efetivo engajamento nesse processo, o que revela a importância de que as avaliações atendam a uma escala mais fidedigna conforme o desempenho real de cada servidor, afastando-se do *modus operandi* da mera formalidade e “leniência”.

Por outro lado, os elogios indicam que alguns participantes veem o PRISMA como uma ferramenta útil e intuitiva, com potencial para contribuir para a administração e o desempenho dos servidores, desde que seja bem implementado e aplicado. Isso sugere que, se bem implementado, o sistema pode atender às expectativas de um modelo de gestão integrado e orientado para resultados (Sonnetag & Frese, 2002). A percepção positiva de desses usuários reflete o papel da identificação organizacional na aceitação de práticas institucionais (Kreiner & Ashforth, 2004).

4.4 Estatística descritiva

Os dados secundários (Seção 3.2.1) obtidos por meio de pedido de acesso à informação das bases de dados do PRISMA referentes aos ciclos de avaliação de 2021 (quando o novo modelo foi implementado, chamado de ciclo de transição) até 2023 foram analisados e submetidos a estatísticas descritivas de análise e variância de perfil para a compreensão do *status quo* do modelo de gestão de desempenho. As informações analisadas dizem respeito tão somente à segunda fase do ciclo do PRISMA, relativas ao Registro em Escala, que representam a etapa de avaliação do desempenho. As notas foram ponderadas visando a uma interpretação sistemática sobre o construto desempenho no âmbito do TJDFT, mais especificamente, considerando o recorte dos resultados referentes às áreas de apoio intermediário para análise

do comparativo entre a autoavaliação e a heteroavaliação em cada uma das competências disponibilizadas para gestores e para servidores, conforme explanado na Seção 4.1.1., Figura 5.

Nesta fase, cada avaliador atribui uma nota em uma escala de 4 pontos, na qual a pontuação 0 indica que o avaliado não apresenta aquela competência; a pontuação 50 indica que o avaliado apresenta a competência ocasionalmente (1% a 50%); a pontuação 80 indica que o avaliado apresenta a competência frequentemente (51% a 80%) e a pontuação 100 indica que o avaliado apresenta a competência muito frequentemente (81% a 100%), conforme explanado na Tabela 4.

Assim, quanto aos gestores, avaliados de acordo com o alcance das finalidades das competências adotadas pelo TJDFT, em conformidade com o registro em escala adotado pela instituição (Tabela 4), que se apresentam orientadas para o futuro (visão estratégica e análise da inovação), para resultados (tomada de decisão e gestão de recursos), e para pessoas (gestão de equipes e gestão da diversidade), os dados disponibilizados pelo TJDFT adotam a configuração apresentada na Tabela 18. Insta esclarecer que os gestores, além da autoavaliação, têm seu registro em escala verificado também por subordinados e superiores.

Os dados coletados apresentam distinções ao longo dos anos nas competências avaliadas, e especificidades sobre o comportamento dos registros entre autoavaliação e heteroavaliação (por subordinados e superiores). Ao longo dos anos, houve um aumento gradual nas avaliações mais altas em quase todas as competências, o que pode indicar uma adaptação e melhoria percebida na execução das habilidades de gestão no TJDFT. No entanto, percebem-se discrepâncias entre autoavaliação e heteroavaliação, com gestores frequentemente avaliando suas competências de forma mais positiva do que subordinados, que se apresentam, em regra, menos otimistas, bem como de superiores, nas quais nota-se uma avaliação um pouco mais moderada. Essa distinção pode se dar devido a um viés de autosserviço ou a uma falta de alinhamento claro nas expectativas de desempenho entre diferentes níveis da organização. Nota-se, por exemplo, que em todas as competências, ao longo de todos os ciclos, houve registro de subordinados avaliando seus gestores com nota 0, avaliação que, em regra, não se mostrou presente na autoavaliação ou na avaliação pelo superior. Dada a subjetividade e as possíveis influências interpessoais e institucionais, seria necessário examinar maneiras de integrar avaliações qualitativas para complemento das avaliações quantitativas apresentadas visando compreender e explorar com mais profundidade essas discrepâncias.

Tabela 18*Frequência de registro em escala de gestores – Ciclos 2021-2023*

EIXO ORIENTADO PARA FUTURO												
Gestão da mudança												
	Autoavaliação				Avaliação pelo Subordinado				Avaliação pelo Superior			
Escala	0	50	80	100	0	50	80	100	0	50	80	100
Ciclo de transição	0	27	269	446	12	60	459	1436	0	19	231	492
2022	0	19	266	515	7	77	725	2047	0	17	254	708
2023	0	10	231	580	11	62	606	2145	0	5	172	811
Visão estratégica												
	Autoavaliação				Avaliação pelo Subordinado				Avaliação pelo Superior			
Escala	0	50	80	100	0	50	80	100	0	50	80	100
Ciclo de transição	2	25	251	464	8	57	440	1462	1	18	226	658
2022	0	10	243	547	7	72	714	2063	1	10	253	715
2023	0	10	205	606	10	64	562	2188	0	3	199	786
EIXO ORIENTADO PARA RESULTADOS												
Tomada de decisão												
	Autoavaliação				Avaliação pelo Subordinado				Avaliação pelo Superior			
Escala	0	50	80	100	0	50	80	100	0	50	80	100
Ciclo de transição	1	12	181	548	7	38	383	1539	0	7	209	687
2022	0	9	204	587	5	57	636	2159	0	10	226	743
2023	0	9	147	665	7	49	504	2264	0	3	156	829
Gestão de recursos												
	Autoavaliação				Avaliação pelo Subordinado				Avaliação pelo Superior			
Escala	0	50	80	100	0	50	80	100	0	50	80	100
Ciclo de transição	0	14	219	509	5	40	392	1530	0	7	166	730
2022	0	8	204	587	5	39	684	2129	0	5	196	778
2023	0	8	157	656	8	44	538	2234	0	1	131	856

(Continua)

EIXO ORIENTADO PARA PESSOAS												
Gestão de equipes												
	Autoavaliação				Avaliação pelo Subordinado				Avaliação pelo Superior			
Escala	0	50	80	100	0	50	80	100	0	50	80	100
Ciclo de transição	0	13	229	500	6	67	405	1489	0	8	197	698
2022	0	6	227	567	11	78	652	2116	0	7	229	743
2023	0	8	194	619	7	67	525	2225	0	7	147	834
Gestão da diversidade												
	Autoavaliação				Avaliação pelo Subordinado				Avaliação pelo Superior			
Escala	0	50	80	100	0	50	80	100	0	50	80	100
Ciclo de transição	1	18	233	490	12	74	426	1456	0	13	196	694
2022	0	19	215	566	10	75	674	2097	0	10	215	753
2023	0	10	186	625	16	64	573	2171	0	5	127	856

No que concerne aos servidores subordinados, igualmente avaliados em conformidade com o alcance das competências adotadas pelo TJDF, orientadas para o futuro (inovação e análise crítica), para resultados (aprendizado contínuo e foco no usuário), e para pessoas (comunicação e inteligência emocional), os dados disponibilizados pelo TJDF referentes aos ciclos anteriores estão apresentados na Tabela 19.

Da análise da tabela, percebe-se uma certa similaridade entre a autoavaliação e avaliação registrada pelo gestor em relação aos seus subordinados. A autoavaliação e a heteroavaliação mostram um número considerável de servidores classificando-se e sendo classificados nas categorias mais altas (80 e 100). Destoa desta regra, no entanto, a competência referente à Inovação, na qual se observa uma distribuição maior na escala 50, sendo também essa a competência com o maior número de avaliações 0 ao longo de todos os ciclos, tanto na auto quanto na heteroavaliação. Essa baixa avaliação pode se dar em razão da falta de clareza quanto aos comportamentos e resultados esperados nesta área. Isso pode resultar em avaliações mais baixas, pois os servidores e gestores podem não reconhecer as atividades que qualificam como inovadoras ou podem não perceber a inovação no cotidiano de trabalho. Outra possível explicação pode ser evidenciada em uma cultura organizacional conservadora, na qual a resistência à mudança pode limitar as oportunidades para inovação, ou, ainda, pode ocorrer em razão da falta de recursos e de suporte institucional, o que desencorajaria os servidores a um comportamento inovador, dentre outras possibilidades. Para tanto, elucidar as expectativas em

torno da inovação, com a oferta de treinamentos e incentivo de uma cultura que valoriza a criatividade e gerenciamento de riscos, se mostra de grande relevância, mormente quando reconhecida e recompensada, visando ao incentivo desta competência.

Tabela 19

Frequência de registro em escala de servidores subordinados – Ciclos 2021-2023

EIXO ORIENTADO PARA FUTURO								
Análise crítica								
Autoavaliação					Avaliação pelo Gestor			
Escala	0	50	80	100	0	50	80	100
Ciclo de transição	3	61	604	1179	0	77	649	1121
2022	1	68	702	1343	4	53	395	1662
2023	0	54	533	1327	2	57	419	1436
Inovação								
Autoavaliação					Avaliação pelo Gestor			
Escala	0	50	80	100	0	50	80	100
Ciclo de transição	10	166	755	917	9	171	915	953
2022	12	175	842	985	6	112	768	1128
2023	7	134	690	983	6	98	605	1105
EIXO ORIENTADO PARA RESULTADOS								
Aprendizado contínuo								
Autoavaliação					Avaliação pelo Gestor			
Escala	0	50	80	100	0	50	80	100
Ciclo de transição	3	70	616	1159	0	75	613	1168
2022	2	69	730	1313	2	59	604	1449
2023	0	59	610	1245	1	61	512	1340
Foco no usuário								
Autoavaliação					Avaliação pelo Gestor			
Escala	0	50	80	100	0	50	80	100
Ciclo de transição	3	24	485	1335	0	43	544	1260
2022	6	36	575	1497	1	30	489	1594
2023	5	20	452	1437	2	21	407	1484
EIXO ORIENTADO PARA PESSOAS								
Comunicação								
Autoavaliação					Avaliação pelo Gestor			
Escala	0	50	80	100	0	50	80	100
Ciclo de transição	1	37	611	1169	1	47	574	1196
2022	0	42	648	1424	1	51	582	1480
2023	0	37	532	1345	4	40	429	1441

(Continua)

Inteligência emocional								
Autoavaliação				Avaliação pelo Gestor				
Escala	0	50	80	100	0	50	80	100
Ciclo de transição	2	34	642	1170	0	39	573	1236
2022	0	51	673	1390	6	41	553	1514
2023	0	33	542	1339	3	35	492	1384

4.5 Percepção de influência de fatores associados ao modelo de gestão do desempenho

Os dados primários obtidos por meio do levantamento sobre a influência de fatores organizacionais, contextuais e individuais associados PRISMA (Seção 3.2.2), que teve como público-alvo todos os gestores e servidores das áreas não judiciárias do TJDFT, foram tabulados e analisados com auxílio de *software*. Foram realizadas análises estatísticas exploratórias e descritivas (média, frequência, desvio padrão, coeficiente de variação e tabulação cruzada), e análise de variância (ANOVA).

Seguindo a análise do instrumento constante no apêndice D, no qual 112 gestores de equipe e 213 membros das unidades pesquisadas responderam sobre sua percepção quanto à influência de fatores organizacionais, contextuais e individuais associados ao modelo de gestão do desempenho, os seguintes dados foram obtidos.

4.5.1 Perspectiva dos gestores

Quanto à influência de fatores sob a perspectiva de gestores, foram apresentadas questões que buscaram obter suas percepções quanto às questões organizacionais, com um recorte acerca da cultura organizacional e da comunicação interna (Tabela 20); quanto aos fatores contextuais, o enfoque diz respeito aos suportes à aprendizagem e organizacional (Tabela 21); e, no que tange aos fatores individuais, a análise se refere à satisfação no trabalho e à identificação organizacional (Tabela 22).

Quanto aos fatores organizacionais no contexto da cultura organizacional do TJDFT, as médias de 3.38 e 3.21 (itens 1 e 2, respectivamente) indicam que os gestores reconhecem alguma valorização das iniciativas individuais e do apoio organizacional, mas a variação nas respostas sugere que esse reconhecimento não é uniforme. Quanto ao impacto do PRISMA no bem-estar e na gerência (média 3.68), percebe-se um impacto moderado, no entanto, o coeficiente de variação alto (0.4) revela considerável discrepância entre os gestores, sugerindo diferentes níveis de implementação ou entendimento das funções do sistema. Isso indica que o estímulo às iniciativas não é padronizado, o que pode afetar a motivação e a inovação dos

servidores. Segundo Schein (1983, 2010), uma cultura organizacional forte é fundamental para alinhar comportamentos e valores dos membros à estratégia organizacional. O coeficiente de variação elevado reflete uma falta de uniformidade nesse alinhamento, indicando a necessidade de ações mais coordenadas para promover uma cultura de valorização das iniciativas individuais.

No que tange à comunicação interna, a divulgação do plano estratégico é percebida pelos gestores com moderação (média 3.61), havendo, também, uma análise moderada, quase indiferente, quanto à clareza das informações sobre o PRISMA (3.07). Quanto ao item 6, com uma média de 3.25, o interesse dos gestores pelo PRISMA cresce de maneira moderada à medida que mais informações são repassadas. Essas três variáveis sugerem, considerando o alto nível de coeficiente de variação, uma divergência considerável entre as respostas, refletindo que, para alguns gestores, a comunicação é clara, enquanto para outros pode ser insuficiente ou mal distribuída. A literatura sugere que uma comunicação interna eficaz, além de promover o entendimento sobre os objetivos organizacionais, reforça a identificação organizacional e o engajamento (Videira & Salmázio, 2023). O alto coeficiente de variação indica que, embora alguns gestores percebam a comunicação como suficiente, muitos ainda a consideram insuficiente ou ineficaz.

Tabela 20

Percepção de influência de fatores organizacionais sob a ótica de gestores

ITEM	M	DP	CV
Cultura organizacional			
1) No atual modelo de gestão, acredito que há espaço para iniciativas individuais dos servidores.	3.38	1.10	0.32
2) Acredito que as iniciativas individuais são valorizadas.	3.21	1.14	0.35
3) Identifico alguma intenção do TJDFT em melhorar o bem-estar de servidores a partir da forma como o PRISMA foi implementado e é gerenciado.	3.68	1.37	0.40
Comunicação interna			
4) Percebo a divulgação do plano estratégico do TJDFT pela assessoria de comunicação.	3.61	1.23	0.34
5) Acredito que as informações divulgadas sobre o programa de gestão de desempenho (PRISMA) são suficientemente claras para você.	3.07	1.32	0.43
6) Meu interesse pelo modelo de gestão de desempenho aumenta ou diminui à medida que as informações sobre o PRISMA são repassadas.	3.25	1.27	0.39

Acerca da influência de fatores contextuais na percepção de gestores, quanto ao suporte à aprendizagem, os itens 7, 8 e 9 indicam que os gestores consideram o *feedback* oriundo do PRISMA, bem como a motivação gerada pelas metas pactuadas e a percepção sobre a discussão de metas pactuadas no PRISMA, como um fator de relevância moderada no engajamento dos servidores (média 3.08, 3.13, e 3.03 respectivamente), indicando que o sistema ainda não está plenamente conectado ao desenvolvimento de metas. Esse resultado aponta para a necessidade de melhorar a maneira como os gestores discutem e monitoram as metas de suas equipes, apresentando uma potencial dificuldade em usar o sistema para alinhar as metas organizacionais com o desempenho das equipes. Todavia, os altos níveis de coeficientes de variação (todos acima de 0.4) indicam heterogeneidade quanto às respostas. Conforme Coelho e Borges-Andrade (2011), um suporte à aprendizagem efetivo exige capacitação contínua e ferramentas adequadas para que o *feedback* seja construtivo e alinhado às metas organizacionais. O alto coeficiente de variação destaca a necessidade de maior padronização e orientação para garantir a aplicação dessas práticas de maneira consistente.

Quanto ao suporte organizacional, a média de 4.10 sugere que gestores percebem que servidores de alto desempenho são frequentemente sobrecarregados, sendo que os gestores consideram o esforço dos servidores ao avaliar seus resultados no PRISMA (4.19), o que indica uma boa integração entre avaliação de esforço e desempenho, havendo homogeneidade nas respostas ao se considerar o coeficiente de variação próximo a 0.25. A literatura aponta que o suporte organizacional é essencial para evitar a exaustão e fortalecer o engajamento (Eisenberger et al., 1986). Esses resultados indicam que, apesar de o esforço ser reconhecido, políticas mais equitativas de distribuição de trabalho e recompensa são necessárias.

Tabela 21

Percepção de influência de fatores contextuais sob a ótica de gestores

ITEM	M	DP	CV
Suporte à aprendizagem			
7) Dou <i>feedback</i> dos resultados do PRISMA aos subordinados.	3.08	1.44	0.47
8) Ao dar <i>feedback</i> , identifico que isso os motiva a cumprir as metas pactuadas no programa de gestão.	3.13	1.32	0.42
9) No atual modelo de gestão de desempenho, discuto com o subordinado as metas pactuadas no PRISMA.	3.03	1.35	0.44
Suporte organizacional			
10) Na minha percepção, os servidores que possuem melhor desempenho acabam sendo sobrecarregados.	4.10	1.06	0.26
11) Ao avaliar meus subordinados no PRISMA, considero o esforço para o alcance do resultado apresentado.	4.19	1.07	0.25

No que diz respeito à percepção da influência de fatores individuais, sob o olhar dos gestores, houve a avaliação de questões relacionadas à satisfação no trabalho e à identificação organizacional. Quanto ao primeiro aspecto, a média de 3.01 (item 12) indica que os gestores percebem ganhos modestos para os servidores com relação à organização do trabalho a partir das pactuações do PRISMA. O CV alto sugere uma variação significativa nas percepções, indicando que nem todos os gestores acreditam que os ganhos são consistentes em suas unidades. Já a média de 2.85 quanto ao item 13 revela que os gestores têm uma percepção relativamente baixa de que o PRISMA contribui diretamente para o desempenho voltado ao atendimento dos cidadãos. O CV elevado (0.47) sugere que essa percepção varia bastante entre os gestores, o que pode estar relacionado a diferentes níveis de implementação ou compreensão da ferramenta. Conforme Siqueira (1985), a satisfação no trabalho está diretamente ligada ao alinhamento entre as expectativas individuais e organizacionais, além de ser influenciada pela clareza de objetivos e *feedback*.

Por fim, a identificação organizacional percebida pelos gestores apresenta, no que tange à existência de propósito compartilhado na gestão do desempenho, a média de 3.15 (item 14), e o item que afere a percepção sobre a conexão entre o PRISMA e o propósito organizacional (item 15, com média 3.49), refletem uma percepção moderada de que existe um propósito ou objetivo claro compartilhado na gestão de desempenho do TJDFT. O alto CV (0.43 e 0.36, respectivamente) indicam que essa percepção não é uniforme entre os gestores, sugerindo que há espaço para melhorar o alinhamento e a clareza dos objetivos institucionais que, embora tenha objetivos institucionais bem definidos, ainda não é plenamente reconhecido como um sistema que fortaleça a cultura organizacional e o alinhamento estratégico no TJDFT. Já quanto ao item 16, a média de respostas de 4.35 aponta que os gestores expressam uma forte identificação com a missão do TJDFT, sendo este um dos itens mais bem avaliados. O baixo CV (0.2) indica uma percepção bastante uniforme entre os gestores sobre identificação dos gestores com a missão da instituição, resultados que, segundo Kreiner e Ashforth (2004), são de grande importância para a promoção de atitudes positivas e alinhamento estratégico.

Tabela 22

Percepção de influência de fatores individuais sob a ótica de gestores

ITEM	M	DP	CV
Satisfação no trabalho			
12) Avalio possíveis ganhos para os servidores com relação à forma como organizo o trabalho do setor a partir das pactuações do PRISMA.	3.01	1.31	0.44

13) Identifico que o PRISMA contribui para que seu desempenho alcance os cidadãos usuários dos serviços do TJDFT, ainda que de maneira indireta.	2.85	1.35	0.48
Identificação organizacional			
14) Identifico, no TJDFT, a existência de um propósito/objetivo compartilhado que é espelhado na gestão do desempenho.	3.15	1.37	0.43
15) Reconheço a presença da missão do TJDFT quando da pactuação das metas de desempenho.	3.49	1.26	0.36
16) Eu me identifico com esta missão.	4.35	0.88	0.20

4.5.2 Perspectiva de membros de equipes

A análise do instrumento constante no apêndice D segue com as respostas dos 213 membros das unidades pesquisadas, que, igualmente, responderam sobre sua percepção quanto à influência de fatores organizacionais, contextuais e individuais associados ao modelo de gestão do desempenho, os seguintes dados foram obtidos.

Quanto à influência de fatores sob a perspectiva de membros de equipes de áreas intermediárias, foram apresentadas questões que buscaram obter suas percepções quanto às questões organizacionais, com um recorte acerca da cultura organizacional e da comunicação interna (Tabela 23); quanto aos fatores contextuais, o enfoque diz respeito aos suportes à aprendizagem e organizacional (Tabela 24); e, no que tange aos fatores individuais, a análise se refere à satisfação no trabalho e à identificação organizacional (Tabela 25), havendo divergências sensíveis quanto aos dados analisados sob a perspectiva dos gestores.

Os resultados quanto à percepção de influência de fatores organizacionais indicam que há uma percepção mista em relação à cultura organizacional (itens 1 a 3). Embora haja um reconhecimento moderado de que há espaço para iniciativas individuais (média 3.03) e uma leve percepção de esforço para melhorar o bem-estar (média 3.15), a valorização das iniciativas individuais é percebida como insuficiente (média 2.69). Conforme Schein (2010), a cultura organizacional deve criar condições para que os colaboradores se sintam valorizados e motivados, especialmente em instituições públicas onde a missão institucional tem impacto direto nos cidadãos. O coeficiente de variação relativamente altos (acima de 0.4) sugerem que essas percepções variam entre as unidades, indicando uma falta de padronização nas práticas de valorização e promoção do bem-estar.

No que tange à percepção sobre a comunicação interna, a análise das questões (itens 4 a 6) apresenta uma avaliação levemente positiva, com médias pouco acima de 3.0, indicando que os esforços de comunicação são percebidos como moderadamente eficazes, mas sem causar um impacto significativo no aumento do interesse pelo PRISMA. A literatura destaca

que uma comunicação interna eficaz é um catalisador para aumentar a percepção de justiça e motivação (Videira & Salmázio, 2023). A alta variabilidade nas respostas, com CVs entre 0.41 e 0.44, reforça a necessidade de melhorar a clareza e a consistência das informações para fortalecer o alinhamento e a compreensão dos servidores sobre o modelo de gestão.

Tabela 23

Percepção de influência de fatores organizacionais sob ótica de membros de unidades não judiciárias

ITEM	M	DP	CV
Cultura organizacional			
1) No atual modelo de gestão, acredito que há espaço para iniciativas individuais dos servidores.	3.03	1.31	0.43
2) Acredita que as iniciativas individuais são valorizadas.	2.69	1.25	0.46
3) Identifico alguma intenção do TJDFT em melhorar o bem-estar de servidores a partir da forma como o PRISMA foi implementado e é gerenciado.	3.15	1.33	0.42
Comunicação interna			
4) Percebo a divulgação do plano estratégico do TJDFT pela assessoria de comunicação.	3.30	1.36	0.41
5) Acredito que as informações divulgadas sobre o programa de gestão de desempenho (PRISMA) são suficientemente claras para mim.	3.14	1.36	0.44
6) Meu interesse pelo modelo de gestão de desempenho aumenta ou diminui à medida que as informações sobre o PRISMA são repassadas.	3.01	1.28	0.43

Quanto aos resultados do estudo que buscam compreender a influência de fatores contextuais sob a ótica dos servidores, esses demonstram que o suporte à aprendizagem no contexto do PRISMA é percebido como insuficiente pelos membros das unidades não judiciárias. As médias abaixo de 3 nos itens 7, 8 e 9 indicam uma insatisfação geral com o fornecimento de *feedback*, a motivação para cumprir metas e a abertura para questionar as metas pactuadas. Segundo Coelho e Borges-Andrade (2011), o suporte à aprendizagem é essencial para promover o desenvolvimento contínuo e fortalecer o desempenho. A falta de *feedback* regular e estruturado no PRISMA compromete a cultura de melhoria contínua, especialmente em um contexto no qual o desenvolvimento de competências é central para o modelo de gestão.

Os resultados sugerem que o suporte organizacional é percebido de forma um pouco mais positiva do que o suporte à aprendizagem. A média mais elevada no item 10 (3.48) reflete a percepção de que os servidores de alto desempenho enfrentam uma sobrecarga, o que pode

indicar um problema na distribuição de trabalho e no reconhecimento do esforço. O item 11, com média de 3.31, sugere que o esforço é reconhecido, mas ainda há espaço para aprimorar a forma como o reconhecimento é aplicado na prática de avaliação de desempenho. Nesse aspecto, Eisenberger et al. (1986) destacam que o suporte organizacional influencia diretamente o engajamento e a percepção de justiça no ambiente de trabalho, elementos críticos para o sucesso de qualquer sistema de gestão de desempenho.

Tabela 24

Percepção de influência de fatores contextuais sob a ótica de membros de unidades não judiciárias

ITEM	M	DP	CV
Suporte à aprendizagem			
7) Recebo <i>feedback</i> dos resultados do PRISMA.	2.59	1.45	0.56
8) Receber <i>feedbacks</i> me motiva a cumprir as metas pactuadas no programa de gestão.	2.89	1.41	0.49
9) No atual modelo de gestão de desempenho, sinto abertura para questionar as metas pactuadas no PRISMA.	2.82	1.47	0.53
Suporte organizacional			
10) Na minha percepção, os servidores que possuem melhor desempenho acabam sendo sobrecarregados.	3.48	1.28	0.37
11) Ao ser avaliado no PRISMA, meu gestor considera meu esforço para o alcance do resultado apresentado.	3.31	1.33	0.40

Concernente à influência de fatores individuais, os itens 12 e 13 indicam uma satisfação limitada com os ganhos proporcionados pelo PRISMA no ambiente de trabalho. A percepção de benefícios para os servidores e impacto no atendimento aos cidadãos está abaixo do ponto de concordância neutra (3), sugerindo que o sistema não alcança seus objetivos de forma eficaz. No entanto, a alta variabilidade nos CVs (acima de 0.5) aponta para diferenças na forma como o PRISMA é implementado ou percebido entre os servidores que participaram do estudo. Conforme Siqueira (1985), a satisfação no trabalho depende de uma interação positiva entre as expectativas individuais e as práticas organizacionais. A insatisfação com o PRISMA, especialmente no que tange à sua contribuição para a organização do trabalho, pode minar o engajamento dos servidores e reduzir sua motivação.

Acerca da identificação organizacional, os itens 14, 15 e 16 mostram que, embora haja uma identificação forte com a missão do TJDFT (média 4.10), a percepção sobre a existência de um propósito claro e compartilhado na gestão de desempenho é levemente discordante entre os respondentes. A ligeira concordância em relação à presença da missão no processo de pactuação de metas (média 3.20) sugere que, embora exista um alinhamento, ele ainda não é

plenamente percebido como integrado às práticas diárias de gestão de desempenho. O CV mais baixo quanto à identificação do participante com a missão institucional indica haver um certo consenso na percepção amostral. Sobre o tema, Kreiner e Ashforth (2004) argumentam que a identificação organizacional é mais efetiva quando as práticas institucionais refletem claramente os valores e a missão da organização.

Tabela 25

Percepção de influência de fatores individuais sob a ótica de membros de unidades não judiciárias

ITEM	M	DP	CV
Satisfação no trabalho			
12) Avalio possíveis ganhos para os servidores com relação à forma como meu gestor organiza o trabalho do setor a partir das pactuações do PRISMA.	2.59	1.30	0.50
13) Identifico que o PRISMA contribui para que seu desempenho alcance os cidadãos usuários dos serviços do TJDF, ainda que de maneira indireta.	2.69	1.39	0.52
Identificação organizacional			
14) Identifico, no TJDF, a existência de um propósito/objetivo compartilhado, que é espelhado na gestão do desempenho.	2.95	1.38	0.47
15) Reconheço a presença da missão do TJDF quando da pactuação das metas de desempenho.	3.20	1.41	0.44
16) Eu me identifico com esta missão.	4.10	1.15	0.28

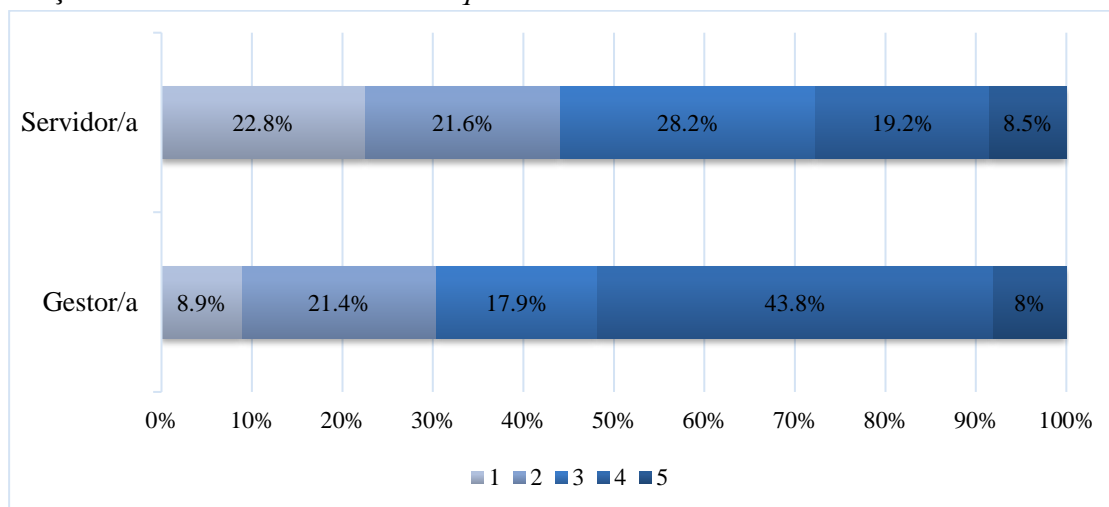
4.5.3 Análise cruzada e de variância

Considerando que o instrumento sobre a influência de fatores foi aplicado para a obtenção da percepção de gestores e de membros subordinados de unidades não judiciárias, separadamente, convém analisar as maiores divergências entre os resultados apurados, com a tabulação cruzada dos dados obtidos.

Nesse sentido, quanto ao item 2 do questionário, a análise comparativa entre servidores e gestores mostra uma diferença clara na percepção sobre a valorização das iniciativas individuais (Figura 6). Enquanto 43,8% dos gestores concordam parcialmente (4) que essas iniciativas são valorizadas, apenas 19,2% dos servidores compartilham essa opinião. Com efeito, a maior proporção de servidores (28,2%) é indiferente e 22,84% discorda completamente, em comparação com apenas 8,9% dos gestores. Isso indica que os gestores percebem um reconhecimento maior para as iniciativas individuais do que os servidores, sugerindo uma possível desconexão entre a prática de gestão e a percepção dos trabalhadores sobre o valor atribuído às suas contribuições.

Figura 6

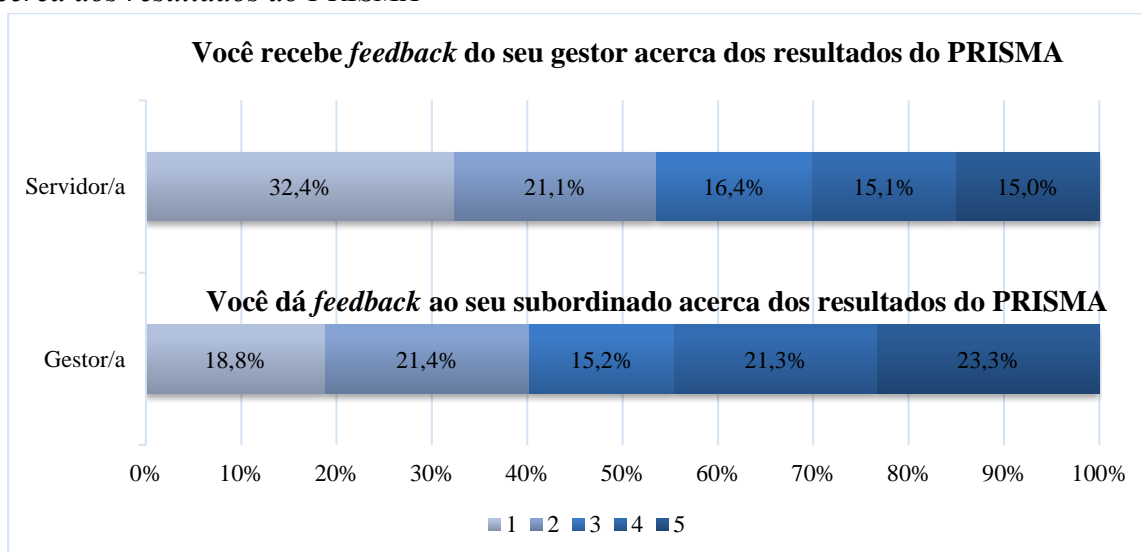
Tabulação cruzada do item “Acredito que as iniciativas individuais são valorizadas”



Por sua vez, a Figura 7 demonstra uma percepção discrepante entre servidores e gestores quanto ao ato de dar e receber *feedback*. Uma proporção maior de servidores (32,4%) discorda totalmente (1) sobre receber *feedback*, em contraste com 18,8% dos gestores que reportam dar *feedback*. Ademais, os gestores pesquisados têm uma percepção mais positiva de suas práticas, com 23,3% escolhendo "concordo totalmente" (5) quanto ao fornecimento de *feedback*, enquanto apenas 15% dos servidores concordam totalmente que recebem *feedback*. Isso sugere que, embora os gestores acreditem estar fornecendo *feedback*, essa prática não tem sido percebida de forma suficiente pelos servidores, o que pode indicar uma falha de comunicação ou na efetividade do *feedback* dado.

Figura 7

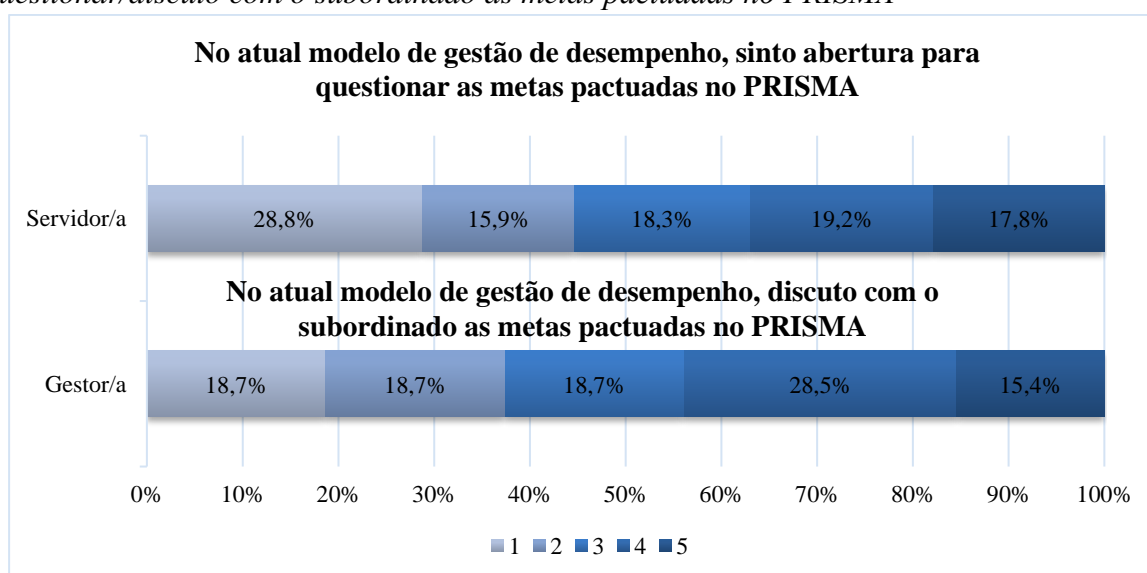
Tabulação cruzada do item “Você recebe/dá *feedback* do seu gestor/ao seu subordinado acerca dos resultados do PRISMA”



A comparação das percepções sobre a abertura para questionar metas (Figura 8) revela que os gestores se sentem mais à vontade para discutir as metas pactuadas no PRISMA do que os servidores. Cerca de 45% dos gestores concordam (totalmente ou parcialmente) com essa abertura, enquanto 37% dos servidores compartilham essa visão. Além disso, uma maior porcentagem de servidores (28,8%) discorda totalmente (1), em comparação com 18,7% dos gestores. Essa diferença sugere que os gestores têm mais liberdade ou acreditam ter mais autonomia para revisar metas do que os servidores, apontando para uma possível falta de diálogo entre os níveis hierárquicos.

Figura 8

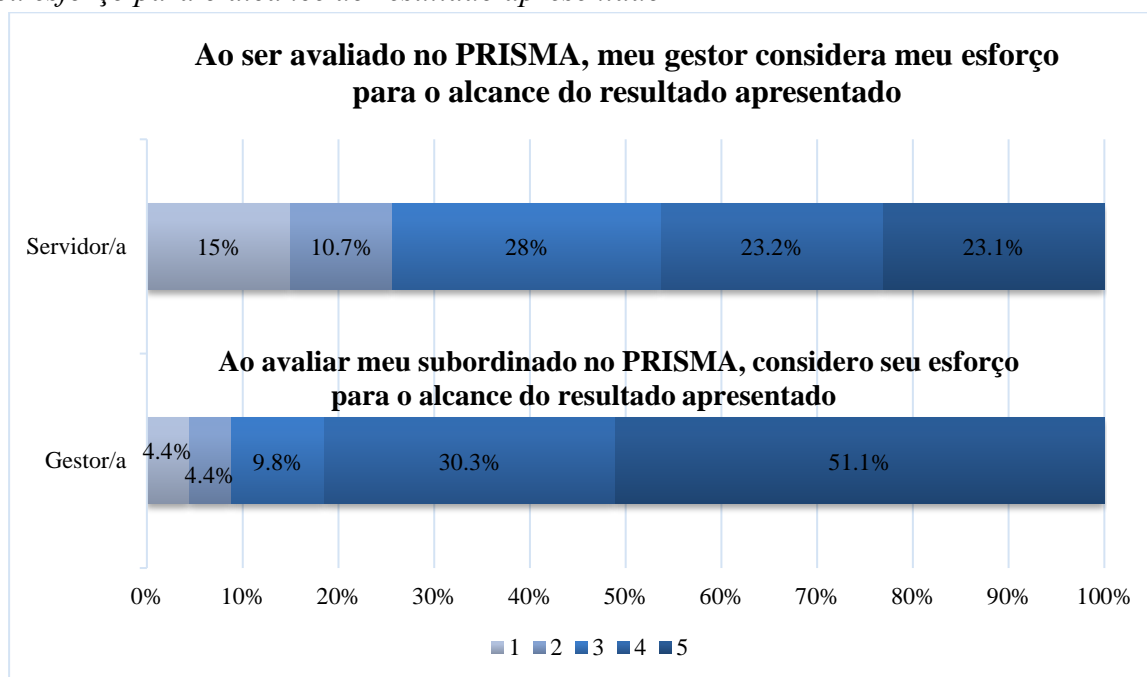
Tabulação cruzada do item “No atual modelo de gestão de desempenho, sinto abertura para questionar/discuto com o subordinado as metas pactuadas no PRISMA”



A Figura 9 revela que os gestores que participaram da pesquisa têm uma visão mais positiva sobre a consideração do esforço no PRISMA do que os servidores. Enquanto 51,1% dos gestores escolhem a opção 5 ("Concordo totalmente"), apenas 23,1% dos servidores compartilham essa percepção. Por outro lado, 25,7% dos servidores discordam (totalmente ou parcialmente) em comparação com apenas 8,8% dos gestores que opinaram discordando com o quesito. Isso indica que a amostra de gestores do estudo acredita que consideram adequadamente o esforço dos subordinados na avaliação, embora o resultado dos servidores aponte que eles nem sempre percebem isso na prática.

Figura 9

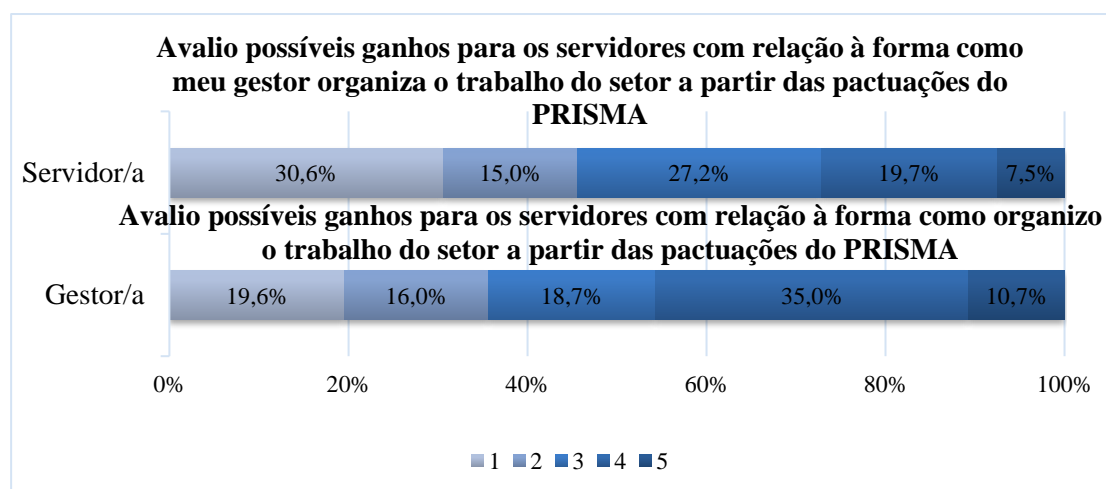
Tabulação cruzada do item “Ao ser avaliado no PRISMA, meu gestor considera meu esforço para o alcance do resultado apresentado/Ao avaliar meu subordinado no PRISMA, considero seu esforço para o alcance do resultado apresentado”



Quanto às percepções sobre os ganhos para os servidores, os dados também apresentam disparidades (Figura 10). Entre os gestores, 45,7% concordam totalmente ou parcialmente que há ganhos, enquanto apenas 27,2% dos servidores compartilham dessa opinião. Além disso, uma proporção maior de servidores (30,6%) discorda totalmente (1), em comparação com 19,6% dos gestores. Esses dados sugerem que os gestores tendem a avaliar de forma mais positiva a organização do trabalho a partir das pactuações do PRISMA em relação aos servidores, o que pode refletir diferenças na compreensão ou nos impactos diretos dessas práticas em face das atividades diárias de servidores.

Figura 10

Tabulação cruzada do item “Avalio possíveis ganhos para os servidores com relação à forma como meu gestor organiza / como organizo o trabalho do setor a partir das pactuações do PRISMA”



Outrossim, os dados indicam heterogeneidades de percepção em algumas questões afetas à influência de fatores associados ao modelo de gestão de gestores em comparação à percepção de servidores no que se refere às médias e desvios-padrão. Para tanto, foram aplicadas análises de variância (ANOVA) com o objetivo de verificar em que medida essas diferenças são estatisticamente significativas.

Foi utilizado o critério de significância de 5%, de modo que, na análise de cada uma das questões afetas ao questionário examinado nesta Seção, para a variância entre as respostas de gestores e de servidores ser considerada significativa, o “Sig. combinado” deve ser inferior à 0,05. Da análise de variação entre todas as respostas, houve questões que exibiram pouca variabilidade na atribuição das notas. Nesses casos, os resultados indicam uma homogeneidade na percepção de gestores e membros, podendo haver bastante discordância com o item ou o seu extremo (elevada concordância), já que não houve variância significativa.

Os itens relacionados na Tabela 26 dizem respeito às questões que, após a aplicação da ANOVA, apresentam variância estatisticamente significativa entre as respostas de gestores em comparação às de servidores, indicando discordância entre os públicos pesquisados.

Observou-se que, dentre os 16 (dezesesseis) itens que compõem o questionário examinado nesta seção, 6 (seis) indicam heterogeneidade nas percepções de gestores em comparação a de servidores, sendo três questões associadas a fatores organizacionais e outras três ligadas a fatores contextuais. Constatou-se que todas respostas voltadas a fatores individuais associados ao modelo de gestão, nas áreas de satisfação no trabalho e de identificação organizacional, indicam homogeneidade de percepções entre gestores e servidores.

Tabela 26

ANOVA das respostas de gestores em comparação às de servidores referentes ao questionário de percepção de influência de fatores associados ao PRISMA

			Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	F	Sig.
No atual modelo de gestão, acredito que há espaço para iniciativas individuais dos servidores	Entre Grupos	(Combinado)	3.776	4	.944	4.338	.002
		Linearidade	1.366	1	1.366	6.280	.013
		Desvio de linearidade	2.409	3	.803	3.691	.012
Acredito que as iniciativas individuais são valorizadas	Entre Grupos	(Combinado)	6.101	4	1.525	7.252	.000
		Linearidade	2.759	1	2.759	13.119	.000
		Desvio de linearidade	3.342	3	1.114	5.296	.001
Eu percebo a divulgação do plano estratégico do TJDFT pela assessoria de comunicação (e pelo meu gestor)	Entre Grupos	(Combinado)	3.307	4	.827	3.774	.005
		Linearidade	.998	1	.998	4.555	.034
		Desvio de linearidade	2.309	3	.770	3.514	.016
Eu recebo/dou <i>feedback</i> do meu gestor/ao meu subordinado acerca dos resultados do PRISMA	Entre Grupos	(Combinado)	3.149	4	.837	3.413	.004
		Linearidade	1.794	1	1.794	8.055	.005
		Desvio de linearidade	.356	3	.119	.533	.060
Na minha percepção, os servidores que possuem melhor desempenho acabam sendo sobrecarregados	Entre Grupos	(Combinado)	4.153	4	1.038	4.798	.001
		Linearidade	3.511	1	3.511	16.224	.000
		Desvio de linearidade	.642	3	.214	.989	.398
Ao avaliar/ser avaliado no PRISMA, considero/meu gestor considera o esforço do servidor/meu esforço para o alcance do resultado apresentado	Entre Grupos	(Combinado)	8.944	4	2.236	11.100	.000
		Linearidade	7.629	1	7.629	37.872	.000
		Desvio de linearidade	1.315	3	.438	2.176	.091

4.6 Percepção de Efetividade da Prática da Avaliação de Desempenho

Os dados primários obtidos por meio do levantamento sobre a percepção de efetividade da prática da avaliação de desempenho (Seção 3.2.3), cujo instrumento foi aplicado junto a servidores integrantes das equipes de unidades não judiciárias do TJDFT e refere-se ao questionário constante no Apêndice C, havendo uma análise amostral com base nas 213 respostas de servidores das unidades investigadas. Os dados tabulados e analisados com auxílio de *software*. Foram realizadas análises estatísticas exploratórias e descritivas (média, frequência, desvio padrão e coeficiente de variação), apresentados na Tabela 27.

Os itens que apresentam maior grau de concordância dizem respeito ao alinhamento da avaliação de desempenho com os valores organizacionais (item 7, média 3.82), que também apresenta um CV relativamente baixo (0.27), indicando que as respostas são consistentes, o que sugere que o alinhamento com os valores organizacionais é um aspecto bem aceito e reconhecido pelos servidores do TJDFT. Igualmente, o item 20 apresenta, com uma média de 3.59, a indicação de que a maioria dos respondentes tende a concordar parcialmente que os servidores são informados sobre como realizar a avaliação de desempenho, ao passo que o item 22, que aponta uma média de 3.62, indica que os respondentes tendem a concordar parcialmente que servidores estão cientes das metas que lhes são atribuídas, mostrando que a prática de comunicar metas é presente. Os CVs desses dois últimos itens (0.34 e 0.31, respectivamente) revelam variação moderada nas respostas, o que sugere relativa heterogeneidade na amostra pesquisada. Esses resultados, que apresentam as maiores médias, indicam que, em parte, o sistema de avaliação está alinhado aos valores institucionais, um aspecto essencial para promover uma cultura organizacional harmônica e coesa, conforme descrito por Pettigrew (1979) e Schein (2010). A clareza nas metas e diretrizes demonstra esforços do TJDFT para fomentar alinhamento estratégico, mas a variabilidade nas respostas sugere que ainda há espaço para melhorar a padronização e a disseminação dessas práticas.

Por sua vez, os itens 4, 5, 9 e 17 apresentaram as menores médias na escala ora analisada, indicando um baixo nível de concordância dos respondentes quanto à efetividade desses aspectos. Especificamente, o item 5 ("A avaliação de desempenho é critério para a definição de movimentação interna de servidores") obteve a menor média, com 2.22, e um CV de 0.56, o que reflete uma percepção comum de que a avaliação não é utilizada de forma consistente para decisões de movimentação. O item 4 ("A avaliação de desempenho dos servidores valoriza a meritocracia") apresentou média de 2.46 e CV de 0.55, o que sugere que os servidores não percebem que o sistema valorize adequadamente seus méritos. Quanto ao item 9 ("A distribuição de tarefas é feita com base nos resultados da avaliação de

desempenho"), a média foi de 2.18 e o CV foi 0.59, indicando uma percepção de que os resultados das avaliações não são usados de forma sistemática para orientar a distribuição de tarefas. Por fim, o item 17 ("As chefias são designadas em função dos resultados da avaliação de desempenho") teve média de 2.04, a mais baixa entre os itens analisados, com um CV de 0.66, evidenciando uma percepção clara de que os resultados das avaliações têm pouca influência na designação de chefias. Esses resultados, com médias inferiores a 2.5 e coeficientes de variação relativamente altos, indicam uma ampla insatisfação e variabilidade nas percepções dos gestores sobre o uso do sistema de avaliação para decisões de mérito e gestão de pessoas no TJDFT.

Quanto a esses indicadores, cabe ressaltar que, segundo DeNisi e Murphy (2017), uma prática de avaliação de desempenho eficaz deve estar integrada às decisões organizacionais, como promoções, designações e distribuição de tarefas. A falta de uso consistente do PRISMA nessas áreas, evidenciada também pelos itens 4 (valorização da meritocracia, média 2.46) e 9 (uso dos resultados para distribuição de tarefas, média 2.18), mina a credibilidade do sistema e reduz a motivação dos servidores. Ainda, como identificado por Dutra et al. (2014), o descrédito identificado nesta etapa da avaliação de desempenho pode se dever, também, à subutilização dos resultados ali obtidos. A meritocracia, enquanto princípio central para fomentar a justiça organizacional, carece de robustez, contrariando os princípios de reconhecimento e motivação, como destacado por Odelius e Santos (2007) e Moynihan e Pandey (2010).

Os demais itens apresentam uma concordância moderada e apontam uma certa neutralidade acerca de suas percepções, o que pode apontar que os servidores estão divididos em relação à efetividade do PRISMA ou são indiferentes ao programa de gestão de desempenho do TJDFT. Esse achado pode refletir uma falta de engajamento ou de compreensão sobre o impacto real do sistema, apontando para lacunas na comunicação interna e na transparência das decisões baseadas na avaliação de desempenho (Videira & Salmázio, 2023). A neutralidade pode ser tão prejudicial quanto a insatisfação, pois reduz o senso de propósito e identificação organizacional, fundamentais para o engajamento, conforme Oliveira et al. (2020).

Tabela 27*Percepção de servidores quanto à efetividade da avaliação de desempenho*

ITEM	M	DP	CV
1 A avaliação de desempenho abarca todas as habilidades necessárias para o exercício das minhas funções.	3.20	1.26	0.39
2 A avaliação de desempenho contribui para o alcance dos objetivos estratégicos.	3.13	1.34	0.42
3 A avaliação de desempenho dá uma ideia clara do alinhamento das metas definidas para o servidor em relação às metas organizacionais.	3.21	1.26	0.39
4 A avaliação de desempenho dos servidores valoriza a meritocracia.	2.46	1.35	0.55
5 A avaliação de desempenho é critério para a definição de movimentação interna de servidores.	2.22	1.24	0.56
6 A avaliação de desempenho está alinhada à gestão por competências.	3.31	1.28	0.38
7 A avaliação de desempenho está alinhada aos valores organizacionais.	3.82	1.05	0.27
8 A avaliação de desempenho tem credibilidade.	2.96	1.39	0.47
9 A distribuição de tarefas é feita com base nos resultados da avaliação de desempenho.	2.18	1.28	0.59
10 Ações de capacitação são indicadas para os servidores com base nos resultados da avaliação de desempenho.	2.40	1.36	0.56
11 As chefias avaliam o desempenho dos servidores com imparcialidade.	3.42	1.37	0.40
12 As chefias dão <i>feedback</i> sobre o desempenho dos servidores.	2.96	1.43	0.48
13 As chefias definem as metas de desempenho com a participação de seus subordinados.	3.10	1.37	0.44
14 As chefias estão comprometidas com a avaliação de desempenho.	3.07	1.40	0.46
15 As chefias monitoram o alcance das metas dos servidores.	3.00	1.40	0.46
16 As chefias reconhecem os resultados alcançados pelo servidor na avaliação de desempenho.	2.83	1.40	0.49
17 As chefias são designadas em função dos resultados da avaliação de desempenho.	2.04	1.34	0.66
18 Os resultados da avaliação de desempenho refletem a realidade.	2.56	1.29	0.50
19 Os servidores reconhecem a utilidade da avaliação de desempenho.	2.35	1.36	0.58
20 Os servidores são informados sobre como realizar a avaliação de desempenho.	3.59	1.22	0.34
21 Os servidores são informados sobre os benefícios da avaliação de desempenho.	3.04	1.41	0.46
22 Os servidores têm conhecimento das metas que lhe são atribuídas.	3.62	1.14	0.31

4.7 Maturidade da prática de gestão de desempenho

Após a tabulação dos dados primários coletados junto aos gestores respondentes do questionário que mensurou o nível de maturidade do PRISMA (Seção 3.2.4), esses foram analisados por meio de *software*. Foram realizadas análises estatísticas exploratórias e descritivas (média, frequência, desvio padrão e coeficiente de variação), apresentadas na Tabela 28.

Na dimensão Execução, a média das respostas, todas abaixo de 3, sugerem que os gestores entendem haver conhecimento moderado por parte dos servidores acerca do PRISMA, bem como que as dificuldades para sua realização não foram plenamente superadas, havendo o entendimento de que a incorporação do programa de desempenho é percebida como parcial. Todavia, os CV alto em todos os itens (acima de 0.4) indicam que, apesar dos resultados moderados, há uma variação considerável nas percepções, indicando que, embora haja familiaridade com o PRISMA para alguns gestores, há necessidade de maior integração do sistema na cultura da instituição. Conforme Coelho (2011), a execução eficaz de práticas de gestão de desempenho depende da adesão cultural e do engajamento dos *stakeholders*. A lacuna observada entre o conhecimento técnico e a aplicação prática do PRISMA sugere que o programa ainda não alcançou o nível de maturidade necessário para ser amplamente aceito. O modelo de maturidade, conforme Soanes e Stevenson (2008), propõe que a execução bem-sucedida de práticas depende de estágios progressivos de desenvolvimento, os quais, aparentemente, estão incompletos no PRISMA.

Quanto à dimensão Monitoramento, a média de 3.88 indica uma percepção clara dos gestores de que há resistência significativa por parte dos servidores em relação ao PRISMA. O CV relativamente baixo (0.31) sugere que essa percepção é compartilhada entre os gestores, apontando para um problema consistente de aceitação do sistema. Ainda, com uma média de 2.43, os gestores indicam que as ações de capacitação são insuficientes. O CV de 0.52, consideravelmente alto, reflete que algumas unidades podem ter mais acesso a treinamentos do que outras, sugerindo uma necessidade de uniformizar essas práticas. Por sua vez, os gestores, tendem a concordar parcialmente com a afirmação de que o PRISMA foi implementado de maneira desorganizada (média 3.23), sugerindo a implantação do programa ocorreu mais para atender a formalidades do que para alcançar uma mudança efetiva, o que, segundo Coelho e Borges-Andrade (2011), pode ser mitigado com a adoção de práticas voltadas para o suporte à aprendizagem visando criar um ambiente no qual os servidores se sintam confiantes para adotar novas ferramentas e práticas.

Acerca da dimensão Avaliação, há uma percepção de que os envolvidos na realização e facilitação de execução do PRISMA (itens 8 e 9) atuam de maneira não plenamente satisfatória quanto a esses quesitos, dado os resultados das questões (médias de 3.04 e 3.15, respectivamente). Todavia, o CV acima de 0.35 em ambos indicam uma variação moderada das percepções, apontando que a capacitação e facilitação para a execução do PRISMA pode ser adequada para alguns, mas não atende a todos de uma maneira uniforme, devendo ser considerado que DeNisi e Murphy (2017) defendem que a avaliação de desempenho é mais eficaz quando há clareza nos processos e suporte técnico adequado.

Em relação à dimensão Verificação, a média de 3.22 (item 11) mostra que os gestores concordam moderadamente que o suporte necessário é fornecido pela SEGP. O item 12, que apresenta uma média de 2.81, demonstra que os gestores detêm percepção com tendência negativa sobre o sucesso do PRISMA. Quanto à realização de pesquisas e sondagens acerca do PRISMA, a média de 2.55 indica aponta uma análise mais próxima da discordância. Apesar da análise desta dimensão ser de moderada à discordante, os CVs (todos acima de 0.35) indicam heterogeneidade na percepção amostral. Insta consignar que a verificação, como etapa fundamental para consolidar boas práticas e corrigir deficiências, é frequentemente negligenciada em programas de gestão de desempenho (DeNisi, 2000). A ausência de mecanismos claros para avaliar e ajustar o PRISMA limita sua eficácia e impede que o sistema alcance uma maturidade organizacional plena (Soanes & Stevenson, 2008).

Tabela 28

Percepção de gestores sobre a maturidade da prática de gestão de desempenho

ITEM	M	DP	CV
Execução			
1 Os servidores já sabem como o PRISMA é realizado	2.86	1.22	0.43
2 Dificuldades associadas à realização do PRISMA já foram superadas.	2.62	1.24	0.47
3 O PRISMA já está incorporado na cultura organizacional do TJDFT.	2.72	1.31	0.48
4 A SEGP consegue explicar bem o desenvolvimento do PRISMA, facilitando sua compreensão por parte dos executores.	2.84	1.26	0.44
Monitoramento			
5 Os servidores têm resistência em realizar o PRISMA.	3.88	1.22	0.31
6 São realizadas ações de treinamento/capacitação sobre como melhor aplicar/desempenhar o PRISMA.	2.43	1.12	0.46
7 Em minha opinião, o PRISMA foi implementado de maneira desorganizada, só para “cumprir tabela”.	3.23	1.36	0.42

Avaliação			
8 Todos aqueles envolvidos na realização do PRISMA são preparados/capacitados para tal.	3.04	1.19	0.39
9 A estrutura organizacional do TJDFT facilita a execução do PRISMA.	3.15	1.20	0.38
10 A SEGP conseguiu “mastigar” bem o PRISMA, facilitando sua compreensão por parte dos servidores.	2.78	1.22	0.44
Verificação			
11 A SEGP dá o suporte necessário à implementação do PRISMA.	3.32	1.16	0.35
12 Fez-se pesquisas ou sondagens sobre satisfação, sugestões, motivação e manifestação de preferências sobre o PRISMA.	2.55	1.13	0.45
13 A sensação é a de que o PRISMA deu certo e funciona.	2.51	1.18	0.47

4.8 Análise SWOT/Matriz FOFA

A partir dos resultados obtidos nas pesquisas quali-quantitativas, foi realizada uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), também conhecida como Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças), com o objetivo de entender as forças e fraquezas internas do PRISMA, bem como as oportunidades e ameaças externas ao programa ora enfrentadas. Baseado nos achados discutidos anteriormente sobre o modelo de desempenho do TJDFT e a implementação do PRISMA, é possível estruturar uma análise SWOT (Figura 11) como segue:

i. Forças

- a. Alinhamento organizacional: percepção de que o PRISMA está alinhado com os valores organizacionais, sugerindo uma base sólida para a implementação de uma política de gestão de desempenho integrada e coerente com a missão do Tribunal;
- b. Reconhecimento de esforços: existência de um sistema que, em teoria, permite o reconhecimento dos esforços e desempenho dos servidores, potencialmente incentivando uma cultura de mérito e reconhecimento.

ii. Fraquezas

- a. Implementação desorganizada: percepções de que o PRISMA foi implementado de forma desorganizada e apenas para cumprir formalidades, sem integração efetiva nas rotinas diárias;
- b. Capacitação insuficiente: falta de treinamento adequado e específico sobre gestão de desempenho, o que limita a capacidade dos gestores e servidores de utilizarem eficazmente o sistema;

c. Desconexão com a prática diária: o PRISMA muitas vezes é visto como desconectado das necessidades e realidades específicas de cada setor, sendo percebido como burocrático e pouco prático.

iii. **Ameaças**

a. Resistência organizacional: resistência significativa dos servidores ao PRISMA, que pode continuar a minar sua efetividade e aceitação se não forem feitas adaptações no sistema;

b. Recursos limitados: limitações de recursos financeiros e humanos, especialmente em um contexto de restrições orçamentárias, que podem afetar a capacidade do tribunal de implementar as melhorias necessárias no PRISMA;

c. Mudanças legislativas e da Alta Gestão do TJDFT: alterações normativas ou políticas que afetam o funcionamento do TJDFT podem exigir ajustes rápidos nas políticas de gestão de desempenho, para os quais o PRISMA pode não estar equipado.

iv. **Oportunidades**

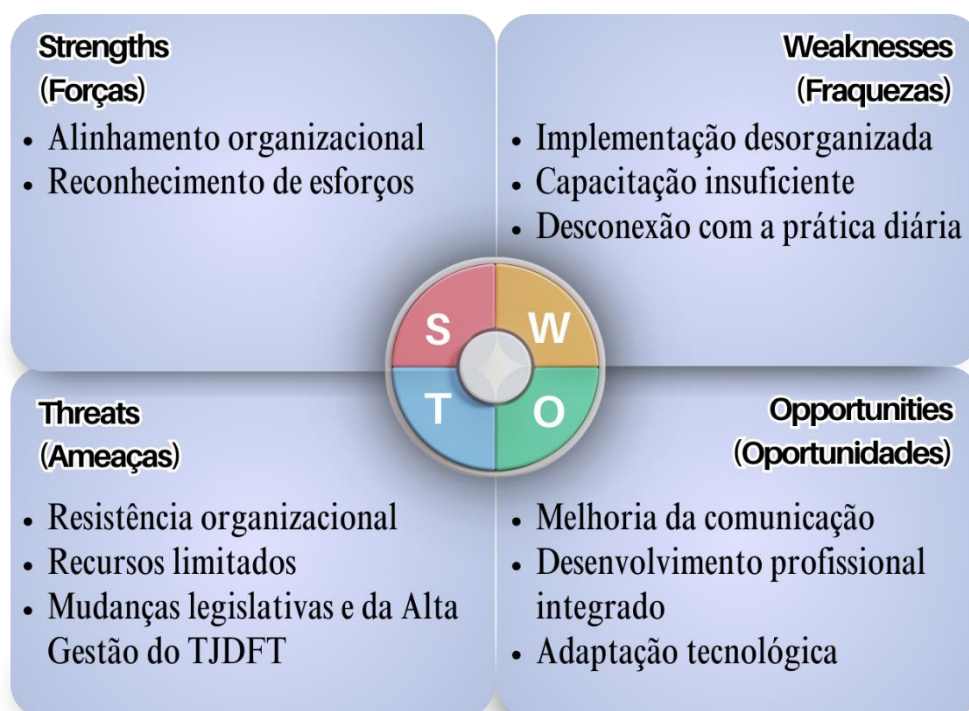
a. Melhoria da comunicação: reforçar as estratégias de comunicação interna para aumentar a clareza sobre o funcionamento e os objetivos do PRISMA, melhorando o engajamento e a aceitação do sistema;

b. Desenvolvimento profissional integrado: integrar o sistema de avaliação de desempenho com planos de desenvolvimento profissional, oferecendo uma trajetória clara de crescimento e capacitação baseada em mérito e desempenho;

c. Adaptação tecnológica: investir em melhorias tecnológicas para tornar o PRISMA mais intuitivo e fácil de usar, o que poderia aumentar sua eficácia e aceitação entre os servidores com variados níveis de habilidade tecnológica.

Figura 11

Matriz SWOT sobre o PRISMA



5 PRODUTOS TÉCNICO-TECNOLÓGICOS

A elaboração dos produtos técnico-tecnológicos (PTTs) desenvolvidos a partir deste estudo (Relatório Técnico Conclusivo e Curso de Formação Profissional sobre o PRISMA) resulta diretamente dos achados e proposições da pesquisa realizada sobre o modelo de gestão de desempenho do TJDF, com especial foco na ferramenta PRISMA. Esses PTTs buscam oferecer soluções práticas e estratégicas para os desafios identificados, traduzindo as evidências empíricas em iniciativas que aprimorem a implementação e a efetividade do modelo.

Ambos os PTTs não apenas refletem os resultados da pesquisa, mas também respondem às demandas apontadas pelos participantes, fortalecendo a aplicabilidade prática do modelo de gestão de desempenho e contribuindo para a excelência na gestão e governança da instituição pesquisada.

5.1 Relatório Técnico Conclusivo

Este relatório técnico conclusivo apresenta os resultados da investigação sobre o modelo de gestão de desempenho do TJDF, com foco na análise do sistema PRISMA. Este relatório sistematiza os resultados da pesquisa e aponta barreiras significativas, como a desconexão entre o PRISMA e as realidades operacionais, a percepção de burocracia no uso do sistema e a insuficiência de suporte institucional e capacitação. Além de sintetizar as percepções dos gestores e servidores, o relatório apresenta recomendações específicas para ajustes no sistema, como melhorias na escala de avaliação, estratégias para engajamento e maior alinhamento estratégico entre o PRISMA e os objetivos organizacionais.

5.1.1 *Objetivo da pesquisa*

Descrever a influência de fatores individuais, contextuais e organizacionais, segundo a percepção de integrantes das unidades não judiciárias e do NUDEO do TJDF, no modelo de gestão de desempenho do Tribunal, e, especificamente, o PRISMA; e como a efetividade e maturidade do referido modelo é percebida por gestores e servidores dessas unidades intermediárias.

5.1.2 *Método*

Com o fito de alcançar o objetivo da pesquisa, realizou-se pesquisa empírica mista, baseada em dados primários e secundários, de origem qualitativa e quantitativa. Foram aplicadas medidas objetivas em um *survey* estruturado, além de entrevistas em profundidades

junto a representantes do TJDFT que integram as unidades investigadas.

O método de abordagem qualitativa consistiu em três técnicas principais de coleta de dados: análise documental, entrevistas semiestruturadas e uma pergunta aberta para todos os participantes, acerca do PRISMA. A análise documental envolveu a revisão de documentos organizacionais, como organogramas, regimentos internos, resoluções e portarias, com o objetivo de mapear a estrutura organizacional do Tribunal, suas áreas de apoio indireto e respectivas atribuições. Esses documentos também subsidiaram a caracterização do modelo de gestão de desempenho vigente, além de identificar a estratégia institucional e os normativos que regem o planejamento estratégico.

Complementando essa etapa, as entrevistas semiestruturadas foram aplicadas a dois grupos específicos: gestores de áreas de apoio, não judiciárias, e integrantes do NUDEO, unidade responsável pela operacionalização do PRISMA. Os gestores foram entrevistados para explorar suas percepções sobre o modelo de gestão de desempenho, práticas de avaliação no nível de equipes e desafios associados à implementação do sistema em suas unidades. Já os profissionais do NUDEO compartilharam suas perspectivas sobre o planejamento, implementação e adequação do PRISMA ao contexto institucional, com ênfase no alinhamento estratégico e nos desafios técnicos.

Os participantes foram selecionados intencionalmente, assegurando uma triangulação metodológica para complementar as perspectivas dos diferentes grupos. As entrevistas foram estruturadas em duas partes: a primeira abordou categorias analíticas relacionadas à percepção e prática da gestão de desempenho; a segunda coletou informações sociodemográficas e funcionais dos participantes. As interações foram realizadas presencialmente e de forma virtual, dependendo da disponibilidade da pessoa entrevistada, e gravadas com consentimento prévio. Posteriormente, os dados foram transcritos e analisados, utilizando o critério de saturação para determinar quando os argumentos levantados atingiram um ponto de recorrência suficiente para análise.

Por fim, foi inserida uma pergunta aberta no questionário direcionado para todos os participantes da etapa quantitativa, na qual o respondente pôde, de maneira opcional e em relato livre, responder à seguinte pergunta: “Caso queira contribuir, e com base em sua experiência utilizando o PRISMA, por favor, descreva suas impressões gerais sobre a ferramenta. Inclua aspectos como facilidade de uso, eficácia no alcance de objetivos de gestão, pontos fortes e áreas que, em sua opinião, necessitam de melhorias. Sinta-se à vontade para compartilhar quaisquer sugestões específicas ou experiências relevantes que possam contribuir para aprimorar o uso da ferramenta PRISMA no TJDFT”.

No que tange à abordagem quantitativa, a pesquisa incluiu a coleta de dados por meio de análise estatística descritiva de dados secundários do PRISMA e a aplicação de três questionários, abrangendo os seguintes temas: efetividade da avaliação de desempenho, influência de fatores organizacionais, contextuais e individuais no modelo de gestão de desempenho, e maturidade da prática de gestão de desempenho. Todos os instrumentos continham uma seção destinada à coleta de dados sociodemográficos e funcionais dos respondentes.

A coleta de dados referentes aos questionários foi realizada com o envio de um e-mail institucional a cerca de 3.300 servidores das áreas de apoio do TJDF, que contou com um total de 315 respostas válidas, incluindo gestores e subordinados. Ausentes omissões, uma vez que a construção do questionário condicionou como obrigatórias as respostas. A análise estatística foi conduzida no *software* SPSS, com técnicas descritivas, inferenciais, validação fatorial exploratória e ANOVA, permitindo identificar padrões nas percepções dos participantes.

A análise estatística descritiva foi realizada a partir dos dados dos ciclos do PRISMA (2021-2023), tabulando informações de autoavaliação e heteroavaliação realizadas pelos servidores e gestores das áreas investigadas.

O questionário que buscou investigar a percepção de fatores associados ao modelo de desempenho foi aplicado em uma escala Likert de 5 pontos a partir da adaptação de escalas validadas no nível organizacional, quanto aos fatores cultura organizacional (Ferreira & Assmar, 2002) e comunicação interna (Videira & Salmázio, 2023); no nível contextual, acerca dos fatores suporte à aprendizagem (Coelho, 2004) e suporte organizacional (Brandão, 2009); e no nível individual, no que tange aos fatores satisfação no trabalho (Siqueira, 1985) e identificação organizacional (Kreiner & Ashforth, 2004). A análise buscou descrever a influência desses fatores no modelo adotado pelo TJDF e, considerando a totalidade do público-alvo (3.300 servidores e gestores), e o retorno efetivamente obtido, o nível de confiança da amostra é 94,5% (de acordo com o cálculo disponível em [Raosoft.com](https://www.raosoft.com)).

No que concerne à percepção da efetividade da avaliação de desempenho, foi utilizada a EPEAD (Oliveira, 2020), sendo analisadas as percepções de 213 servidores subordinados das unidades investigadas sobre a relevância e utilidade do sistema de avaliação, além do papel das chefias no processo. Frente à totalidade de servidores das áreas de apoio intermediário (2.650 servidores), o nível de confiança da amostra é de 87,5% (cálculo realizado em [Raosoft.com](https://www.raosoft.com)).

Já acerca do grau de maturidade da prática organizacional de gestão do desempenho, aplicou-se a Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais (Coelho et al., 2016) aos

gestores das unidades investigadas (330 no total), havendo o retorno de 112 gestores (80,5% de confiança conforme cálculo Raosoft.com). A escala foi adaptada para atender à realidade do PRISMA, e mediu as dimensões de execução, monitoramento, avaliação e verificação do modelo de gestão do desempenho do Órgão. A análise buscou identificar lacunas no nível de maturidade organizacional.

5.1.3 Resultado

A pesquisa realizada no TJDFR teve o objetivo geral de descrever a influência de fatores individuais, contextuais e organizacionais, segundo a percepção de integrantes das unidades não judiciárias e do NUDEO, no modelo de gestão de desempenho do Tribunal, e, especificamente, o PRISMA, e como a efetividade e maturidade do referido modelo é percebida por gestores e servidores dessas unidades intermediárias. De forma integrada, os resultados atendem ao objetivo geral e aos específicos, permitindo uma visão abrangente sobre as políticas, práticas e percepções relacionadas à gestão de desempenho.

O estudo revelou desafios significativos na implementação e na percepção do sistema de gestão de desempenho PRISMA no TJDFR. Gestores veem o PRISMA como burocrático e pouco integrado às rotinas diárias, agravado pela falta de capacitação e de comunicação eficaz, resultando em práticas de *feedback* informais e desvinculadas do sistema. Integrantes do NUDEO destacam limitações técnicas, falta de recursos e uma escala de avaliação inadequada, que comprometem a precisão e a justiça percebida nas avaliações. Servidores expressam ceticismo quanto à efetividade do PRISMA, percebendo-o como uma formalidade desconectada de suas funções, e apontam a necessidade de personalização do sistema, melhor treinamento e mecanismos de *feedback* significativos. Tanto gestores quanto servidores reconhecem moderadamente os objetivos organizacionais, mas apontam inconsistências na comunicação, no suporte à aprendizagem e desalinhamento com as necessidades individuais.

Quanto aos objetivos específicos, o atual modelo de Gestão de Desempenho por Competências do TJDFR é estruturado de forma cíclica, com foco no alinhamento de expectativas institucionais, setoriais e individuais. Gerido pelo PRISMA desde 2021, o modelo busca aprimorar o desempenho individual e coletivo, alinhando-o ao planejamento estratégico do Tribunal. O processo inclui três etapas: a Proposta de Desempenho (definição de metas e direcionadores para unidades e indivíduos), o Registro em Escala e a Consolidação do Desempenho. Na segunda etapa (Registro em Escala), são mensuradas as competências orientadas para o futuro (inovação e análise crítica para servidores, e visão estratégica, e gestão da mudança para gestores), orientadas para resultados (aprendizado contínuo e foco no usuário

para servidores, e tomada de decisão e gestão de recursos para gestores); e orientadas para pessoas (comunicação e inteligência emocional para servidores, e gestão de equipes e gestão da diversidade). O registro é feito a partir da autoavaliação, somado à heteroavaliação (de servidores para com suas chefias e de gestores para com seus subordinados), com base na frequência em que são demonstradas essas competências, utilizando uma escala de 4 (quatro) pontos, pontuando 0 quando não apresenta (0%), 50 quando apresenta ocasionalmente (1% a 50%), 80 quando apresenta frequentemente (51% a 80%) e 100 quando apresenta muito frequentemente (81 a 100%). A última etapa envolve o cálculo de notas base, multifatoriais e consolidadas. Embora o modelo planejado para o PRISMA tenha potencial de orientar práticas mais inclusivas e amplas, dado o desenho de níveis de proficiência que não foram implementados, atualmente suas aplicações são limitadas à progressão na carreira. Apesar de ser uma iniciativa robusta, o impacto das etapas do PRISMA é restrito, especialmente para servidores no último padrão da carreira.

No que tange ao mapeamento das unidades investigadas, da análise documental e dos dados organizacionais, foram identificadas 333 unidades de apoio intermediário (unidades não judiciárias), que contemplam 18 secretarias, 3 subsecretarias e 70 coordenadorias. O mapeamento contribuiu para identificar o público-alvo desta pesquisa, permitindo uma visão ampla da estrutura hierárquica e de suas competências.

Pertinente à percepção de gestores quanto a fatores que influenciam a gestão de desempenho, bem como o grau de maturidade percebido perante o programa, esses identificam o PRISMA como um modelo formal e pouco adaptado às especificidades de suas unidades. Em muitos casos, o sistema é percebido como ineficiente para avaliar desempenho no nível de equipes e promover melhorias. Os resultados indicam que a maturidade do PRISMA é moderada, sendo necessário aprimorar a comunicação estratégica e as práticas de *feedback*, além de ampliar o suporte institucional e a capacitação para a gestão de desempenho.

Acerca das expectativas e percepções dos planejadores do modelo, as entrevistas realizadas com integrantes do NUDEO destacam limitações técnicas e operacionais do PRISMA, incluindo a falta de recursos e uma escala de avaliação que entendem como inadequada dado que abarca apenas 4 (quatro) pontos, o que compromete a precisão das avaliações. Algumas dessas profissionais ressaltaram a necessidade de vincular os resultados das avaliações a planos concretos de desenvolvimento profissional e ajustar o sistema para atender às especificidades das áreas intermediárias.

Quanto a percepção de servidores sobre a efetividade do PRISMA, grande parte dos participantes identificam o programa como uma formalidade burocrática, com baixa

aplicabilidade prática. Muitos apontam dificuldades de uso, falta de personalização das avaliações e ausência de *feedback* construtivo. A pesquisa identificou a necessidade de capacitação e de maior clareza sobre os objetivos e benefícios do sistema.

Ainda, a análise comparativa das percepções revelou diferenças significativas entre gestores e servidores quanto à influência de fatores organizacionais, contextuais e individuais no PRISMA. Gestores destacam a falta de integração estratégica e operacional do sistema, enquanto servidores enfatizam a ausência de reconhecimento e a dificuldade em alinhar as avaliações às demandas cotidianas.

Da análise descritiva dos dados do PRISMA referentes aos ciclos anteriores (2021-2023), foram identificadas divergências em alguns registros ao se comparar a autoavaliação com a heteroavaliação, indicando uma discrepância na aplicação dos critérios de avaliação.

Por fim, a análise SWOT identificou como forças a estrutura organizacional robusta e o potencial do PRISMA para alinhar o desempenho às estratégias institucionais. Contudo, as fraquezas incluem a falta de capacitação, a percepção de burocracia e a desconexão com a realidade operacional. As oportunidades incluem a ampliação de treinamentos e a integração de *feedbacks* estruturados, enquanto as ameaças residem na resistência dos servidores e na dificuldade de adaptar o sistema às necessidades específicas das unidades.

Em suma, esses resultados indicam uma lacuna significativa entre a teoria e a prática na gestão de desempenho do TJDFT. Os achados destacam desafios como a falta de integração do PRISMA às rotinas diárias, insuficiência na capacitação dos usuários, inconsistências na comunicação organizacional e resistência à adoção do modelo, o que pode oferecer subsídios para melhorias na gestão de desempenho.

5.1.4 Recomendações

Com base nos achados da pesquisa, alinhados aos referenciais teóricos e às melhores práticas em gestão de desempenho, apresenta-se um conjunto de recomendações estruturadas para enfrentar os desafios identificados e promover a efetividade e maturidade do PRISMA, como defendido por Yamada et al. (2017), que destacam que a avaliação de desempenho, no âmbito das organizações públicas, deve alcançar objetivos amplos, posto que não devem se limitar unicamente para fins de remuneração e progressão de carreira. As propostas visam integrar as dimensões organizacional, contextual e individual para uma gestão de desempenho mais alinhada às necessidades institucionais e às expectativas dos servidores.

5.1.4.1 Fortalecimento da capacitação de gestores e servidores

- i. **Criação de programas de treinamento contínuo:** Desenvolver treinamentos obrigatórios e periódicos voltados à gestão de desempenho, com módulos específicos para gestores e servidores, incluindo temáticas como *feedback* eficaz, interpretação de indicadores e alinhamento estratégico. Isso pode ser realizado em parceria com a EjuDFT, ampliando o escopo do curso disponibilizado atualmente para abordar o funcionamento do PRISMA e suas aplicações práticas, bem assim a inclusão de temáticas específicas para as competências esperadas com base no atual modelo de gestão, orientadas para o futuro (inovação e análise crítica), resultados (aprendizado contínuo e foco no usuário) e pessoas (comunicação e inteligência emocional). É importante que esse treinamento tenha como referencial teórico as práticas organizacionais de suporte à aprendizagem (Coelho & Borges-Andrade, 2011; Coelho & Mourão, 2011) e de suporte organizacional (Eisenberger et al., 1986; Fogaça et al., 2021) (Ver Seção 5.2);
- ii. **Foco no desenvolvimento de competências gerenciais:** Oferecer formação específica para gestores em habilidades de gestão e liderança, para além do conhecimento técnico do setor no qual atua. Esta capacitação também pode ser realizada em parceria com a EjuDFT, alcançando, para além da teoria, o funcionamento do PRISMA e suas aplicações práticas, assim como inserir as temáticas das competências esperadas para gestores com base no atual modelo de gestão, orientadas para o futuro (visão estratégica e gestão da mudança), resultados (tomada de decisão e gestão de recursos) e pessoas (gestão de equipes e gestão da diversidade). Do mesmo modo, é fundamental a adoção de referencial teórico sobre suporte organizacional e cultura de valorização (Ver Seção 5.2);
- iii. **Ambiente de aprendizagem contínua:** Criar comunidades de prática na qual gestores e servidores possam compartilhar experiências, dificuldades e soluções, reforçando o suporte à aprendizagem (Coelho & Borges-Andrade, 2011).

5.1.4.2 Revisão e personalização do modelo de avaliação do PRISMA

- i. **Reformulação da escala de avaliação:** Revisar a escala atual de quatro pontos, ampliando para que possa conter mais pontos visando capturar nuances no desempenho para garantir uma avaliação mais precisa e justa. Essa mudança pode aumentar a percepção de justiça no processo (Fogaça, 2018; Rêgo, 2019);
- ii. **Customização por áreas de atuação:** Permitir a adaptação dos direcionadores

estratégicos e indicadores de desempenho de acordo com as especificidades das unidades, ainda que haja uma subdivisão por áreas. Por exemplo, implementar avaliações diferenciadas para áreas meio e fim, considerando as demandas operacionais distintas.

5.1.4.3 Integração do PRISMA às rotinas organizacionais

- i. **Redução da burocracia e simplificação de processos:** Realizar uma revisão técnica para tornar a interface do PRISMA mais intuitiva e familiarizada aos demais sistemas do TJDFT, reduzindo a complexidade percebida. Investir em usabilidade, com base nas práticas de *design* de experiência do usuário (*user experience*) para facilitar o acesso e uso do sistema, especialmente por servidores com menor familiaridade tecnológica;
- ii. **Incorporação de *feedback* estruturado:** Criar mecanismos que promovam *feedback* regular e bidirecional entre gestores e servidores, alinhados às metas institucionais e às expectativas individuais. Isso reforçará a percepção de suporte organizacional (Eisenberger et al., 1986; Fogaça et al. 2021) e de satisfação no trabalho (Ryan & Deci, 2000; Siqueira, 1985).

5.1.4.4 Comunicação interna eficaz

- i. **Campanhas de conscientização:** Lançar campanhas internas sobre a importância do PRISMA e seus benefícios, utilizando estratégias de *endomarketing* e comunicação segmentada para aumentar o engajamento e a aceitação cultural do modelo (Videira & Salmázio, 2023);
- ii. **Transparência nas avaliações:** Disponibilizar relatórios periódicos e *dashboards* para gestores e servidores, promovendo a clareza dos critérios e resultados do PRISMA.

5.1.4.5 Vinculação do PRISMA ao desenvolvimento e reconhecimento

- i. **Planos de Desenvolvimento Individual (PDI):** Associar os resultados das avaliações do PRISMA a planos de desenvolvimento personalizados, incluindo capacitações específicas e personalizadas e progressão acelerada de carreira para servidores que alcançam resultados superiores de forma consistente, considerando os critérios já previstos no modelo de gestão de pessoas e a efetiva implementação dos níveis de proficiência planejados neste modelo de desempenho a partir do

cumprimento de um cronograma que privilegie a maturidade do programa (Soanes & Stevenson, 2008);

- ii. **Incentivos e reconhecimentos:** Criar políticas de valorização e reconhecimento para os melhores desempenhos, reforçando a motivação (Moynihan & Pandey, 2010; Odelius & Santos 2007) e o comprometimento organizacional (Kreiner & Ashforth, 2004; Sonnentag & Frese, 2002). É importante que políticas de valorização e reconhecimento incorporem abordagens estratégicas, estruturadas e alinhadas à realidade do TJDF. Pode-se adotar, por exemplo, ações de premiações formais, como certificados e distinções dentro de um programa de reconhecimento público visando valorizar servidores com desempenho excepcional, com a premiação em eventos institucionais ou reuniões de equipe. Ainda, pode-se adotar um painel de honra, com a divulgação interna de nomes de servidores e equipes, com a publicação de artigos ou vídeos institucionais na intranet, desvinculados do Prêmio CNJ de Qualidade (*Portaria CNJ nº 353, 2023*), associados ao desempenho apurado no PRISMA, com enfoque em suas contribuições para o Tribunal. Outrossim, pode-se incorporar o acesso a benefícios educacionais e não monetários, (Ventorini et al., 2019), como acesso a mentorias exclusivas, oferta de bolsas de estudo, patrocínio para participação em congressos e eventos profissionais, bem assim maior flexibilidade de horários e adesão ao teletrabalho com regras mais elásticas. É importante que todos esses reconhecimentos sejam integrados ao PRISMA, vinculando-os ao registro de competência e ao *feedback* formal como forma de valorizar o programa.

5.1.4.6 Melhoria no monitoramento e gestão do programa de desempenho

- i. **Análises regulares de dados:** Fortalecer o monitoramento contínuo do PRISMA por meio de análises estatísticas descritivas e inferenciais, identificando padrões e inconsistências na aplicação das avaliações, além de adotar ciclos de validação dos protótipos propostos antes de implementar novas etapas visando à sua adequação e ajustes a partir das contribuições de usuários;
- ii. **Revisões anuais de metas e indicadores:** Ajustar as metas e indicadores a cada ciclo, considerando as mudanças estratégicas do Tribunal e os *feedbacks* recebidos sob a perspectiva de que, muitas vezes, a resistência à avaliação se deve à adoção de sistemas e critérios inadequados e resultados imprecisos (Botelho & Coelho, 2019; Coelho, 2011).

5.1.4.7 Enfrentamento das resistências e promoção da cultura organizacional

- i. **Sensibilização e engajamento:** Promover *workshops* e discussões abertas para abordar resistências e percepções positivas e negativas, envolvendo lideranças e equipes no redesenho do PRISMA baseado na compreensão de que, para que haja engajamento e efetividade de uma prática organizacional, esta deve estar integrada nas atividades diárias de trabalho, bem assim deve haver a aceitação cultural cotidiana entre os trabalhadores e a percepção positiva compartilhada sobre sua implementação (Oliveira et al., 2020). Ainda, envolver gestores em todos os níveis e etapas ao longo do planejamento da prática organizacional é fundamental para que haja efetividade no engajamento dos envolvidos (Coelho, 2011) visando mitigar resistências e oportunizar contribuições daqueles que, na prática cotidiana, executarão a gestão do desempenho.
- ii. **Reforço da identificação organizacional:** Alinhar o PRISMA aos valores institucionais, reforçando a ligação dos servidores com a missão do TJDFT, o que pode aumentar o engajamento e a eficácia do sistema (Davis et al., 2007; Pettigrew, 1979), sem perder de vista que, no caso de servidores públicos, muitas vezes a motivação está conectada a atender à satisfação das necessidades de cidadãos e da sociedade por meio de iniciativas que buscam melhorar as habilidades profissionais daqueles que desempenham funções públicas (DeNisi, 2000). Para tanto, o TJDFT pode criar um projeto de impacto social, como um de soluções inovadoras com o lançamento de desafios anuais para que os servidores possam propor e implementar ideias que melhorem processos ou serviços com impacto direto nos cidadãos. Ainda, o Tribunal pode incorporar relatórios regulares que demonstrem como as ações de servidores contribuem para melhorar indicadores sociais e a percepção da atuação do TJDFT pelos cidadãos, com a implementação de *feedbacks* no qual os cidadãos avaliam a qualidade de serviços recebidos, de modo que esses retornos sejam compartilhados com os servidores e registrados no PRISMA daquele servidor ou daquela equipe, criando uma conexão emocional com o impacto positivo do trabalho realizado.

Essas recomendações buscam transformar o PRISMA em um programa mais eficaz, adaptável e valorizado, contribuindo para o desenvolvimento organizacional e para a melhoria dos serviços prestados à sociedade. A implementação de ações integradas e estratégicas pode elevar a maturidade e a aceitação do modelo, alinhando-o aos padrões de excelência da

Administração Pública e às necessidades do TJDFT, com uma a integração da prática organizacional ao cotidiano de servidores para que o programa não seja visto apenas como uma mera formalidade a ser cumprida.

5.2 Curso de Formação Profissional

Em complemento, o Curso de Formação Profissional, autoinstrucional e focado nos diferentes perfis de usuários do PRISMA (gestores e subordinados), visa suprir as lacunas de capacitação identificadas na pesquisa. Este produto oferece conteúdos direcionados para o aprimoramento das competências necessárias à gestão de desempenho, enfatizando a utilização do PRISMA como uma ferramenta estratégica para alcançar maior eficácia e alinhamento às necessidades institucionais.

O TJDFT, por meio dos setores responsáveis pela gestão do desempenho (NUDEO), e pela comunicação (ACS), promovem campanhas internas para que gestores/as e servidores/as realizem as propostas de desenvolvimento da unidade e pessoal, bem como registrem as avaliações em escala, com o envio de *e-mails* e notícias na *intranet*, além de desenvolver tutoriais que visam facilitar a operabilidade da ferramenta PRISMA. Conquanto haja um curso autoinstrucional que apresenta o Modelo de Gestão de Competências, em uma ação educacional de 15h/a, não há, atualmente, um curso voltado para a capacitação em gestão de desempenho, com destaque para a relevância da etapa de avaliação.

Como desdobramento deste estudo, a partir dos dados coletados após a aplicação das entrevistas e questionários, foi constatado haver dificuldades na compreensão e execução da gestão de desempenho adotado e na operacionalização da ferramenta PRISMA.

Desse modo, diante desta importante ferramenta de gestão, e considerando que o PRISMA foi proposto para auxiliar, por meio de uma abordagem estratégica e focada em resultados, o desempenho da instituição também nos níveis individual e de equipe, faz-se necessário atuar na formação de gestores e servidores que operam o PRISMA. A capacitação contínua desses *stakeholders* visa garantir a eficiência, a eficácia e a adaptabilidade da instituição, promovendo uma administração da justiça que busca atender às expectativas e necessidades da sociedade.

O aludido curso é uma resposta direta às metas delineadas pelo Planejamento Estratégico do TJDFT. Ele foi desenhado para contribuir com a meta geral de assegurar a excelência da prestação jurisdicional e com as metas socioambientais, por meio do desenvolvimento contínuo das competências dos servidores, e está projetado para repercutir positivamente na eficiência organizacional do TJDFT.

Espera-se que, a partir desta capacitação, uma melhor gestão de desempenho possa ser conduzida, elevando a qualidade do trabalho e do ambiente institucional, e contribua para a satisfação dos servidores e para a imagem positiva do Tribunal na sociedade.

Ainda, por meio das competências desenvolvidas em comunicação e inteligência emocional, como exemplo daquelas que integram os direcionadores atuais do PRISMA, busca-se melhorar a interação com a comunidade, o que pode aumentar a confiança e a credibilidade no sistema judiciário (Campelo, 2013).

A ênfase na aprendizagem contínua e no desenvolvimento profissional aspira que o corpo de servidores se mantenha atualizado com as melhores práticas e mudanças organizacionais, resultando em um serviço mais informado e atualizado.

Por fim, como um dos resultados esperados, voltado à eficiência do serviço ofertado pelo judiciário, pretende-se contribuir para o maior acesso à justiça. Isso porque, com gestores e servidores mais competentes e qualificados, o judiciário pode se tornar mais acessível, com menos barreiras burocráticas e um atendimento mais acolhedor ao público.

Servidores e gestores bem treinados e alinhados com um modelo de gestão de desempenho são capazes de desenvolver suas atribuições de forma mais eficiente e eficaz (DeNisi & Murphy, 2017). Pretende-se, assim, instrumentalizar os públicos alcançados por meio da formação visando a uma melhor entrega para a sociedade, aumentando a satisfação do público com os serviços judiciais.

O TJDFT enfrenta o desafio contínuo de aprimorar a gestão de desempenho de seus servidores. Com o PRISMA, busca-se alavancar a eficácia organizacional, adotando práticas que estejam em consonância com as diretrizes estratégicas e metas socioambientais. Este curso surge como uma ferramenta relevante para cultivar um entendimento profundo e aplicação prática do PRISMA, com a finalidade de que gestores e servidores contribuam de maneira significativa para os resultados institucionais.

5.2.1 Descrição do produto

Com o fim de atender aos achados neste estudo, propõe-se a oferta de um curso autoinstrucional sobre gestão do desempenho, com enfoque na ferramenta PRISMA, tendo como instituição ofertante a Escola de Formação Judiciária do TJDFT (EjuDFT), voltado para dois públicos-alvo: um dos cursos é voltado para gestores e outro para servidores, de acordo com as necessidades de cada perfil, e cada um deles tem a carga-horária de 60h/a. A carga horária corresponde à metade necessária para que o servidor aufera 1% de Adicional de Qualificação Temporário (AQT), que é devido ao servidor ocupante de cargo efetivo ativo que

comprovadamente houver concluído ações de treinamento em áreas de interesse do Tribunal, conforme regulamentação prevista na Portaria Conjunta TJDFT nº 51 (2009).

A participação dos gestores e servidores na ferramenta PRISMA acontece em três momentos: 1) Proposta de Desempenho da Unidade; 2) Proposta de Desempenho Pessoal e; 3) Registro em Escala. O sistema é uma alavanca para o desenvolvimento de competências, alinhando as expectativas de desempenho individual e institucional. Desse modo, o curso desdobrará cada momento e sua relevância, e buscará fornecer aos participantes o conhecimento para maximizar o potencial do sistema.

5.2.1.1 Objetivos do curso

O objetivo geral do curso é desenvolver, nos participantes, uma compreensão abrangente das competências requeridas pelo PRISMA e como elas se traduzem em desempenho de excelência. Além disso, visa oferecer um tutorial detalhado sobre a navegação e utilização da ferramenta buscando assegurar que os conhecimentos adquiridos possam ser aplicados para atingir um alto padrão de gestão de desempenho.

5.2.1.2 Público-alvo

O curso contém duas trilhas distintas para atender às necessidades específicas de dois grupos, sendo um para gestores e outro para servidores.

No que se refere aos gestores, a proposta do curso é focar nas competências de liderança e gestão estratégica, voltado às seis competências estabelecidas no PRISMA, agrupados em três direcionadores, a saber: 1) FUTURO: visão estratégica e gestão da mudança; 2) RESULTADOS: gestão de recursos e tomada de decisão e; 3) PESSOAS: gestão de equipes e gestão da diversidade.

Para os servidores, a ênfase é na importância do engajamento com a ferramenta e na gestão autônoma do desempenho, voltados, também, para as seis competências estabelecidas no PRISMA, aglomerados nesses mesmos direcionadores, sendo: 1) FUTURO: inovação e análise crítica; 2) RESULTADOS: aprendizado contínuo e foco no usuário e; 3) PESSOAS: comunicação e inteligência emocional.

5.2.1.3 Estrutura do curso

Com uma carga horária planejada para cobrir todos os aspectos essenciais do PRISMA, propõem-se a divisão em módulos temáticos. Cada módulo aborda componentes teóricos da gestão de desempenho, competências relacionais e técnicas, e orientações práticas

sobre a utilização do sistema PRISMA, estando em conformidade com o Planejamento Estratégico do TJDF, que tem, como meta geral, assegurar a excelência da prestação jurisdicional.

Levando em conta a necessidade de criar um curso autoinstrucional que atenda aos objetivos de formação tanto de gestores quanto de servidores do TJDF, com uma carga horária que prevê 12h/a para cada módulo, a estrutura do curso totaliza 60h/a.

5.2.1.4 Curso para gestores

A) Módulo 1: Introdução ao PRISMA e à Gestão de Desempenho

- a.1. Visão geral do sistema PRISMA
- a.2. Importância da gestão de desempenho
- a.3. Leitura complementar: Artigos sobre liderança e gestão de desempenho

B) Módulo 2: Liderança Estratégica e Visão de Futuro

- b.1. Competências de liderança alinhadas ao PRISMA
- b.2. Gestão da mudança e inovação
- b.3. Vídeos sugeridos: TED *Talks* sobre liderança e inovação

C) Módulo 3: Gestão de Recursos e Tomada de Decisão

- c.1. Eficiência operacional e gestão orçamentária
- c.2. Estratégias de tomada de decisão baseadas em dados
- c.3. Leitura complementar: Estudos de caso em gestão de recursos

D) Módulo 4: Gestão de Pessoas e Diversidade

- d.1. Cultura organizacional e desenvolvimento de equipes
- d.2. Gestão da diversidade e inclusão
- d.3. Vídeos sugeridos: Sensibilizações sobre diversidade no local de trabalho

E) Módulo 5: Prática no PRISMA - Simulações e Estudos de Caso

- e.1. Simulações interativas do uso do PRISMA
- e.2. Análise de estudos de caso relacionados à gestão de desempenho
- e.3. Atividades práticas de aplicação dos conhecimentos

5.2.1.5 Curso para servidores

A) Módulo 1: Fundamentos do PRISMA e Autogestão do Desempenho

- a.1. Entendendo o PRISMA no contexto do servidor
- a.2. Princípios de autogestão e desenvolvimento profissional
- a.3. Leitura complementar: Literatura sobre autogestão e crescimento pessoal

B) Módulo 2: Inovação e Análise Crítica

- b.1. Fomento à inovação no serviço público
- b.2. Técnicas de análise crítica e solução de problemas
- b.3. Vídeos sugeridos: Palestras sobre inovação e criatividade

C) Módulo 3: Aprendizado Contínuo e Foco no Usuário

- c.1. Construindo um plano de aprendizado contínuo
- c.2. Orientação para o serviço e satisfação do usuário
- c.3. Leitura complementar: Guias de melhores práticas em atendimento ao público

D) Módulo 4: Comunicação Efetiva e Inteligência Emocional

- d.1. Desenvolvendo habilidades de comunicação no ambiente de trabalho
- d.2. Princípios de inteligência emocional e relacionamentos interpessoais
- d.3. Vídeos sugeridos: *Workshops online* sobre comunicação e inteligência emocional

E) Módulo 5: Aplicação Prática no PRISMA - Técnicas e Ferramentas

- e.1. Guia passo-a-passo da interface do PRISMA
- e.2. Ferramentas de autoavaliação e planejamento de desempenho
- e.3. Atividades interativas e questionários de autoavaliação

5.2.1.6 Metodologia e materiais

O curso utilizará uma abordagem pedagógica participativa e centrada no estudante, combinando teoria e prática. Diversos materiais didáticos, como vídeos explicativos, estudos de caso e exercícios interativos, podem ser empregados para facilitar o aprendizado e garantir a assimilação dos conteúdos.

5.2.2 Relevância do produto

O aludido curso é uma resposta direta às metas delineadas pelo Planejamento Estratégico do TJDFT. Ele foi desenhado para contribuir com a meta geral de assegurar a excelência da prestação jurisdicional e com as metas socioambientais, por meio do desenvolvimento contínuo das competências dos servidores, e está projetado para repercutir positivamente na eficiência organizacional do TJDFT.

Espera-se que, a partir desta capacitação, uma melhor gestão de desempenho possa ser conduzida, elevando a qualidade do trabalho e do ambiente institucional, e contribua para a satisfação dos servidores (Ventorini et al., 2019) e para a imagem positiva do Tribunal na sociedade.

Ainda, por meio das competências desenvolvidas em comunicação e inteligência emocional, como exemplo daquelas que integram os direcionadores atuais do PRISMA, busca-se melhorar a interação com a comunidade, o que pode aumentar a confiança e a credibilidade no sistema judiciário (Campelo, 2013).

Servidores e gestores bem treinados e alinhados com um modelo de gestão de desempenho são capazes de desenvolver suas atribuições de forma mais eficiente e eficaz (DeNisi & Murphy, 2017). A ênfase na aprendizagem contínua e no desenvolvimento profissional aspira que o corpo de servidores se mantenha atualizado com as melhores práticas e mudanças organizacionais, resultando em um serviço mais informado e atualizado.

Como um dos resultados esperados, voltado à eficiência do serviço ofertado pelo judiciário, pretende-se contribuir para o maior acesso à justiça. Isso porque, com gestores e servidores mais competentes e qualificados, espera-se que o serviço apresente menos barreiras burocráticas e oferte um atendimento mais acolhedor ao público.

Ademais, trata-se de um produto de fácil aplicabilidade e replicação, podendo ser utilizado como base para que outras instituições públicas, que utilizem de modelo e, ou, ferramenta semelhante, proponham suas próprias trilhas formativas voltadas à gestão do desempenho.

Pretende-se, portanto, instrumentalizar os públicos alcançados por meio da formação visando a uma melhor entrega para a sociedade, aumentando a satisfação do público perante os serviços judiciais, bem como aumentar a satisfação, motivação e melhoria de desempenho dos servidores por meio da capacitação e desenvolvimento de pessoas (Bichett & Vargas, 2021).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi descrever a influência de fatores individuais, contextuais e organizacionais, segundo a percepção de integrantes das unidades não judiciárias e do NUDEO do TJDFT, na prática da gestão do desempenho do Tribunal, e, especificamente, o PRISMA, e como a efetividade e maturidade do modelo de gestão de desempenho é percebida por gestores e servidores dessas unidades intermediárias. Para tanto, realizou-se pesquisa empírica mista, baseada em dados primários e secundários, de origem qualitativa e quantitativa. Foram aplicadas medidas objetivas em um *survey* totalmente estruturado, além de entrevistas em profundidades junto a representantes da Organização. Os resultados indicaram que o PRISMA ainda carece de ações mais específicas, nas áreas e setores, para ser plenamente incorporado. Existem práticas isoladas e níveis distintos de percepção de efetividade e de maturidade, demonstradas, inclusive, pelos elevados desvios padrões, que sinalizam que o PRISMA já é aceito e utilizado como ação de gestão de desempenho no TJDFT. A percepção da influência de fatores individuais, contextuais e organizacionais no PRISMA revela variações significativas entre gestores e servidores das unidades investigadas. Gestores destacam a comunicação interna moderada sobre o plano estratégico e a necessidade de aprimorar o suporte à aprendizagem, especialmente em feedback e metas, enquanto fatores como satisfação no trabalho e identificação organizacional apresentam ganhos modestos e variações nas respostas. Por outro lado, servidores também percebem falhas na valorização de iniciativas individuais, práticas de *feedback* e clareza sobre o PRISMA, além de apontarem sobrecarga para servidores de alto desempenho. Apesar de uma forte identificação com a missão do TJDFT, gestores e servidores compartilham percepções de que o alinhamento do PRISMA aos objetivos organizacionais e às práticas diárias ainda precisa de melhorias. Esses resultados reforçam a necessidade de maior clareza, engajamento e adaptação do sistema às demandas institucionais e individuais. Resta identificar, também, as áreas em que há maior maturidade no uso da ferramenta, bem como onde se percebe uma maior efetividade do modelo de gestão, podendo ser, inclusive, objeto de *benchmarking* para outras áreas que ainda não implementaram, efetivamente, ações de gestão do desempenho baseadas no PRISMA. Julga-se, desta forma, que o objetivo geral desta dissertação foi plenamente atingido.

O primeiro objetivo específico definiu a descrição do modelo de gestão do desempenho do TJDFT, inclusive no nível de equipes. Para tanto, realizou-se uma pesquisa documental que identificou a implementação do atual modelo de gestão do desempenho e do PRISMA a partir do ano 2021, que adotou uma abordagem inovadora que não foca nos processos de trabalho, mas nas pessoas, com a diferenciação apenas em relação ao exercício profissional como

servidores ou gestores, e são agrupadas visando às suas finalidades: orientar para o futuro, para resultados e para pessoas. O atual modelo não prevê indicadores de avaliação no nível de equipes, mas adota direcionadores, a serem escolhidas a cada ciclo pelo gestor da unidade, que caracterizam a meta do setor alinhada ao Plano Estratégico do TJDFT.

A pesquisa documental também se prestou a atender ao segundo objetivo específico, consistente no mapeamento dos setores das áreas intermediárias do TJDFT, na qual identificou-se que as referidas unidades se compõem de 333 (trezentos e trinta e três) setores, consideradas as unidades de apoio indireto e as áreas não judiciárias de apoio direto à atividade judicante (a partir do nível de Núcleo), havendo cerca de 3.300 (três mil e trezentos servidores) lotados nessas unidades.

Para o terceiro objetivo específico, que buscou identificar a percepção do desempenho, inclusive no nível de equipes e o grau de maturidade do PRISMA, segundo a ótica de gestores das áreas não judiciárias do TJDFT, os achados foram obtidos a partir de duas abordagens. A entrevista em profundidade, que buscou identificar a percepção desses gestores quanto ao modelo de desempenho do TJDFT, constatou que, embora exista uma consciência geral sobre a importância e potenciais benefícios da gestão de desempenho, há uma lacuna significativa entre a teoria proposta pelo modelo e sua implementação prática. As entrevistadas percebem o PRISMA como algo meramente burocrático, não integrado de forma efetiva ao cotidiano das unidades ou alinhado com as necessidades específicas de suas equipes. Esta percepção é exacerbada pela falta de capacitação específica em gestão de desempenho e por um modelo de comunicação que não consegue engajar ou transmitir a relevância do sistema de forma eficaz. Ademais, o *feedback*, embora valorizado, é frequentemente conduzido de maneira informal e desvinculada do sistema PRISMA, sugerindo que, na prática, as ferramentas formais de avaliação de desempenho são vistas como inadequadas para capturar a complexidade das tarefas desempenhadas pelas equipes. As entrevistadas expressaram uma necessidade clara de revisão do sistema para torná-lo mais adaptável às realidades diversas das unidades administrativas e mais centrado em *feedbacks* qualitativos que promovam o desenvolvimento contínuo dos indivíduos. Igualmente, os achados contidos nessas entrevistas indicam que, para superar os desafios, é fundamental investir na capacitação de gestores e servidores sobre a importância da gestão de desempenho, além de adaptar as ferramentas de gestão para que reflitam melhor as necessidades e a realidade de cada setor do Tribunal.

Ainda quanto ao terceiro objetivo específico, os resultados das avaliações de gestores sobre o nível de maturidade da prática organizacional, obtidos por meio da aplicação de questionário, apontam desafios e oportunidades de melhoria. Na dimensão Execução, os dados

indicam que, embora exista um conhecimento moderado do PRISMA entre os servidores, a sua incorporação na cultura da instituição ainda é percebida como parcial e inconsistente. Na dimensão Monitoramento, a clara resistência dos servidores ao PRISMA é uma preocupação comum entre gestores, sugerindo uma aceitação problemática do sistema. Além disso, também há percepção de que as ações de capacitação são insuficientes e desigualmente distribuídas, reforçando a necessidade de uma abordagem mais uniforme e estratégica na implementação de treinamentos. Em relação à Avaliação, as médias indicam uma satisfação apenas moderada com a execução e facilitação do PRISMA. Por fim, na dimensão Verificação, enquanto há uma concordância moderada de que o suporte necessário é fornecido, os gestores tendem a perceber negativamente o sucesso do PRISMA, com médias inclinadas para a discordância sobre a eficácia do sistema em realizar mudanças efetivas. Os coeficientes de variação consistentemente altos em todas as dimensões apontam para uma heterogeneidade significativa nas percepções dos gestores, refletindo a complexidade dos desafios enfrentados na gestão de desempenho no TJDFT e destacando áreas críticas que requerem atenção para aumentar a efetividade e a aceitação do sistema PRISMA.

Por sua vez, o quarto objetivo específico, voltado para a identificação das expectativas e percepções de servidores responsáveis pelo planejamento e operacionalização do modelo de gestão de desempenho sobre a utilização do PRISMA, teve seus achados mensurados a partir da aplicação de entrevista em profundidade com algumas integrantes do NUDEO. Os resultados apontam para a complexidade da implementação e para os desafios de adaptação ao novo modelo de gestão de desempenho. Enquanto a expectativa inicial era a adoção de um sistema robusto e integrador, com níveis de proficiência que proporcionassem benefícios concretos aos servidores, a realidade mostrou-se mais desafiadora. Fatores como a pandemia, limitações técnicas e falta de recursos e de apoio institucional comprometeram a implementação completa das funcionalidades previstas, resultando em um sistema que muitas percebem como superficial e não totalmente alinhado com as necessidades organizacionais. Outro ponto sensível apontado pelas servidoras do NUDEO é a escala de avaliação do PRISMA, com apenas quatro pontos, identificado como uma desvantagem. Apesar de propor uma avaliação simplificada, a precisão dos registros pode se apresentar prejudicada em razão da dificuldade em captar sutilezas no desempenho dos servidores, além de categorizar servidores que apresentam, por exemplo, 1% de determinada competência na mesma escala de alguém que apresenta 50% de desempenho. Isso pode levar à percepção de injustiça, falta de equidade e de assertividade no processo avaliativo. Apesar desses obstáculos, as entrevistas também refletiram um reconhecimento das potencialidades do PRISMA para simplificar

processos e alinhar o desempenho às estratégias e missões do Tribunal. No entanto, a falta de capacitação adequada e suporte contínuo foram citados como barreiras significativas para a plena utilização do sistema. Esses achados sugerem a necessidade de revisões no modelo e na forma como o PRISMA foi implementado, incluindo o fortalecimento de apoio institucional, o ajuste na escala de avaliação para conter mais pontos visando mais precisão, também, nas decisões de gestão, contribuindo para um maior senso de justiça e equidade no processo de avaliação. Outrossim, esses resultados sugerem a necessidade de ampliação de iniciativas de treinamento para garantir que o sistema seja aplicado eficazmente para contribuir para uma gestão de desempenho mais efetiva e engajadora.

Concernente ao quinto objetivo específico, a percepção quanto à efetividade da prática de avaliação de desempenho no TJDFT, sob a ótica dos servidores das unidades investigadas, obtida por meio da aplicação de questionário, reflete um misto de reconhecimento e ceticismo. De um lado, os respondentes reconhecem e valorizam o alinhamento da avaliação de desempenho com os valores organizacionais, bem como também se observam percepções moderadas de que os servidores são informados sobre como realizar a avaliação e sobre as metas que lhes são atribuídas. Por outro lado, a prática da avaliação de desempenho mostra falhas significativas em aspectos fundamentais, como a valorização da meritocracia, a influência na movimentação interna de servidores, e a utilização dos resultados para a distribuição de tarefas e designação de chefias.

Ainda quanto a este objetivo, o questionário trouxe uma pergunta aberta, na qual o respondente pôde trazer, em relato livre, suas percepções, expectativas e sugestões quanto ao PRISMA, em amplo panorama. As respostas a essa pergunta, direcionada para todos os respondentes, gestores e subordinados, demonstram diversos desafios e oportunidades de melhoria no modelo de gestão de desempenho da instituição. Os participantes expressaram preocupações quanto à adequabilidade do sistema às realidades específicas de cada cargo e setor, indicando que os elementos do PRISMA muitas vezes parecem genéricos e desconectados das atividades diárias. A complexidade do sistema também foi uma questão recorrente, com muitos usuários achando-o difícil de usar, especialmente para aqueles com menor familiaridade tecnológica. Além disso, a efetividade do PRISMA foi questionada, com dezenas de comentários consignando a ferramenta mais como uma formalidade burocrática do que como um instrumento útil para a melhoria do desempenho. Igualmente, a capacitação emergiu como um tema crítico, com muitos sugerindo que o treinamento adequado poderia não apenas facilitar o uso da ferramenta, mas também ajudar a alinhar melhor as avaliações de desempenho com as necessidades reais de cada equipe. As sugestões para melhoria incluem a

personalização e flexibilidade do sistema para refletir mais de perto as exigências específicas dos diversos setores do tribunal, garantindo que o PRISMA seja mais do que apenas um exercício de marcar ciência em caixas pré-definidas, contendo uma interface mais intuitiva e uma navegabilidade mais acessível. Outrossim, as sugestões dos respondentes incluem o diagnóstico de que o sistema atualmente é percebido como deficiente no fornecimento de *feedback* útil e construtivo, de modo que, integrar mecanismos que facilitam *feedback* regular e bidirecional entre gestores e suas equipes poderia melhorar a comunicação e o engajamento. Isso poderia incluir funcionalidades que permitam aos funcionários avaliar a gestão e vice-versa, com garantias de anonimato e proteção contra retaliações. Outra sugestão que se mostrou relevante, também em comparação aos achados nas entrevistas com as integrantes do NUDEO, diz respeito à integração do sistema com o desenvolvimento profissional. Nesse sentido, vincular os resultados das avaliações de desempenho a planos concretos de desenvolvimento profissional e trajetórias de carreira poderia fazer com que os servidores vissem o PRISMA como uma ferramenta mais relevante e motivadora. Isso poderia incluir recomendações personalizadas para cursos de capacitação, oportunidades de mentoria e *coaching*, e critérios claros de progressão de carreira baseados no desempenho.

Para alcance do sexto objetivo específico, foi aplicado um questionário para todos os *stakeholders* das unidades investigadas, que visou descrever a influência de fatores organizacionais, contextuais e individuais associados ao modelo de gestão do desempenho. Nesse sentido, os achados foram separados por público-alvo. A opinião de gestores sugere, em termos organizacionais, que a comunicação interna sobre o plano estratégico e a clareza das informações sobre o PRISMA são moderadamente percebidas, indicando uma necessidade de melhorar a comunicação para aumentar o engajamento. Já o suporte à aprendizagem, especialmente em relação ao *feedback* e à discussão de metas, é visto como moderadamente relevante, mas as altas variações nas respostas sugerem inconsistências na forma como o PRISMA é implementado ou entendido entre diferentes gestores. Em relação aos fatores contextuais, percebe-se que, embora exista um reconhecimento de que os servidores de alto desempenho são frequentemente sobrecarregados, há uma avaliação positiva sobre a integração entre esforço e avaliação de desempenho. Porém, os fatores individuais como a satisfação no trabalho e a identificação organizacional mostram que os ganhos percebidos com o uso do PRISMA são modestos e variam significativamente entre gestores. Isso reflete a percepção de que o sistema pode não estar totalmente alinhado com as necessidades operacionais ou de desenvolvimento dos servidores. Além disso, a conexão entre o PRISMA e os objetivos organizacionais é percebida como moderada, com variações indicando desalinhamentos no

entendimento ou na implementação dos objetivos institucionais através do PRISMA. Essas descobertas destacam a necessidade de revisões contínuas e de uma comunicação mais eficaz para alinhar melhor o sistema de gestão de desempenho com as metas organizacionais e as necessidades individuais dos servidores.

Ainda quanto ao sexto objetivo, sob a ótica de membros das unidades não judiciárias, o resultado da pesquisa quanto à influência de fatores sobre o modelo de gestão PRISMA se apresenta de maneira variada. A análise de variância (ANOVA) revelou divergências significativas entre gestores e servidores em relação a seis itens do questionário sobre fatores organizacionais e contextuais associados ao modelo de gestão do TJDFT, enquanto os fatores individuais apresentaram percepções homogêneas. Esses itens destacam diferenças de opinião quanto à valorização de iniciativas individuais, divulgação do plano estratégico, práticas de *feedback*, sobrecarga de servidores de alto desempenho e consideração do esforço individual nas avaliações do PRISMA. Os resultados indicam que gestores e servidores compartilham percepções semelhantes em áreas como satisfação no trabalho e identificação organizacional, mas divergem em questões relacionadas à comunicação interna, valorização de iniciativas e práticas de avaliação. A forte identificação com a missão do TJDFT sugere que, embora haja alinhamento com os objetivos institucionais, a integração desses objetivos com as práticas diárias de gestão de desempenho ainda não é plenamente realizada, necessitando de melhorias na clareza e no compartilhamento de propósitos na gestão de desempenho.

Acerca da análise estatística descritiva quanto ao registro em escala dos ciclos anteriores do PRISMA, que se refere ao sétimo objetivo deste estudo, os dados indicam a necessidade de maior alinhamento e calibração nas expectativas e avaliações de desempenho para garantir uma visão mais uniforme das competências de servidores e gestores. Além disso, estratégias como *feedbacks*, *workshops* de alinhamento de expectativas e treinamentos podem ajudar a equalizar as percepções e aumentar a objetividade das avaliações, posto que tais análises se baseiam inteiramente em percepções subjetivas, que podem ser influenciadas por inúmeros fatores interpessoais e institucionais. De maneira transversal, adotar ações de reconhecimento e recompensa, como consequência de boas avaliações de desempenho, visando incentivar determinadas competências desejadas, é recomendada (DeNisi & Murphy, 2017).

Como resposta ao oitavo objetivo específico, a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) / Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças), quanto ao PRISMA e à sua implementação, verificou-se, a partir de uma perspectiva interna, o alinhamento organizacional e o reconhecimento de esforços como *strengths* (forças). Já as *waknesses* (fraquezas) foram percebidas na implementação desorganizada, na capacitação

insuficiente e na desconexão prática diária. Externamente, as *threats* (ameaças) identificadas dizem respeito à resistência organizacional, à limitação de recursos e às mudanças legislativas e da alta gestão do TJDFT; ao passo que, como *opportunities* (oportunidades), foram mapeadas a melhoria da comunicação, o desenvolvimento profissional integrado e a adaptação tecnológica do sistema.

O nono e o décimo objetivos específicos dizem respeito aos produtos técnico-tecnológicos elaborados a partir dos resultados da presente pesquisa, consistentes na apresentação do relatório técnico conclusivo, com recomendações para melhoria do PRISMA (Seção 5.1) e na proposta de um curso de formação profissional direcionado para gestores e servidores, contemplando as competências e ações esperadas de cada público (Seção 5.2), respectivamente.

Tabela 29

Síntese dos Resultados do Objetivo Geral e Específicos

Objetivo	Resultados Obtidos
Objetivo Geral	O PRISMA apresenta lacunas em sua implementação e percepção, com variações significativas na influência de fatores individuais, contextuais e organizacionais. Gestores e servidores identificam desafios na comunicação, valorização de iniciativas e práticas de <i>feedback</i> . Apesar de forte identificação com a missão do TJDFT, há desalinhamento com as práticas diárias de gestão de desempenho, necessitando de maior clareza, engajamento e adaptações às demandas institucionais e individuais.
1. Descrever o modelo de gestão do desempenho	O PRISMA foi implementado em 2021 com enfoque em competências (futuro, resultados e pessoas). Direcionadores alinhados ao plano estratégico são escolhidos pelos gestores, mas não há indicadores específicos para equipes.
2. Mapear os setores das áreas intermediárias	Identificaram-se 333 unidades de apoio indireto e áreas não judiciárias, com cerca de 3.300 servidores lotados nessas unidades, abrangendo funções de apoio direto e indireto à atividade judicante.
3. Percepção de gestores sobre o PRISMA e sua maturidade	Percebe-se o PRISMA como burocrático e desconectado das necessidades operacionais. Há lacuna entre teoria e prática, falta de capacitação e comunicação eficaz. Na maturidade, desafios incluem resistência dos servidores, capacitação desigual e baixa integração na cultura institucional.
4. Expectativas e percepções do NUDEO	Inicialmente, esperava-se um sistema robusto e integrador, mas limitações técnicas, pandemia e falta de recursos resultaram em funcionalidades incompletas. A escala de avaliação é vista como limitada, com percepção de injustiça e pouca equidade. Reconhece-se potencial no PRISMA, mas barreiras como falta de capacitação comprometem sua utilização plena.
5. Efetividade da prática de avaliação	Valorização do alinhamento com valores organizacionais e comunicação de metas. Contudo, há falhas em meritocracia, uso para movimentação interna e designação de chefias, além de percepção

	geral do PRISMA como burocrático e desconectado da realidade operacional.
6. Influência de fatores associados ao PRISMA	Gestores indicam comunicação e suporte moderados, e apontam integração parcial entre esforço e avaliação. Servidores percebem falhas em valorização de iniciativas e práticas de <i>feedback</i> . Ambos compartilham forte identificação com a missão institucional, mas apontam necessidade de maior alinhamento com as práticas diárias.
7. Análise descritiva dos ciclos anteriores	Resultados indicam necessidade de alinhamento nas avaliações de desempenho e maior objetividade nos registros. Recomenda-se estratégias como treinamentos e <i>feedbacks</i> regulares para melhorar a calibração e percepção de justiça no processo avaliativo.
8. Análise SWOT do PRISMA	Forças: Alinhamento organizacional e reconhecimento de esforços. Fraquezas: Implementação desorganizada, capacitação insuficiente e desconexão prática. Oportunidades: Melhorar comunicação, desenvolver profissionalmente e adaptar tecnologia. Ameaças: Resistência organizacional, recursos limitados e mudanças legislativas.
9. Relatório técnico com recomendações	Propostas para aprimorar o PRISMA, com foco na melhoria da comunicação, capacitação contínua e ajustes na escala de avaliação visando maior precisão, equidade e engajamento de servidores.
10. Curso de formação profissional	Proposta de curso autoinstrucional para gestores e servidores, contemplando competências esperadas e ações específicas para cada público, com foco no uso do PRISMA e no fortalecimento da gestão de desempenho no TJDFT.

Em suma, o estudo revelou desafios significativos na implementação e na percepção do sistema de gestão de desempenho PRISMA no TJDFT. Gestores veem o PRISMA como burocrático e pouco integrado às rotinas diárias, agravado pela falta de capacitação e comunicação eficaz, resultando em práticas de feedback informais e desvinculadas do sistema. Integrantes do NUDEO destacam limitações técnicas, falta de recursos e uma escala de avaliação inadequada, que comprometem a precisão e a justiça percebida nas avaliações. Servidores expressam ceticismo quanto à efetividade do PRISMA, percebendo-o como uma formalidade desconectada de suas funções, e apontam a necessidade de personalização do sistema, melhor treinamento e mecanismos de *feedback* significativos. Tanto gestores quanto servidores reconhecem moderadamente os objetivos organizacionais, mas apontam inconsistências na comunicação, no suporte à aprendizagem e desalinhamento com as necessidades individuais. Os achados evidenciam uma lacuna entre a teoria e a prática do PRISMA, enfatizando a necessidade de revisões estratégicas, aprimoramento na capacitação, melhoria na comunicação e alinhamento do sistema às especificidades dos diversos setores para aumentar sua efetividade e aceitação.

As limitações do estudo incluem a possível variação na compreensão das perguntas do

questionário entre os participantes e a limitação das respostas ao contexto específico das unidades não judiciárias do TJDFT, o que pode não refletir a situação em outras áreas ou contextos organizacionais.

Este estudo contribui para a gestão pública ao destacar a importância de sistemas de avaliação de desempenho que sejam não apenas teoricamente sólidos, mas também práticos e adaptáveis às realidades de cada unidade organizacional. Recomenda-se fortalecer o apoio institucional, expandir iniciativas de treinamento e garantir que o *feedback* seja uma componente regular e significativa do processo de avaliação. Ademais, o presente estudo apresenta indicadores interessantes para o monitoramento e avaliação do programa, implementado há pouco mais de 3 (três) anos no TJDFT. Adotar, antes da implementação de uma nova ferramenta de gestão, técnicas de experiência de usuário (*user experience*), além de ciclos de validação dos protótipos propostos, bem como a participação do usuário na etapa de validação do sistema antes de ser publicado e, ou, implantado em ambiente produtivo. Essas medidas visam à adequação do sistema às necessidades levantadas no planejamento, bem como oportunizam o ajuste de demandas práticas dos servidores que utilizarão da ferramenta.

Futuras pesquisas podem explorar a percepção de gestores e servidores das áreas finalísticas, bem como a implementação de sistemas de avaliação de desempenho em outros Tribunais de Justiça e as respectivas percepções de servidores do judiciário, mormente considerando os esforços dos tribunais em atender à meta de desempenho organizacional determinado pelo CNJ (Justiça em Números) e examinar as diferenças de percepção entre níveis hierárquicos distintos e de outras unidades organizacionais, além de desenvolver métodos para avaliar a eficácia desses sistemas em termos de resultados organizacionais tangíveis.

REFERÊNCIAS

- Abbad, G., Coelho, F. A. Jr., Freitas, I. A., & Pilati, R. (2006). Medidas de suporte em avaliação de TD&E. In J. E. Borges-Andrade, G. Abbad, & L. Mourão (Orgs.), *Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 395-421). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. D. S., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem humana em organizações de trabalho. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*, 2, 237-275.
- Almeida, M.D. S. (2014). *Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva*. 2a ed. Grupo GEN.
<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597025927>
- Amirkhanyan, A. A., Meier, K. J., O'Toole Jr, L. J., Dakhwe, M. A., & Janzen, S. (2018). Management and performance in US nursing homes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 33-49. <https://doi.org/10.1093/jopart/mux003>
- Andersen, L. B., Bjørnholt, B., Bro, L. L., & Holm-Petersen, C. (2018). Leadership and motivation: a qualitative study of transformational leadership and public service motivation. *International Review of Administrative Sciences*, 84(4), 675-691.
<https://doi.org/10.1177/0020852316654747>
- Antonello, C. S., & Pantoja, M. J. (2010). Aprendizagem e o desenvolvimento de competências. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 51-102.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current directions in psychological science*, 20(4), 265-269.
- Balarin, C. S., Zerbini, T., & Martins, L. B. (2014). A relação entre suporte à aprendizagem e impacto de treinamento no trabalho. *Revista Eletrônica de Administração*, 20(2), 341-370. <https://doi.org/10.1590/1413-2311017201341925>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbub, J. (2009). Developing Maturity Models for IT Management - A Procedure Model and its Application. *Business & Information Systems Engineering (BISE)*, 1(3), 213-222.
- Bendassolli, P. F. (2012). Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. *Psicologia argumento*, 30(68), 171-184. <https://10.7213/psicol.argum.5895>

- Bergue, S. T. (2019). *Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público*. ENAP.
- Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, 21(2), 67-77.
- Bichett, M., & Vargas, S. M. L. (2021). Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. *Desafio Online*, 9(1).
- Biehl, K. A. (2004). Grupos e equipes de trabalho: uma estratégia de gestão. In: Bitencourt, C. (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman.
- Borges-Andrade, J.E.; Pilati, R. (2001). Comprometimento Atitudinal e Comportamental: relações com o suporte e imagens na organização. *Revista de Administração Comparada – RAC*, v. 5, n. 3, 85 – 106
- Botelho, E. D. A., & Coelho Junior, F. (2019). Crenças e Opiniões sobre a Avaliação de Desempenho: Percepções dos Servidores de um órgão da Administração Pública brasileira. *XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD*. <https://doi.org/10.21714/2177-2576EnANPAD2019>
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: Um estudo multinível*. [Tese de doutorado]. Universidade de Brasília.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., & Guimaraes, T. A. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Rev. Adm. São Paulo*, v. 47, n. 4, p. 523-539.
- Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2002) Gestão de competências e gestão de desempenho. In: T. Wood Jr. (Org.) *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo, Atlas.
- Brown, M.; & Lim, V. S. (2010). Understanding Performance Management and Appraisal: Supervisory and Employee Perspectives. In: Wilkinson et al. *The Sage Handbook of Human Resource Management*. London: Sage Publications.
- Bresser-Pereira, L. C. (1998). A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. *Lua Nova: Revista De Cultura E Política*, (45), 49–95. <https://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational*
- Campelo, G. S. B. (2013). Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. *Ciência & Trópico*, 34(2).
- Carnut, L., & Narvai, P. C. (2016). Avaliação de desempenho de sistemas de saúde e

- gerencialismo na gestão pública brasileira. *Saúde E Sociedade*, 25(2), 290–305. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902016144614>
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of applied psychology*, 83(4), 615.
- Cecilio, V. (2022). O desempenho organizacional no setor público de ensino sob a ótica das capacidades organizacionais: um estudo de caso. *Revista do Serviço Público*. 73(1), 136 - 167. <https://doi.org/10.21874/rsp.v73.i1.4525>
- Coelho, F. A. Jr. (2004). Avaliação de treinamento a distância: suporte à aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho. [Dissertação de mestrado]. Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Coelho, F. A. Jr. (2009). *Suporte à Aprendizagem, Satisfação no Trabalho e Desempenho: Um Estudo Multinível*. [Tese de Doutorado]. Universidade de Brasília.
- Coelho, F. A., Jr., (2011). Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas. *EnGPR - III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho da ANPAD*.
- Coelho, F. A. Jr., Abbad, G. S. A., & Vasconcelos, L. C. (2008). Análise da Relação entre Variáveis de Clientela, Suporte à Aprendizagem e Impacto de Treinamento a Distância. *Revista Da Administração Contemporânea*, 2(1), 88–104.
- Coelho, F. A., Jr., Borges-Andrade, J. E. (2011). Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. *Estudos de Psicologia* (Natal), 16, 111-120.
- Coelho, F. A., Jr., Borges-Andrade, J. E., Seidl, J., & Pereira, A. C. (2010). Validação psicométrica de medida de autoavaliação de desempenho no trabalho. *XXXIV Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro/RJ, 25.
- Coelho, F. A. Jr., Meneses, P. P. M., Silva-Filho, A. I. D. & Fonseca, D. R. D. (2018). Maturidade da gestão do desempenho em uma agência reguladora federal. *Revista de Administração da UFSM*, 11 (3), 564-580. doi:10.5902/1983465914168.
- Coelho, F. A. Jr., Odaguri, Y. E., & Borges, M. (2016). *Maturidade de práticas organizacionais de gestão por competências e desempenho*. (artigo não publicado).
- Conselho Nacional de Justiça. (2011) *Avaliação do desempenho judicial: Desafios experiências internacionais e perspectivas*. Série CNJ Acadêmico.
- Conselho Nacional de Justiça. (2023) *Justiça em números: indicadores do Poder Judiciário - Panorama do Judiciário Brasileiro*. <https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/>

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Crosby, P. B. (1979). *Qualidade é investimento*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Davis, J. H., Frankforter, S., Vollrath, D., & Hill, V. (2007). An empirical test of stewardship theory. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice, and Teaching*, 3(1), 40-50.
- De Waal, A. A. (2010). Achieving High Performance in the Public Sector: What Needs to be Done? *Public Performance & Management Review*, 34(1), 81–103.
<http://www.jstor.org/stable/20779223>
- DeNisi, A. S. (2000). Performance appraisal and performance management: a multilevel analysis. *Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions*, 121-156.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- Dias, M. A. M. J., & Borges, R. S. G. (2015). Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. *Read. Revista Eletrônica de Administração*, 21(1), 200–221.
<https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>
- Dourado, P. C., Gondim, S. M. G., Loiola, E., Ferreira, A. D. S. M., & Alberton, G. D. (2018). Aprendizagem individual, suporte organizacional e desempenho percebido: um estudo com docentes universitários. *Educação em Revista*, 34(0).
<https://doi.org/10.1590/0102-4698178191>
- Drucker, P. F. (1996). *O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era*. São Paulo: Futura, 159-168.
- Dutra, J. S. (2014). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Elvira, E. J. S. (2018). *Análise da efetividade da política de avaliação de desempenho individual na Administração Federal Brasileira* [Tese de doutorado]. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- Eisenberger, R.; Huntington, R.; Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Estol, K. M. F., Helena, M. C. C. C., & Cisne, M. C. F.

- (2002). Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional. *Estudos de Psicologia* (Natal), 7, 271–280.
<https://doi.org/10.1590/S1413-294X2002000200008>
- Ferris, G.R.; Munyon, T.P.; Basik, K.; Buckley, M.R. (2008). The performance evaluation context: social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review*, 18, 146163.
- Fogaça, N. (2018). *Uma perspectiva multinível da relação entre desempenho, bem-estar, justiça e suporte organizacional* [Tese de Doutorado]. Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade de Brasília, Brasília-DF.
- Fogaça, N., Rego, M. C. B., Melo, M. C. C., Armond, L. P., & Coelho, F. A., Jr. (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.
<https://doi.org/10.1002/piq.21248>
- Fogaça, N., Coelho, F. A. Jr., Paschoal, T., Ferreira, M. C., & Torres, C. C. (2021). Relationship between job performance, well-being, justice, and organizational support: a multilevel perspective. *Ram. Revista de Administração Mackenzie*, 22(4), eRAMG210108. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eramg210108>
- Fonseca, D. R., Meneses, P. P. M., Silva Filho, A. I., & Campos, N. G. (2013). Autonomia para gestão estratégica de pessoas no setor público federal: perspectivas de análise e agenda de pesquisa. *Revista De Administração Pública*, 47(6), 1451–1475.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de saúde pública*, 27(2), 388–394.
<https://doi.org/10.1590/s0102-311x2011000200020>
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. Ed. Atlas.
- Gomes, A. O., & Freitas, M. E. M. D. (2017). Correlação entre demanda, quantidade de juízes e desempenho judicial em varas da Justiça Federal no Brasil. *Revista Direito GV*, 13, 567-585.
- Gomes, A. O., & Guimarães, T. de A. (2013). Desempenho no Judiciário: conceituação, estado da arte e agenda de pesquisa. *Revista De Administração Pública*, 47(2), 379–401. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000200005>
- Grisham, T. (2009). The Delphi technique: a method for testing complex and multifaceted topics. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 112-130
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard

Business Press.

- Hadich, I., Coelho, F. A. Jr., & Botelho, E. A. (2020). Efetividade percebida na avaliação de desempenho: O caso de uma organização pública brasileira. *VII Encontro Brasileiro de Administração Pública*, Brasília/DF
- 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. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00253>
- Hernandez, J. A. E., & Voser, R. C. (2012). Validação da escala de liderança para o esporte: versão preferência dos atletas. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 32(1), 142-157. Doi: 10.1590/S141498932012000100011
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
- Klein, F. A., & Mascarenhas, A. O. (2016). Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental. *Revista de Administração Pública*, 50, 17-39.
- Klein, L. L., Pereira, B. A. D., Feitosa, C. D. M. C., & Freitas Filho, A. C. (2019). Análise do processo de avaliação de desempenho individual em uma universidade pública: Proposições de melhorias. *Gestão & Planejamento*, 20, 545–562. <https://doi.org/10.21714/2178-8030gcp.v20.5575>
- Kozlowski, S. W. J., & Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 3–90). Jossey-Bass/Wiley.
- Kozlowski, S. W., Chao, G. T., Grand, J. A., Braun, M. T., & Kuljanin, G. (2013). Advancing multilevel research design: Capturing the dynamics of emergence. *Organizational research methods*, 16(4), 581-615.
- Kreiner, G. E., & Ashforth, B. E. (2004). Evidence toward an expanded model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 1–27. <https://doi.org/10.1002/job.234>
- Langbein, L. (2010). Economics, public service motivation, and pay for performance: complements or substitutes?. *International Public Management Journal*, 13(1), 9-23. <https://doi.org/10.1080/10967490903547134>
- Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team development

- interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 517–531. <https://doi.org/10.1037/amp0000295>
- Lei n.º 11.416/2006, de 15 de dezembro de 2006. (2006, 15 de dezembro). Dispõe sobre as Carreiras dos Servidores do Poder Judiciário da União.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111416.htm
- Lei n.º 11.697, de 13 de junho de 2008. (2008, 13 de junho). Dispõe sobre a organização judiciária do Distrito Federal e dos Territórios.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11697.htm
- Leite, M. H. B., Coelho, F. A. Jr., Rêgo, M. C. B., Marques-Quinteiro, P., & Nebra-amalia, A. R. P. (2022). Evidências de Validade de uma Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais. *XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022*
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In: M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lopes, L. O., & Fonseca, D. R. (2017). Gestão do Desempenho no Estágio Probatório: Percepções de Gestores e Servidores sobre sua Efetividade no Ministério Público Federal. *VI Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Curitiba.
- Louro, A. C., Santos, W. R., & Zanquetto, H. (2018). Productivity antecedents of Brazilian courts of Justice: evidence from Justiça em Números. *BAR-Brazilian Administration Review*, 14.
- Maier, G., Prange, C., & Rosenstiel, L. (2001). Psychological perspectives of organizational learning. In: M. Dierkes, B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of organizational learning & knowledge* (pp. 14-35). Oxford: Oxford University Press.
- Manual Gestão por Competências: *Somando talentos, construindo resultados* (2021). Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.
- Marras, J. P. (2016). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. 16a ed.- São Paulo: Saraiva.
- Maximiano, A. C. A. (2011) *Introdução à Administração*. 8a ed. - São Paulo: Atlas.
- Menezes, M. O. de, Pinto, A. G. B., & Santiago, A. M. D. S. (2020). Clima organizacional no setor público: Diagnóstico e propostas desenvolvidas em unidade da Defensoria Pública da União. ID online *Revista de Psicologia*, 14(53), 890–912.
<https://doi.org/10.14295/idonline.v14i53.2923>
- Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas.

- Moura, A. L. N. D., & Souza, B. C. D. (2016). Gestão estratégica de pessoas na administração indireta do setor público federal: na prática, ainda um discurso. *Rev. Serv. Público Brasília* 67 (4) 575-602.
- Moynihan, D. P. (2010). A Workforce of Cynics? The Effects of Contemporary Reforms on Public Service Motivation, *International Public Management Journal*, 13:1, 24-34, DOI:[10.1080/10967490903547167](https://doi.org/10.1080/10967490903547167)
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2010). The Big Question for Performance Management: Why Do Managers Use Performance Information? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 849–866. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq004>
- Odelius, C. C. (2010) Gestão de desempenho profissional: conhecimento acumulado, características desejadas ao sistema e desafios a superar. In: Pantoja, M. J., Camões, M. D. S., & Bergue, S. T. *Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: Enap, 11-28.
- Oliveira, L. B. de, & Rocha, J. C. (2017). Engajamento no trabalho: Antecedentes individuais e situacionais e sua relação com a intenção de rotatividade. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 19, 415–431. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v19i64.3373>
- Oliveira, F. L., & Cunha, L. G. (2020). Os indicadores sobre o Judiciário brasileiro: limitações, desafios e o uso da tecnologia. *Revista Direito GV*, 16(1), e1948. <https://doi.org/10.1590/2317-6172201948>
- Oliveira, F. H. D. (2020). *Percepção de justiça organizacional e de efetividade da avaliação de desempenho na Polícia Federal*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Brasília.
- Oliveira, F. H. D., Coelho, F. A. Jr., Correia, P. M. A. R., Silva, P. M. Q. F., & Gomes, C. J. V. (2020). Evidências de Validade para uma Medida de Percepção de Efetividade da Avaliação de Desempenho. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.
- O'Connell, D., Hickerson, K., & Pillutla, A. (2011). Organizational visioning: An integrative review. *Group & Organization Management*, 36(1), 103-125.
- O'Neill, T. A., & Salas, E. (2018). Creating high performance teamwork in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 325–331. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.09.001>
- Pardini, D., & Matuck, P. D. J. P. (2012). Mudanças nas práticas organizacionais com a implementação do programa de gerenciamento da cadeia de suprimentos (GCS) em uma multinacional do setor siderúrgico. *JISTEM-Journal of Information Systems and*

- Technology Management*, 9, 147-170.
- Peci, A., Pieranti, O. P., & Rodrigues, S. (2008). Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *Organizações & Sociedade*, 15(46), 39–55. <https://doi.org/10.1590/s1984-92302008000300002>
- Peixoto, A. L., & Caetano, A. (2013). Avaliação de desempenho. O trabalho e as organizações: *Atuações a partir da Psicologia*, 53-84.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizacional cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E., & Witte, H. D. (2017). Job insecurity and performance: the mediating role of organizational identification. *Personnel Review*, 46(8), 1508-1522.
- Pinto, J. F., & Behr, R. R. (2015). Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. *Cadernos EBAPÉ.BR*, 13, 795–820. <https://doi.org/10.1590/1679-395132365>
- Portaria GPR nº 315 de 25 de fevereiro de 2021 (2021, 25 de fevereiro). Institui a Gestão de Desempenho por Competências - PRISMA no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.
- Portaria Conjunta nº 51 de 08 de setembro de 2009 (2009, 8 de setembro). Regulamenta, no âmbito do TJDF, a concessão automática do Adicional de Qualificação decorrente de ações de treinamento, instituído pela Lei 11.416, de 15 de dezembro de 2006.
- Portaria Conjunta nº 133 de 09 de dezembro de 2020 (2020, 9 de dezembro). Define as áreas de atuação das unidades organizacionais do TJDF.
- Portaria CNJ nº 353 de 04 de dezembro de 2023 (2023, 4 de dezembro). Institui o Regulamento do Prêmio CNJ de Qualidade, ano 2024, do Conselho Nacional de Justiça.
- Rêgo, Mariana Carolina Barbosa (2019). *Desempenho no Trabalho, Comprometimento, Entrincheiramento, Justiça e Suporte Organizacional: um estudo multinível*. [Tese de Doutorado]. Universidade de Brasília, Brasília, 2019.
- Resolução nº 2 de 16 de março de 2021 (2021, 16 de março). Estabelece a estrutura organizacional e as competências das unidades da Presidência do TJDF.
- Resolução nº 4 de 22 de abril de 2021 (2021, 22 de abril). Institui o Plano Estratégico 2021-2026 – PE 2021/2026 – do Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.
- Resolução nº 10 de 1º de outubro de 2020 (2020, 1º de outubro). Institui modelo de gestão de pessoas por competências no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios.

- Resolução nº 219 de 26 de abril 2016 (2016, 26 de abril). Dispõe sobre a distribuição de servidores, de cargos em comissão e de funções de confiança nos órgãos do Poder Judiciário de primeiro e segundo graus e dá outras providências. Conselho Nacional de Justiça.
- Resolução nº 510 de 07 de abril 2016 (2016, 07 de abril). Conselho Nacional de Saúde. <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Ribeiro, H. C. M., Costa, B. K., & Ferreira, M. P. (2015). Governança corporativa nos esportes: análise dos últimos 23 anos de produção acadêmica em periódicos internacionais. *BASE-Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 12(2), 135-154.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behaviour*. 18th ed. Harlow: Pearson Education Limited.
- Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Ganga-Contreras, F. (2017). La relación entre los estilos de liderazgo y el desempeño de los equipos de dirección intermedia: un estudio exploratorio desde Chile. *Contabilidad Y Negocios*, 12(23), 129-144
- Ryan, R. M., & Deci, E. R. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Salles, M. de A. S. D., & Villardi, B. Q. (2017). O desenvolvimento de competências gerenciais na prática dos gestores no contexto de uma Ifes centenária. *Revista do Serviço Público*, 68(2). <https://doi.org/10.21874/rsp.v68i2.795>
- Santos, A. F. D. (2017). Evolução dos modelos de administração pública no Brasil. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, 4(1), 848-857.
- Santos, A. R. (2010). Sistemas de remuneração, justiça e suporte organizacional. In *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. ENAP.
- Santos, N. D. M., & Souza, E. C. L. D. (2022). Evolução e tendência de estudos sobre governo eletrônico: mapeamento da área-de 1992 a 2018. *Revista de Administração Pública*, 55, 1124-1148.

- Sátiro, R. M., & Sousa, M. M. (2021). Determinantes Quantitativos do Desempenho Judicial: Fatores Associados à Produtividade dos Tribunais de Justiça. *Revista Direito GV*, 17(1), e2107
- Schein, E. H. (1983). *The role of the founder in creating organizational culture*. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2).
- Schermerhorn, J. R. Jr.; Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1999). *Fundamentos de comportamento organizacional*. Porto Alegre: Bookman.
- Schikirmann, R. (2010). Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In Pantoja, M. J., Camões, M. R. S., & Bergue, S. T. (Orgs.) *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público* (pp. 9-28). ENAP. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/514>
- Secchi, L., Farranha, A. C., Rodrigues, K. F., Bergue, S. T., & Medeiros-Costa, C. C. (2021). Reforma administrativa no Brasil: passado, presente e perspectivas para o futuro frente à PEC 32/2020. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 26(83). <https://doi.org/10.12660/cgpc.v26n83.82430>
- Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Editora Best Seller.
- Sharma, N. P., Sharma, T. & Agarwal, M. N. (2016). Measuring employee perception of performance management system effectiveness: Conceptualization and scale development, *Employee Relations* Vol. 38 N° 2 <https://doi.org/10.1108/ER-01-2015-0006>
- Silva, A. C. C., Pioli, P. C. A., Melo, C. V. L., Ferreira, I. S., & Lima, R. N., Filho. (2022). Desempenho judiciário brasileiro: a eficiência de tribunais estaduais utilizando o método DEA. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 13(2), 292-307. <https://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/7071>
- Silveira, V. N. S. (2009). Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 13, n. 2, p. 228-246.
- Siqueira, M. M. M. (1985). *Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo* [Tese de doutorado]. Universidade de Brasília.
- Soanes, C., & A. Stevenson. (2008). *Concise oxford English dictionary*, 11th ed. New York:

Oxford University Press Inc.

- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. *Psychological management of individual performance*, 23(1), 3-25.
- Staedele, A. E., Ensslin, S. R., & Forcellini, F. A. (2019) Knowledge building about performance evaluation in lean production: an investigation on international scientific research. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(5), 798-820.
<http://doi.org/10.1108/JMTM-12-2017-0277>.
- Teixeira, A. F., & Gomes, R. C. (2019). Governança pública: uma revisão conceitual. *Rev. Serv. Público Brasília* 70 (4) 519-550 out/dez 2019
<https://doi.org/10.21874/rsp.v70i4.3089>
- Urdang, L., & Flexner, S. B. (1968). The Random House dictionary of the English language.
- Ventorini, C. C., Paes, C. O., & Marchiori, D. M. (2019). O impacto da participação e da motivação na satisfação com o trabalho: Evidências do setor público. *Revista Pretexto*, 20(3), 68–82. <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/6130>
- Vergara, S. C., & Davel, E. (2014). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*,
- Videira, D. P., & Salmázio, F. C. A. (2023). Escala de comunicação organizacional interna: guia para avaliar a influência da comunicação sobre o comprometimento organizacional. *Organicom*, 20(42), 70-85.
- West, M. A., & Richter, A.W. (2007). Team Performance. In Clegg, S., & Bailey, J. R. (Eds.) *International encyclopedia of organization studies*. Sage Publications.
- Yamada, E. M., Selow, M. L. C., & Wagner, A. F. (2017). Avaliação de desempenho: uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento organizacional no setor público. *Revista Dom Acadêmico*, 1(1), 44-60.
- Zavareze, T. E. (2008). Cultura organizacional: uma revisão de literatura. *O portal dos psicólogos – 1-7*.

APÊNDICES

Apêndice A – Entrevista semiestruturada para gestores das áreas não judiciárias do TJDFT

Seção 1: Identificar a percepção de gestores sobre o modelo de gestão do TJDFT e como realizam a gestão de desempenho de suas equipes.

- I. Identificação do entrevistado com o tema desempenho no trabalho:
 - a. Você já fez algum curso voltado para gestão do desempenho?
 - b. Na sua opinião, as pessoas entendem o que é a gestão do desempenho, e sua relevância?
 - c. Existe *endomarketing* sobre gestão do desempenho?
 - d. As pessoas conseguem visualizar as vantagens da gestão do desempenho?

- II. Identificação do entrevistado com a temática medição de desempenho de equipes, de instrumentos e desafios para gestão deste fim:
 - a. As equipes trabalham sinergicamente, ou têm dificuldades?
 - b. Você utiliza de alguma técnica ou ferramenta para pactuar e mensurar o desempenho da sua equipe?
 - c. Você já realizou "reunião de grupo" com todos os servidores dos quais é gestor para tratar sobre as suas avaliações de desempenho? Considera importante esse *feedback*? Comente.
 - d. Como a gestão de desempenho por equipes no TJDFT pode ser aperfeiçoada? Quais estratégias você sugere?

- III. Identificação do entrevistado sobre a avaliação de desempenho:
 - a. Você já ofereceu aos seus avaliados uma conversa particular de *feedback* acerca da avaliação por você realizada? Considera importante esse *feedback*? Comente.
 - b. Após a realização da avaliação de desempenho, você já indicou ou encaminhou curso/capacitação para algum de seus subordinados?

- IV. Questões fechadas (escala de 1 à 5):
 - a. As políticas e práticas de gestão de pessoas, no TJDFT, geram resultados efetivos.
 - b. A gestão de pessoas, no TJDFT, é, de fato, estratégica aos resultados organizacionais.
 - c. O PRISMA é importante para o TJDFT.
 - d. Tenho dificuldades para gerenciar o PRISMA.
 - e. O PRISMA melhorou este setor.

- V. Proposições, sugestões para melhoria do modelo e considerações finais.

Seção 2: Dados sociodemográficos do(a) participante

- i. Gênero
- ii. Idade (faixas etárias)
 - Até 29 anos; de 30 a 34 anos; de 35 a 39 anos; de 40 a 44 anos; de 45 a 49 anos; acima de 50 anos
- iii. Escolaridade
 - Nível médio; nível superior; especialização; mestrado; doutorado; pós doutorado
- iv. Cargo
 - Auxiliar; técnico; analista; magistrado/a; sem vínculo/cedido
- v. Tempo de serviço público
 - Até 1 ano; de 2 a 5 anos; de 6 a 10 anos; de 11 a 15 anos; de 15 a 20 anos; acima de 20 anos
- vi. Tempo de experiência em gestão de equipe
 - Até 1 ano; de 2 a 5 anos; de 6 a 10 anos; de 11 a 15 anos; de 15 a 20 anos; acima de 20 anos
- vii. Tempo que ocupa o cargo de gestor na unidade
 - Até 1 ano; de 2 a 5 anos; de 6 a 10 anos; de 11 a 15 anos; de 15 a 20 anos; acima de 20 anos

Apêndice B – Entrevista semiestruturada para integrantes do Núcleo de Desempenho e Orientação em Gestão de Pessoas do TJDFT

Seção 1: Identificar, sob a ótica do planejador, as percepções e expectativas de uso do PRISMA, e como se dá a gestão estratégica do desempenho em nível de equipes das áreas investigadas.

- I. Identificação do entrevistado sobre o sistema de gestão de desempenho:
 - a. Qual era a expectativa ao se implementar o modelo? Em que medida tem sido atendida?
 - b. Quais são as vantagens e desvantagens dos sistemas de gestão de desempenho?
 - c. Que tipo de resultados a gestão de desempenho traz para a organização?
 - d. Que tipo de resultados a gestão de desempenho traz para as equipes?
 - e. Que tipo de resultados a gestão de desempenho traz para as pessoas?

- II. Identificação de perspectivas do entrevistado sobre o modelo de gestão implementado:
 - a. Como você avalia os seguintes ganhos para os trabalhadores, a partir da adoção do sistema: desenvolvimento, conhecimento especializado, compreensão conceitual da organização, participação, identidade e significado do trabalho?

- III. Desafios associados ao uso e engajamento do PRISMA:
 - a. Quais os principais empecilhos encontrados no processo de implementação?
 - b. Há previsão de revisão e ajustes para o programa de gestão?
 - c. O sistema tem alcançado os resultados esperados? Se sim, quais são os facilitadores, se não, quais são os dificultadores?

- IV. Desafios associadas à medição de desempenho de equipes:
 - a. A atual ferramenta de gestão de desempenho prevê a pactuação de metas em nível de equipes? Se sim, você acredita que tem sido utilizada da maneira devida? Se não, o que falta?

- V. Suporte, apoio e capacitação:
 - a. Há orientação e capacitação para que gestores conheçam, utilizem e atuem na gestão de desempenho nos níveis de equipe e individual? Se sim, quais? Se não, há esta previsão?
 - b. Há orientação e capacitação para que servidores conheçam e utilizem o PRISMA como instrumento de direcionamento de seu desempenho? Se sim, quais? Se não, há esta previsão?

- VI. Proposições e considerações finais.

Seção 2: Dados sociodemográficos do(a) participante

- i. Gênero
- ii. Idade (faixas etárias)
 - Até 29 anos; de 30 a 34 anos; de 35 a 39 anos; de 40 a 44 anos; de 45 a 49 anos; acima de 50 anos
- iii. Escolaridade
 - Nível médio; nível superior; especialização; mestrado; doutorado; pós doutorado
- iv. Cargo
 - Auxiliar; técnico; analista; sem vínculo/cedido
- v. Tempo de serviço público
 - Até 1 ano; de 2 a 5 anos; de 6 a 10 anos; de 11 a 15 anos; de 15 a 20 anos; acima de 20 anos
- vi. Tempo de experiência no planejamento da gestão de desempenho
 - Até 1 ano; de 2 a 5 anos; de 6 a 10 anos; de 11 a 15 anos; de 15 a 20 anos; acima de 20 anos

Apêndice C – Efetividade da avaliação de desempenho

Seção 1: Percepção de efetividade da avaliação de desempenho sob a ótica de subordinados

Tabela 30

Escala de Percepção de Efetividade da Prática da Avaliação de Desempenho (EPEPAD)

Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Nem concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

ITENS	
1	A avaliação de desempenho abarca todas as habilidades necessárias para o exercício das minhas funções.
2	A avaliação de desempenho contribui para o alcance dos objetivos estratégicos.
3	A avaliação de desempenho dá uma ideia clara do alinhamento das metas definidas para o servidor em relação às metas organizacionais.
4	A avaliação de desempenho dos servidores valoriza a meritocracia.
5	A avaliação de desempenho é critério para a definição de movimentação interna de servidores.
6	A avaliação de desempenho está alinhada à gestão por competências.
7	A avaliação de desempenho está alinhada aos valores organizacionais.
8	A avaliação de desempenho tem credibilidade.
9	A distribuição de tarefas é feita com base nos resultados da avaliação de desempenho.
10	Ações de capacitação são indicadas para os servidores com base nos resultados da avaliação de desempenho.
11	As chefias avaliam o desempenho dos servidores com imparcialidade.
12	As chefias dão <i>feedback</i> sobre o desempenho dos servidores.
13	As chefias definem as metas de desempenho com a participação de seus subordinados.
14	As chefias estão comprometidas com a avaliação de desempenho.
15	As chefias monitoram o alcance das metas dos servidores.
16	As chefias reconhecem os resultados alcançados pelo servidor na avaliação de desempenho.
17	As chefias são designadas em função dos resultados da avaliação de desempenho.
18	Os resultados da avaliação de desempenho refletem a realidade.
19	Os servidores reconhecem a utilidade da avaliação de desempenho.
20	Os servidores são informados sobre como realizar a avaliação de desempenho.
21	Os servidores são informados sobre os benefícios da avaliação de desempenho.
22	Os servidores têm conhecimento das metas que lhe são atribuídas.

Nota: Fonte: Oliveira (2020)

Seção 2: Dados sociodemográficos

- i. Gênero
- ii. Idade (faixas etárias)
 - Até 29 anos; de 30 a 34 anos; de 35 a 39 anos; de 40 a 44 anos; de 45 a 49 anos; acima de 50 anos
- iii. Escolaridade
 - Nível médio; nível superior; especialização; mestrado; doutorado; pós doutorado
- iv. Cargo
 - Auxiliar; técnico; analista; sem vínculo/cedido
- v. Tempo de TJDFT
 - Até 1 ano; de 2 a 5 anos; de 6 a 10 anos; de 11 a 15 anos; de 15 a 20 anos; acima de 20 anos

Apêndice D – Avaliação de percepção da influência de fatores organizacionais, contextuais e individuais associados ao modelo de gestão de desempenho

Tabela 31

Avaliação de percepção da influência de fatores associados ao modelo de gestão do desempenho do TJDFT

Nunca acontece/ discordo totalmente	Quase não acontece/ discordo parcialmente	Indiferente/ nem concordo nem discordo	Às vezes acontece/ concordo parcialmente	Sempre acontece/ concordo totalmente
1	2	3	4	5

FATORES	ESCALA BASE	ITENS
Organizacionais		
Cultura organizacional	Ferreira e Assmar (2002)	No atual modelo de gestão, acredito que há espaço para iniciativas individuais dos servidores.
		Acredito que as iniciativas individuais são valorizadas.
		Identifico alguma intenção do TJDFT em melhorar o bem-estar de servidores a partir da forma como o PRISMA foi implementado e é gerenciado.
Comunicação interna	Videira e Salmázio (2023)	Percebo a divulgação do plano estratégico do TJDFT pela assessoria de comunicação e pelo meu gestor.
		Acredito que as informações divulgadas sobre o programa de gestão de desempenho (PRISMA) são suficientemente claras para mim.
		Meu interesse pelo modelo de gestão de desempenho aumenta ou diminui à medida que as informações sobre o PRISMA são repassadas.
Contextuais		
Suporte à aprendizagem	Coelho (2004)	Recebe <i>feedback</i> do meu gestor acerca dos resultados do PRISMA. / Dou <i>feedback</i> dos resultados do PRISMA aos subordinados.
		Receber <i>feedbacks</i> me motivam a cumprir as metas pactuadas no programa de gestão. / Identifico que dar <i>feedbacks</i> motiva os servidores a cumprir as metas pactuadas no programa de gestão
		No atual modelo de gestão de desempenho, sinto abertura para questionar as metas pactuadas no PRISMA. / No atual modelo de gestão de desempenho, discuto com o subordinado as metas pactuadas no PRISMA.
Suporte organizacional	Brandão (2009)	Na minha percepção, os servidores que possuem melhor desempenho acabam sendo sobrecarregados.
		Ao ser avaliado no PRISMA, meu gestor considera meu esforço para o alcance do resultado apresentado. / Ao avaliar meu subordinado no PRISMA, considero seu esforço para o alcance do resultado apresentado.
Individuais		
Satisfação no trabalho	Siqueira (1985)	Identifico possíveis ganhos para os servidores com relação à forma como meu gestor organiza o trabalho do setor a partir das pactuações do PRISMA. / Identifico possíveis ganhos para os servidores com relação à forma como organizo o trabalho do setor a partir das

		pactuações do PRISMA.
		Identifica que o PRISMA contribui para que meu desempenho alcance os cidadãos usuários dos serviços do TJDFT, ainda que de maneira indireta.
Identificação organizacional	Kreiner e Ashforth (2004)	Identifica, no TJDFT, a existência de um propósito/objetivo compartilhado, que é espelhado na gestão do desempenho.
		Reconhece a presença da missão do TJDFT quando da pactuação das metas de desempenho.
		Eu me identifico com a missão do TJDFT.

Nota: Escalas adaptadas para adequações ao modelo de gestão do desempenho TJDFT.

Pergunta aberta: Caso queira contribuir, e com base em sua experiência utilizando o PRISMA, por favor, descreva suas impressões gerais sobre o programa e respectiva ferramenta. Inclua aspectos como facilidade de uso, eficácia no alcance de objetivos de gestão, pontos fortes e áreas que, em sua opinião, necessitam de melhorias. Sinta-se à vontade para compartilhar quaisquer sugestões específicas ou experiências relevantes que possam contribuir para aprimorar o uso do PRISMA no TJDFT.

Apêndice E – Maturidade da prática organizacional – Gestão de Desempenho

Tabela 32

Escala de Maturidade de Práticas Organizacionais (Gestão de Desempenho)

Nunca acontece/ discordo totalmente	Quase não acontece/ discordo parcialmente	Indiferente/ nem concordo nem discordo	Às vezes acontece/ concordo parcialmente	Sempre acontece/ concordo totalmente
1	2	3	4	5

ETAPA	ITENS
Execução	1. Os servidores já sabem como o PRISMA é realizado.
	2. Dificuldades associadas à realização do PRISMA já foram superadas.
	3. O PRISMA já está incorporado na cultura organizacional do TJDFT.
	4. A SEGP consegue explicar bem o desenvolvimento do PRISMA, facilitando sua compreensão por parte dos executores.
Monitoramento	5. Os servidores têm resistência em realizar o PRISMA.
	6. São realizadas ações de treinamento/capacitação sobre como melhor aplicar/desempenhar o PRISMA. (ex.: cursos, treinamentos, cards, e-mails, tutorias, cartilhas, etc.).
	7. Em minha opinião, o PRISMA foi implementado de maneira desorganizada, só para “cumprir tabela”.
Avaliação	8. Todos aqueles envolvidos na realização do PRISMA são preparados/capacitados para tal.
	9. A estrutura organizacional do TJDFT facilita a execução do PRISMA.
	10. A SEGP conseguiu “mastigar” bem o PRISMA, facilitando sua compreensão por parte dos servidores.
Verificação	11. A SEGP dá o suporte necessário à implementação do PRISMA.
	12. Fez-se pesquisas ou sondagens sobre satisfação, sugestões, motivação e manifestação de preferências sobre o PRISMA.
	13. A sensação é a de que o PRISMA deu certo e funciona.

Nota: Escala baseada em Coelho et al. (2016), adaptada para adequação ao modelo de gestão do TJDFT.

ANEXOS

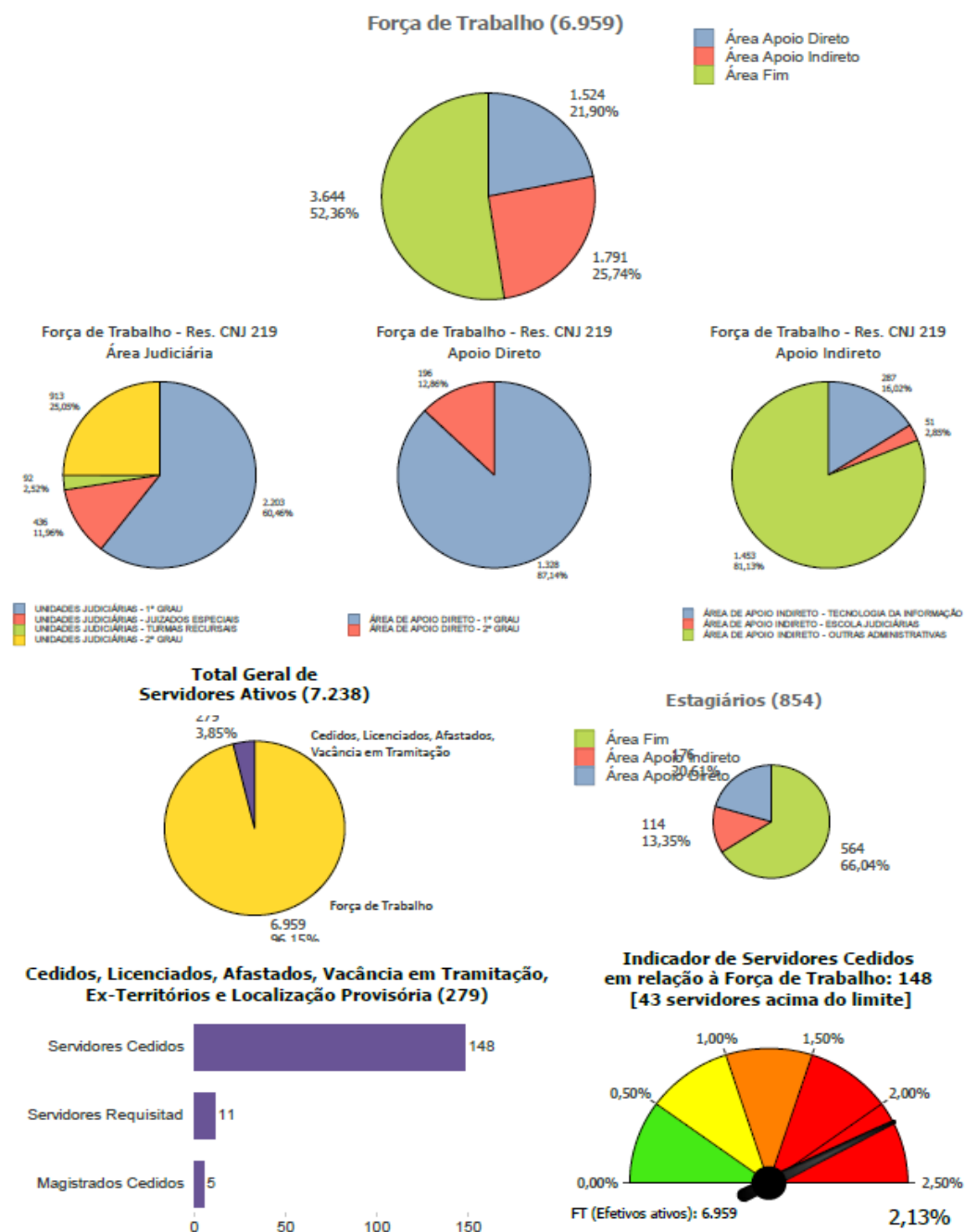
Anexo A – Distribuição do quadro de pessoal do TJDFT

Figura 12

Distribuição do quadro de pessoal do TJDFT



Distribuição do Quadro de Pessoal do TJDFT



Fonte: Secretaria de Recursos Humanos
Data: 21/06/2022 02:01:46

Nota: Secretaria de Gestão de Pessoas - TJDFT (2022)

Anexo B – Manual da Proposta de Desempenho da Unidade

Figura 13

Tutorial da Proposta de Desempenho da Unidade



MANUAL DA PROPOSTA DE DESEMPENHO DA UNIDADE

O primeiro momento dentro da fase denominada Proposta de Desempenho é a **PROPOSTA DE DESEMPENHO DA UNIDADE**, que é de responsabilidade da gestão da unidade.

O(a) gestor(a) titular ou substituto(a) definirá de **1 a 3 direcionadores** que irão nortear o desempenho de servidores e gestores da unidade, alinhando-os a objetivos institucionais por meio da vinculação ao Plano Estratégico do TJDFT – PE 2021-2026.

O Direcionador é meta, objetivo, projeto, prática ou ação alinhadas ao Plano Estratégico do TJDFT – PE 2021-2026, indicado(a) pelo gestor na fase da Proposta de Desempenho, para nortear o desempenho de servidores e gestores no decorrer do ciclo.

Acesso ao PRISMA:

Se estiver em teletrabalho: <https://acessoremoto.tjdft.jus.br/https/prisma.tjdft.jus.br/login>

Se estiver no Tribunal (presencial): <https://prisma.tjdft.jus.br/login>

Passo a passo da Proposta de Desempenho da Unidade - para preenchimento do(a) gestor(a) titular ou substituto(a):

1) Clicar no Painel da Unidade - da qual é gestor(a):

Que painel deseja visualizar?

Painel da unidade

2) Clicar na opção ‘Definir Diretorador da Unidade’:



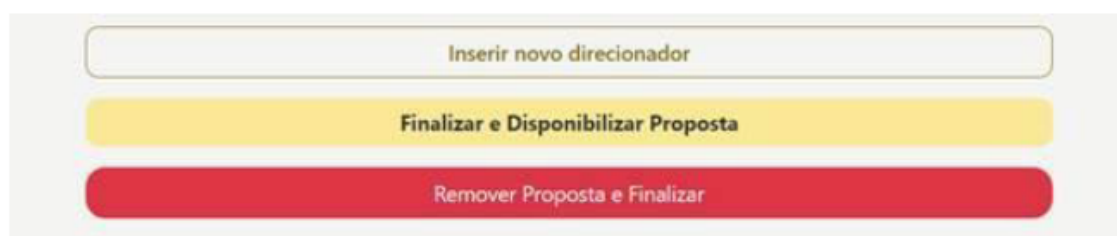
3) **Insira de 1 a 3 Direcionadores**, vinculando-os a uma Perspectiva, um Objetivo Estratégico e Estratégia para os quais ele se propõe a colaborar. Essa estrutura de vinculação proposta pelo PRISMA busca que os direcionadores (programa, meta, objetivo, projeto, prática ou ação) das unidades possam representar um esforço para o alcance de uma das estratégias do Planejamento Estratégico PE 2021-2026.

No campo **Descrição do Diretorador**, o(a) gestor(a) detalha o Diretorador, momento em que já terá indicado o alinhamento com os itens do PE.

O campo é de livre preenchimento e deve conter uma proposta de atuação alinhada ao objetivo institucional apresentado pelo PRISMA, visando nortear o desempenho dos servidores da unidade, no decorrer do ciclo vigente.

IMPORTANTE SABER: Esse alinhamento não precisa ser necessariamente na temática da Unidade (atividade finalística), podendo-se adotar metas, objetivos, projetos ou práticas que possibilitem aprimoramento no desempenho dos servidores e gestores envolvidos ou da atuação geral da unidade, como, por exemplo, projetos vinculados à melhoria da comunicação

4) Após a indicação do Diretorador, clicar em ‘Inserir novo direcionador’ (se desejar a inclusão de mais de 1 Diretorador – até 3) **OU** clicar em ‘Finalizar e Disponibilizar Proposta’ (o que disponibilizará o(s) Diretorador(es) para todos os servidores da unidade dentro do sistema) ou clicar em ‘Remover Proposta e Finalizar’ (quando há o interesse em refazer a indicação do Diretorador, retificando a inclusão feita anteriormente. Neste caso, basta fazer a Reinclusão de Direcionadores e repetir o procedimento descrito acima até Finalizar e Disponibilizar Proposta:



Vídeo explicativo sobre a Proposta de Desempenho da Unidade – para gestores:

<https://web.microsoftstream.com/video/48fdf043-eaa1-45ad-a41d-1bf1db9a1991>

Anexo C – Manual da Proposta de Desempenho Pessoal

Figura 14

Tutorial da Proposta de Desempenho Pessoal



MANUAL DA PROPOSTA DE DESEMPENHO PESSOAL

O segundo momento dentro da fase denominada Proposta de Desempenho é a **PROPOSTA DE DESEMPENHO PESSOAL**, que é de responsabilidade de todos os servidores da Casa, com ou sem função gerencial.

A Proposta de Desempenho Pessoal é o momento para tomar conhecimento dos Direcionadores da Unidade (indicados pela gestão), da Meta Socioambiental (definida pelo TJDF) e do conjunto de Evidências Comportamentais, que são os comportamentos em cada uma das competências conforme perfil de atuação - gestor(a) ou membro de equipe.

Acesso ao PRISMA:

Se estiver em teletrabalho: <https://acessoremoto.tjdft.ius.br/https/prisma.tjdft.ius.br/login>

Se estiver no Tribunal (presencial): <https://prisma.tjdft.ius.br/login>

Passo a passo da Proposta de Desempenho Pessoal - para preenchimento de todos os servidores ocupantes ou não de função gerencial:

- 1) Clicar na opção 'Fazer proposta' em **Meu Painel**;

Proposta de Desempenho Pessoal

A partir de **13/03/2023**, você deverá realizar a Proposta de Desempenho Pessoal, clicando no botão abaixo.

Fazer proposta

- 2) Clicar em cada uma das competências que aparecem nos círculos:
 - 2.1 - Ler as informações;
 - 2.2 - Selecionar o nível de complexidade (todos devem escolher "Situações de baixa complexidade" - demais níveis aguardam implementações futuras)
 - 2.3 - Marcar a opção 'Estou ciente';
 - 2.4 - Clicar 'Salvar nível';

Proposta de Desempenho Pessoal

Agora é a sua vez!

Clique em cada uma das 6 competências abaixo e selecione o nível de todas elas para concluir sua proposta de desempenho.

Visualizar direcionadores

FUTURO

INOVAÇÃO

ANÁLISE CRÍTICA

FOCO NO USUÁRIO

APRENDIZADO CONTÍNUO

COMUNICAÇÃO

INTELIGÊNCIA EMOCIONAL

RESULTADOS **PESSOAS**

Você deverá escolher o nível desta competência, clicando na caixa de seleção a seguir e depois marcar a opção "estou ciente" para poder prosseguir

Selecione o nível de complexidade...

Situações de baixa complexidade

Situações de relativa complexidade

Situações de moderada complexidade

Situações de alta complexidade

VOLTAR

SALVAR NÍVEL

Situações de baixa complexidade

Você deverá buscar desenvolver esses comportamentos para alcançar um bom desempenho nessa competência:

Desenvolve e/ou avalia métodos, procedimentos e abordagens com impacto nas tarefas e atividades sob sua responsabilidade.

Estou ciente

VOLTAR

SALVAR NÍVEL

3) Ao final, quando sua Proposta de Desempenho Pessoal estiver completamente preenchida, todas as competências aparecerão com o símbolo :

4) Para se certificar, verifique se o status que antes era 'Fazer proposta' foi atualizado para 'Visualizar Proposta'.

Proposta de Desempenho Pessoal

Visualizar proposta