

**JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR  
PÚBLICO: UM ESTUDO COM AGENTES PÚBLICOS DE DIFERENTES  
VÍNCULOS FUNCIONAIS**

Ivana Lopes Barros Silva<sup>a</sup>, Katya V. A. Melo Pereira<sup>b</sup>,  
Renan Almeida de Farias<sup>c</sup>, Glauber Quirino Falcão<sup>d</sup> e Amanda Soares Zambelli  
Ferreti<sup>e</sup>

<sup>a</sup> *Doutorando, Fucape, Recife, Brasil, E-mail: lbsivana@gmail.com*

<sup>b</sup> *Doutorando, Fucape, Recife, Brasil, E-mail: katya.melo@gmail.com*

<sup>c</sup> *Doutorando, Fucape, Belém, Brasil, E-mail: renanalmeidadefarias@gmail.com*

<sup>d</sup> *Doutorando, Fucape, Recife, Brasil, E-mail: glauber.falcao@gmail.com*

<sup>e</sup> *Doutora, Faceli, Linhares, Brasil, E-mail: amandazambelli@gmail.com*

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo analisar a relação entre justiça organizacional e avaliação de desempenho no setor público federal, considerando a heterogeneidade dos vínculos funcionais. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, conduzida em uma instituição da administração direta da União, cuja força de trabalho é composta por servidores efetivos, empregados públicos, comissionados e anistiados. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas, abrangendo distintos perfis funcionais. Os resultados revelam que a coexistência de múltiplos regimes de avaliação — ou, em determinados casos, sua completa ausência —, compromete a percepção de justiça organizacional, tanto sob a ótica distributiva quanto processual. Verificou-se a inexistência de critérios padronizados e de procedimentos avaliativos isonômicos, o que impacta negativamente o clima organizacional, a motivação, o comprometimento e o engajamento dos agentes públicos. Conclui-se que as práticas de gestão de desempenho, quando dissociadas dos princípios de equidade, isonomia e transparência, intensificam percepções de injustiça e fragilizam a efetividade dos processos de gestão de pessoas. O estudo contribui ao apresentar recomendações que podem subsidiar os gestores na reestruturação dos sistemas de avaliação de desempenho, com foco no fortalecimento da justiça organizacional e na adoção de práticas mais equitativas para a Administração pública.

**Palavras-Chave:** Justiça organizacional; Avaliação de desempenho; Administração pública.

## 1. Introdução

A crescente complexidade da gestão de pessoas no setor público brasileiro tem exigido atenção especial às práticas de avaliação de desempenho e suas implicações sobre os ambientes organizacionais (inserir referência e ano). Nesta perspectiva, a consistência na gestão de desempenho exerce influência significativa sobre o engajamento no trabalho, sendo que essa relação é potencializada quando os colaboradores percebem justiça nos processos organizacionais. A justiça organizacional representa a percepção de igualdade no trabalho, ou seja, o que é justo ou injusto no ambiente laboral (Santos et al, 2023). Isso evidencia seu papel estratégico para legitimar sistemas avaliativos e promover comportamentos positivos (Guimarães et al., 2024).

A situação-problema observada neste trabalho está na possível assimetria na percepção de justiça organizacional entre agentes públicos com diferentes vínculos. Tal disparidade pode comprometer a coesão interna, a eficácia das políticas de gestão e também o comprometimento e a confiança dos agentes públicos em relação à instituição.

A possível ausência de critérios objetivos e padronizados nos sistemas de avaliação de desempenho no setor público pode gerar percepções de injustiça entre os agentes públicos com diferentes vínculos funcionais, prejudicando a legitimidade do processo avaliativo. Essa percepção negativa compromete a motivação e o engajamento dos profissionais, tornando-se um obstáculo à gestão estratégica de pessoas (Guesser et al., 2020).

A motivação para este estudo reside na relevância estratégica da justiça organizacional para o fortalecimento da cultura institucional e na escassez de abordagens práticas que considerem a interseção entre vínculos funcionais e avaliação de desempenho na Instituição estudada. Além disso, busca-se oferecer uma opinião técnica que possa subsidiar melhorias concretas na gestão de pessoas.

Nesse sentido, o objetivo deste artigo é analisar como os sistemas de avaliação de desempenho, diante da diversidade dos vínculos funcionais, influenciam a percepção de justiça organizacional entre os funcionários de uma instituição pública federal.

## 2. Fundamentação teórica

A fundamentação teórica desse estudo abordará o aspecto conceitual de justiça organizacional, destacando duas abordagens principais, bem como detalhará os múltiplos vínculos e movimentação de pessoal no serviço público brasileiro, para uma melhor contextualização da pesquisa. Por fim, ainda nessa seção, serão apresentadas definições em torno de avaliação de desempenho, inclusive no âmbito do serviço público.

### *2.1. Justiça organizacional*

O conceito de justiça organizacional está intimamente relacionado à percepção de tratamento dos membros de uma organização quanto à equidade de relações, ou seja, a ausência de tratamentos desiguais em situações análogas no ambiente de trabalho (Dai et al., 2013; Khan, et al., 2021; Klein & Colauto, 2020; Santos et al., 2023).

Ainda no aspecto conceitual, a literatura internacional e as pesquisas acadêmicas costumam classificar a justiça organizacional em algumas perspectivas, destacando-se para este estudo duas delas: a processual e a distributiva (Akram et al., 2020; Ozer et al., 2017; Stankeviciute & Savaneviciene, 2021).

A abordagem distributiva tem como foco a compreensão de justiça associada em torno da proporcionalidade da distribuição dos resultados institucionais (benefícios como promoções ou recompensas) em relação ao esforço profissional desempenhado pelos colaboradores (Akram et al., 2020; Colquitt, 2001; Farndale et al., 2011; Lee & Wei, 2015; Ozer et al., 2017; Santos et al., 2023). Farndale et al (2011) destacam também a percepção de equidade em torno dos resultados de uma avaliação de desempenho estabelecida de forma justa.

Já a abordagem processual está associada à percepção de neutralidade em torno dos procedimentos de tomada de decisão (Farndale et al., 2011; Lee & Wei, 2015; Santos et al., 2023). Para fortalecer esse entendimento, tem-se a seguinte afirmação de Ozer et al. (2017): “a justiça processual está relacionada à forma como as decisões de distribuição são tomadas e indica o grau de imparcialidade no método, processo, procedimento e políticas aplicadas” (p.8).

A percepção de tratamento justo no ambiente laboral é fundamental para incentivar e motivar os funcionários a desempenharem melhor suas atividades e favorecer um ambiente propício à inovação, facilitando inclusive o sucesso das atividades cotidianas (Akram et al., 2020).

### *2.2. Múltiplos vínculos e movimentação de pessoal no serviço público*

Para compreender a promoção da justiça organizacional no serviço público brasileiro, é essencial entender os diferentes vínculos laborais dos agentes públicos. A *Lei 8.429 (1992)* define como agente público como todo aquele que exerça função nas entidades estatais, independentemente da forma de ingresso, permanência ou remuneração.

Assim, diante dos múltiplos casos de agentes públicos existentes, este estudo concentra as suas análises em quatro tipos de vínculos laborais, conforme detalhado na Tabela 1 a seguir:

Tabela 1. Tipos de vínculos de agentes públicos.

TIPO DE VÍNCULO DO AGENTE PÚBLICO	CONCEITO	BASE LEGAL
Servidor Público Estatutário	Àquele regido pelo Regime Jurídico dos Servidores Públicos Cíveis e nomeado em caráter efetivo	<i>Lei 8.112, (1991).</i>
Empregado Público	Àquele com sua relação de trabalho regido pela Consolidação das Leis do Trabalho e de contratação precedida de concurso público	<i>Lei 9.962, (2000).</i>
Cargo em Comissão	Àquele de livre nomeação e exoneração para exercer cargos em comissão e de funções de confiança	<i>Lei 14.204, (2021).</i>
Anistiado	Àquele servidor ou empregado da Administração Pública que recebeu a concessão da anistia por ter sido despedido ou exonerado em casos de motivação que violou dispositivo constitucional ou legal	<i>Lei 8.878, (1994).</i>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se na Tabela 1 a pluralidade de agentes públicos, bem como a diversidade de regimentos em vigência. Tal fator aumenta a complexidade em torno da promoção da justiça organizacional no setor público, já que uma mesma instituição pode possuir essa ampla gama de agentes em seu quadro funcional.

### 2.3 Avaliação de desempenho em Órgãos Públicos

É nesse ambiente de heterogeneidade profissional que existem as práticas de avaliação de desempenho em órgãos públicos. Para Beuren et al. (2020) a avaliação de desempenho é um processo envolvendo a triangulação de três elementos principais: objetivos organizacionais; padrões de desempenho; e a própria sistemática de avaliação dos profissionais envolvidos, que deve ser praticada regularmente.

Farndale et al. (2011) argumentam que para atingir o alto comprometimento em torno dos procedimentos de gestão de desempenho é necessário que haja uma percepção clara de práticas justas, por parte dos envolvidos, em torno do processo aplicado e dos resultados observados.

Para o serviço público federal brasileiro, encontramos no art. 2º do *Decreto nº 7.133 (2010)*, a definição de avaliação de desempenho:

monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das entidades de lotação dos servidores integrantes dos planos de cargos e de carreiras abrangidos pelo art. 1º, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades (p.6).

De fato, a instrumentalização da avaliação de desempenho no Governo Federal ocorreu por meio da *Lei nº 11.784 (2008)*, que estipulou inclusive o pagamento de gratificações aos agentes públicos por meio do atingimento de pontuações no contexto das avaliações praticadas.

Interligando o mundo da teoria e da prática, McKenna et al. (2011) defendem a importância de estudos para a compreensão prática da Gestão de Desempenho envolvendo inclusive a distribuição justa de resultados em torno do desempenho coletivo e pesquisas que contribuam para a promoção de organizações reais que adotem sistemas mais justos e equitativos. É nesse contexto que este estudo está inserido.

### **3. Método de pesquisa**

Com base no objetivo do trabalho, foi desenhada uma metodologia de pesquisa do tipo qualitativa de caráter descritivo-explicativo (Vergara, 2016). O aspecto descritivo pôde ser demonstrado por meio do relato dos agentes públicos, da legislação e de documentos que desvendam como se desenvolveram as avaliações de desempenho na Instituição e a percepção de justiça organizacional dos trabalhadores. A explicação da realidade, apoiada no referencial teórico, se propôs a compreender o fenômeno e suas nuances, de modo a levantar possibilidades de melhorias práticas para as problemáticas encontradas.

A seleção dos sujeitos para serem entrevistados na categoria: agentes públicos, considerou a importância da fala de pessoas com diferentes vínculos funcionais, a saber: efetivos, comissionados, cedidos e anistiados. Inicialmente foram identificados e por acessibilidade foram realizadas as entrevistas, que findaram quando os pesquisadores identificaram a representação de todos os tipos de vínculos funcionais. Entendendo a importância e aderência do tema, também foram entrevistados gestores de pessoas da organização. No total foram realizadas nove entrevistas.

As questões que compõem o roteiro da entrevista semiestruturada com os agentes públicos, foram elaboradas e divididas em quatro blocos de subtemas: 1-caracterização e experiências com tipos de avaliação de desempenho, por vínculos funcionais; 2- percepção de justiça organizacional (Distributiva e Procedimental) e avaliação de desempenho; 3-percepção de justiça organizacional (Distributiva e Procedimental) e vínculo institucional; e a associação dos três temas: 4-justiça organizacional (Distributiva e Procedimental), avaliação de desempenho e vínculo funcional.

Já o roteiro de entrevista com os gestores além das questões abordadas com os agentes públicos, inclui: os principais desafios enfrentados pela gestão de pessoas na organização em lidar com a diversidade de vínculos; e sugestões de melhorias a serem implementadas nos sistemas de avaliação de desempenho para promover mais justiça e inclusão entre os agentes públicos.

A Tabela 2 apresenta o perfil dos participantes entrevistados.

Tabela 2. Perfil dos participantes.

Entrevistado	Regime de Contratação	Vínculo	Cargo ou Função	Tempo na organização
Entrevistado A	*CLT	Anistiado	Cargo de Nível Superior	15 anos
Entrevistado B	Estatutário	Efetivo	Chefia	14 anos
Entrevistado C	CLT	Cedido	Cargo de Nível Superior	4,5 anos
Entrevistado D	Estatutário	Efetivo	Cargo de Nível Superior	17 anos
Entrevistado E	Estatutário	Efetivo	Cargo de Nível Superior	15 anos
Entrevistado F	CLT	Cedido	Cargo de Nível Superior	7 anos
Entrevistado G	Estatutário	Comissionado	Chefia	18 anos
Entrevistado H	CLT	Cedido	**Cargo de Nível Médio	5 anos
Entrevistado I	Estatutário	Efetivo	Chefia	18 anos

Fonte: elaborado pelos autores.

\*CLT: Consolidação das Leis do Trabalho

\*\* Não possui cargo de Chefia, mas responde pelo Setor

Para a análise dos dados, utilizou-se da análise de conteúdo de orientação qualitativa que de acordo com Bardin (2009) divide-se em três fases, a saber: análise prévia (considerando os critérios de exaustividade, representatividade, pertinência e homogeneidade) que neste caso, foram considerados apenas os critérios de representatividade e pertinências devido às restrições de tempo e acesso aos sujeitos; a exploração do material (codificação e categorização dos temas); e, a de tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação com base na teoria usada na pesquisa.

#### 4. Resultados e Discussões

Antes de focar nos temas relacionados ao objetivo de pesquisa associado a realidade empírica da organização, cabe uma breve caracterização da organização estudada.

##### 4.1 A Organização pública estudada

O estudo de caso analisado foi realizado em uma organização que faz parte da administração direta da União. A opção por esta organização deu-se devido à diversidade da força de trabalho,

que além dos servidores concursados lotados na instituição, tem-se: empregados e servidores cedidos de outros órgãos extintos ou não e anistiados que foram demitidos na década de 90 e ganharam na justiça o direito de retornar ao serviço público, segundo resposta oficial da Instituição. Os servidores públicos que estavam cedidos, até julho de 2002, foram enquadrados no quadro de pessoal da instituição.

Deste modo, frente uma força de trabalho tão diversa, despertou-se a curiosidade de investigar como ocorre a avaliação de desempenho dos agentes públicos e os aspectos da justiça organizacional vinculado a esses temas.

A Figura 1 demonstra a heterogeneidade da força de trabalho da instituição, dos 87 agentes públicos, 47,13% são cedidos de outros órgãos, 43,68% ocupam cargos efetivos, 8,05% são anistiados, e 1,15% são cargo em comissão.

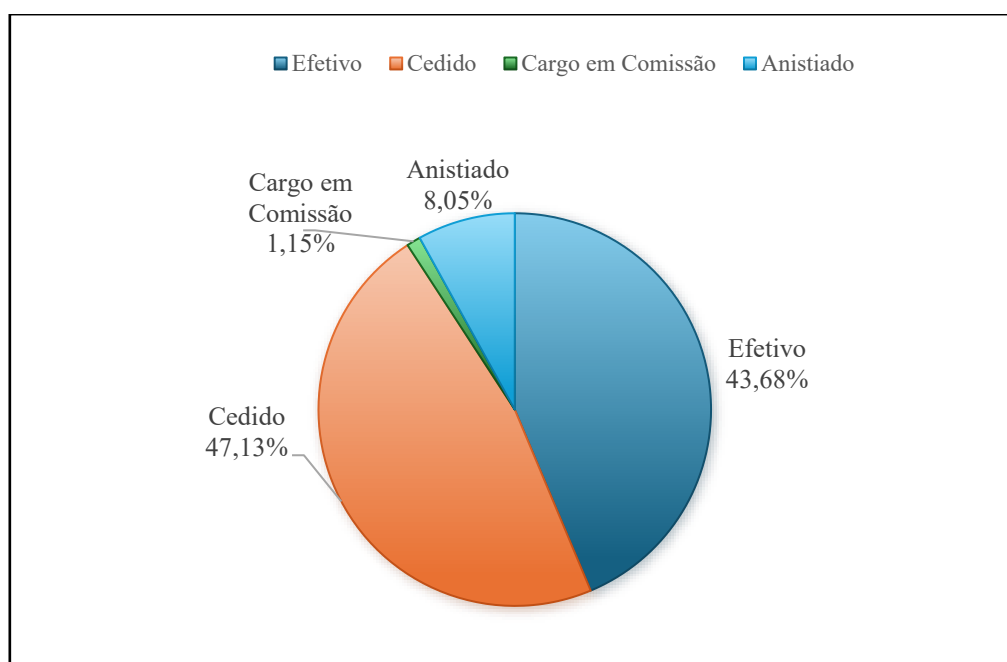


Figura 1. Força de trabalho.  
Fonte: elaborado pelos autores.

A avaliação de desempenho na organização está prevista para ser realizada anualmente, exclusivamente com os servidores que fazem parte do quadro. O resultado da avaliação de desempenho do servidor por um período de 12 meses, está vinculada com pecúnia sob forma de gratificação, composta de 20% do resultado da avaliação individual e 80% do resultado do desempenho institucional. A Avaliação dos agentes públicos que não fazem parte dos quadros do órgão, ou são realizados anualmente por suas instituições de origem, no caso de órgão extinto, não ocorre formalmente. A avaliação dos agentes públicos que não pertencem ao

quadro é feita anualmente por suas instituições de origem ou, no caso de órgão extinto, não ocorre formalmente.

Com a pandemia da Covid-19 em 2020 o teletrabalho tornou-se uma necessidade no serviço público. Por meio de Portaria, o órgão instituiu o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) com o objetivo do aumento da produtividade, valorização das pessoas, uso racional dos recursos e incremento da efetividade dos serviços prestados à sociedade, por meio da flexibilidade na modalidade de trabalho: teletrabalho, semipresencial e presencial. Esse Programa, não oferece bônus em pecúnia, o benefício ao agente público centra-se na possibilidade da jornada de trabalho fora do ambiente físico da organização.

Assim, percebe-se que há duas modalidades de Avaliação de Desempenho no órgão, a primeira que está vinculada à análise da produtividade, com repercussões salariais, via gratificações de desempenho, mas restrita aos servidores do quadro da Instituição. E a segunda, possível para qualquer agente público, se centra no controle das atividades realizadas pela forma como o trabalho é executado: dentro ou fora das dependências da repartição.

#### *4.2 Avaliação de desempenho e vínculos funcionais.*

O sistema de avaliação de desempenho da organização estudada é estruturado a partir das seguintes etapas principais: autoavaliação, avaliação da chefia, pedido de reconsideração (se for o caso) e aceite da avaliação (Entrevistado H-comunicação pessoal, 04 de maio de 2025).

O sistema de gestão de desempenho do órgão, está vinculado à área meio, de apoio administrativo, e somente para os agentes públicos efetivos. Isto é, além da separação por vínculo funcional também se identifica a distinção entre sistemas de avaliação de atividades fim e meio, no órgão.

Foi verificado que o processo de avaliação de desempenho não está muito claro devido a diversidade de avaliações associadas aos vínculos funcionais.

Existem agentes que foram cedidos por outros órgãos e possuem avaliação anual do órgão de origem. Outros por extinção da instituição não realizam avaliação de desempenho, assim como os agentes comissionados, ocupantes de cargo de liderança, realizam avaliações de desempenho de agentes efetivos do órgão, mas não são submetidos a avaliação.

“Eu não faço nenhuma avaliação” (Entrevistado A-comunicação pessoal, 06 de maio de 2025), disse o entrevistado que teve seu órgão de origem extinto e “Até onde eu saiba não sou avaliado, mas avalio pessoas” (Entrevistado G-comunicação pessoal, 12 de maio de 2025). Entendendo o processo de avaliação de desempenho como descrito por Beuren et al (2020) neste caso, não há equidade da sistemática para todos, o que pode vir a implicar na falta de vínculo das pessoas com os objetivos organizacionais.

Está evidente que na instituição não há uma única forma de avaliação de desempenho e as existentes são associadas ao vínculo funcional. Afirmção confirmada com o relato do gestor de pessoas: “Os servidores cedidos, requisitados de outros órgãos, são avaliados com base nos instrumentos e critérios dos seus órgãos de origem. A gente recebe e faz avaliação por aqui. Os comissionados e anistiados, eles não são avaliados” (Entrevistado I-comunicação pessoal, 07 de maio 2025).

Todos os entrevistados têm ciência que mais de 50% dos agentes públicos da sua unidade gestora é composta de servidores fora do quadro da organização e apenas o comissionado não tem conhecimento se a avaliação de desempenho depende do vínculo funcional. Sobre essa relação, o que os entrevistados informaram:

“Tenho conhecimento e fico triste porque estou aqui há 15 anos e não me vejo avaliada pela instituição” (Entrevistado A-comunicação pessoal, 06 de maio de 2025). E ainda: “Porque são avaliações diferentes das quais eu, por exemplo, como cedido, não participo, mas sim o servidor da casa. Então existem diferenças. Eu acho que não deveria” (Entrevistado C-comunicação pessoal, 07 de maio de 2025).

Percebe-se também uma confusão entre a avaliação de desempenho, vinculada à gratificação específica, com o PGD, que diz respeito à modalidade de execução do plano de trabalho.

Mesmo identificando que há diferenças nas formas de avaliação de desempenho, todos os entrevistados destacaram a importância de tal atividade: “É superimportante, você ter *feedback*. Dá um clima de satisfação. Você pode reclamar e elogiar” (Entrevistado A-comunicação pessoal, 06 de maio de 2025). E ainda: “Sim, é uma ferramenta de reconhecer esforços. Percebo como uma ferramenta para tomada de decisão da alta gestão que pode ser aprimorada” (Entrevistado G-comunicação pessoal, 12 de maio de 2025).

#### 4.3 Justiça organizacional e avaliação de desempenho.

Os agentes públicos efetivos entrevistados e que realizam a avaliação de desempenho a cada ciclo, tiveram opiniões distintas sobre o processo: “É bem conduzido e eu acho que é justo também porque além de você ter essa conversa para o *feedback*, você também tem a oportunidade de recorrer” (Entrevistado D-comunicação pessoal, 07 de maio de 2025). Por meio de sua fala, observa-se que o sistema possui consistência ao ser aplicado entre seus pares; com informações claras e corretas, com a possibilidade de corrigibilidade dos resultados e representatividade, por meio da conversa de *feedback* com a chefia. A boa condução do processo de avaliação é corroborada pelo entrevistado E.

Por outro lado, para o entrevistado B, os itens de medida de justiça processual da avaliação de desempenho não têm credibilidade: “Eu acho que o sistema de avaliação é apenas uma formalidade” (Entrevistado B-comunicação pessoal, 06 de maio de 2025). Desta forma, o servidor efetivo nem considera a avaliação vinculada aos resultados da gratificação de

desempenho individual e institucional. Isto é, para ele não há a percepção de justiça distributiva na avaliação de desempenho.

Os entrevistados foram questionados sobre: Você sente que há justiça na forma como os resultados, promoções ou oportunidades são distribuídos na Instituição que você trabalha? As respostas demonstram o descontentamento e o sentimento de injustiça tanto processual, quanto distributiva:

Eu também não sei se o objeto dessa avaliação é exclusivo ou específico dos servidores do órgão, mas eu acho que deveria ser o mais padronizável possível, já que as atividades são comuns a todos. Eu desenvolvo como empregado público cedido a mesma atividade de um colega servidor que é avaliado por mecanismos diferentes. Eu acho que isso poderia ser aprimorado” (Entrevistado C-comunicação pessoal, 07 de maio de 2025).

E ainda: “Me sinto injustiçada e frustrada, porque quando entrei aqui fui alocada em um setor diferente de minha área de atuação e me prometeram mudança, mas permaneço lá até hoje” (Entrevistado A-comunicação pessoal, 06 de maio de 2025). Outro, ainda acrescenta a necessidade de uma melhor justiça distributiva para os agentes públicos de nível médio: “acho que para os cargos de nível médio deveria ter mais oportunidades” (Entrevistado G-comunicação pessoal, 12 de maio de 2025).

E apontam alternativas de mudanças para essa situação: “Uma das melhorias a serem implantadas é essa questão da unificação dos critérios de avaliação de desempenho para todos os agentes públicos. Sejam servidores efetivos do quadro, sejam servidores requisitados e cedidos” (Entrevistado I-comunicação pessoal, 07 de maio de 2025). Tal proposta exigiria que a União modificasse a legislação sobre o tema.

#### *4.4. Justiça organizacional e vínculo funcional.*

A partir das entrevistas foi possível identificar elementos de um contexto de equidade no ambiente estudado, segundo a percepção dos agentes públicos, quando responderam questões sobre relações interpessoais com seus pares e lideranças e ao classificarem essas relações como pacíficas, utilizando-se adjetivos como: cordial, tranquila, amistosa, ótima e boa. Corroborava esse entendimento, a alegação de ausência de discriminação e tratamento negligente em decorrência de vínculo funcional.

No entanto, a diferença de oportunidades para o exercício de funções gratificadas, em consequência dos diversos vínculos, foi pontuada:

Eu pessoalmente, nunca me senti dessa forma (discriminado ou negligenciado) por conta do vínculo. O que eu é noto e aí, repito, pode haver entraves normativos e legais. O que eu vejo é que, quem é do órgão tem mais oportunidade de ascensão a cargos de chefia. (Entrevistado C-comunicação pessoal, 07 de maio de 2025)

Os resultados analisados fornecem contribuições para a compreensão do clima organizacional e a identificação de fatores desagregadores ante as diferenças de vínculos funcionais.

#### *4.5. Justiça organizacional, avaliação de desempenho e vínculo funcional.*

Os entrevistados foram estimulados a relatarem de forma livre suas vivências, positivas ou negativas, no contexto organizacional. A percepção negativa em relação à justiça processual foi evidenciada em algumas respostas de agentes de vínculos variados, quando abordado o descontentamento com a diversidade dos sistemas e com a ausência de avaliação para parte da força de trabalho: “Eu acho que deveria ser feito o mesmo tipo de avaliação, né? Independente de vínculo, porque muitas dessas pessoas estão aqui há muitos anos, né?” (Entrevistado D-comunicação pessoal, 07 de maio de 2025).

A incompreensão ou desconhecimento sobre os benefícios advindos do processo de avaliação revelam que os agentes percebem a indicação para o preenchimento de funções de chefia e ou gratificações como não sendo um resultado direto de um mecanismo de avaliação de desempenho formal. Isso é evidenciado pelo Entrevistado A ao mencionar que apesar de seu desenvolvimento pessoal e profissional por meio de cursos, ampliação do escopo de seu trabalho e de suas responsabilidades, não recebeu uma retribuição financeira. Em contrapartida, o Entrevistado E, servidor efetivo, mencionou que é um exemplo do reconhecimento da instituição pelos esforços depreendidos no dia a dia, por receber um benefício remuneratório (gratificação técnica) específico para efetivos.

Essa assimetria identificada no relato livre dos entrevistados, corrobora os achados relatados no subitem 4.3, desta pesquisa.

#### *4.6. Discussão de Pontos sensíveis identificados.*

Os agentes manifestaram insatisfação por não participarem do processo avaliativo da instituição. Contudo, há indícios de resignação por reconhecerem possíveis entraves legais, devido à diversidade de vínculos.

A insatisfação foi associada a falta de *feedback*, que dificultaria o crescimento profissional e pessoal. É possível que essa preocupação não diminua a percepção geral de justiça organizacional, porque isso depende de diversos elementos. No entanto, Stankeviciute e Savaneviciene (2021) entendem que no serviço público uma gestão do desempenho, que estipula metas e promove retornos adequados aos seus colaboradores, favorece o engajamento no trabalho e a justiça organizacional.

A análise revelou desafios e percepções divergentes quanto à avaliação de desempenho, vínculo funcional e a justiça organizacional. A seguir, destacam-se os principais pontos de dificuldade identificados no estudo:

- Avaliações distintas por vínculo funcional: Efetivos, cedidos, comissionados e anistiados são submetidos (ou não) a avaliações diferentes, o que gera percepções de injustiça entre os servidores;
- Avaliações vinculadas apenas ao órgão de origem: agentes públicos cedidos são avaliados por seus órgãos de origem, o que reduz o poder da instituição atual em reconhecê-los;
- Injustiça distributiva: Há queixas quanto a distribuição de gratificações e oportunidades, especialmente por parte dos que não são efetivos do órgão;
- Injustiça processual: A ausência de critérios padronizados e claros alimenta a percepção de parcialidade e falta de transparência no processo avaliativo;
- Desconhecimento da finalidade do sistema avaliativo: Alguns agentes públicos confundem a avaliação de desempenho com o PGD, demonstrando falhas na comunicação;
- Falta de *feedback* estruturado: A ausência de retorno formal sobre o desempenho prejudica o desenvolvimento profissional e enfraquece o engajamento; e
- Falta de comunicação oficial sobre critérios e processos: A confusão dos agentes públicos evidencia a necessidade de uma política clara e acessível sobre avaliação de desempenho.

## 5. Conclusões

Este estudo teve como objetivo geral analisar como os sistemas de avaliação de desempenho, diante da diversidade dos vínculos funcionais, influenciam a percepção de justiça organizacional entre os funcionários de uma instituição pública federal.

Os resultados indicaram que a composição da força de trabalho no órgão, com vínculos diversos, é maximizada em sua heterogeneidade quando se associa às formas aos diferentes tipos de avaliação de desempenho. Foi possível identificar, no contexto estudado, que os agentes públicos percebem a questão da justiça organizacional distributiva e processual de forma divergente, não necessariamente associada ao seu próprio vínculo funcional. Em particular, observou-se indícios de resignação sobre os impedimentos legais para a realização de avaliação de desempenho unificada. Além disso, a preocupação quanto à falta de *feedback* do trabalho individualmente desenvolvido foi mencionada por grande parte dos entrevistados.

Quanto às contribuições teóricas, o estudo amplia a compreensão sobre os aspectos que fortalecem ou enfraquecem o sentimento de justiça organizacional. Além disso, fornece subsídios para a melhoria da gestão de desempenho institucional com foco na equidade, transparência e inclusão.

No sentido de enfrentar os desafios levantados nesta pesquisa, sugere-se algumas alternativas, que devem ser apoiadas pela Administração Superior e encampadas pela Gestão de Pessoas,

com vistas a melhoria da tríade na organização: justiça organizacional, avaliação de desempenho e diferentes vínculos funcionais:

- Propor às instâncias superiores uma mudança na política de avaliação de desempenho, (via nova legislação) de modo a agregar todos os agentes públicos de diferentes vínculos, demonstrando que o modelo atual tem impacto negativo ao clima organizacional, motivação e produtividade do órgão;
- Realizar ações que ofereçam aos agentes públicos recompensas psicossociais, de modo a focar em um programa de justiça distributiva não só direcionada em retribuição pecuniária;
- Aprimorar o *feedback* entre chefia e subordinados favorecendo a melhoria das relações de trabalho e desenvolvendo a justiça processual no campo da gestão de desempenho;
- Avaliar os talentos e perfis dos agentes públicos para oferecer oportunidades de movimentação dentro de órgão, proporcionando aderência entre o perfil e as atividades da função e focando em minimizar as injustiças distributivas;
- Criar um canal de proximidade, na gestão de pessoas, para ouvir as demandas dos agentes públicos e mitigar os problemas que envolvem as injustiças organizacionais com todos os agentes públicos; e
- Realizar treinamentos com as chefias para que possam conduzir as relações laborais de modo mais participativo, transparente e produtivo.

Devido à complexidade do tema e dos aspectos identificados no caso avaliado, o estudo possui limitações. Sugere-se uma pesquisa mais ampla, ouvindo os agentes públicos e lideranças em ambientes organizacionais diversificados. Pois a representatividade dos participantes foi condicionada à acessibilidade e disponibilidade dos agentes públicos, o que pode ter restringido a abrangência das percepções coletadas. Tal fator limita a generalização dos resultados, reforçando a necessidade de pesquisas futuras que ampliem a amostra e contemplem diferentes tipos de instituições, regiões e culturas organizacionais.

À luz das abordagens teóricas acerca da justiça organizacional distributiva e processual, assim como dos conceitos de análise de avaliação de desempenho apresentados na fundamentação deste estudo, nota-se que os resultados encontrados evidenciam a fragilidade dos modelos avaliativos quando não alinhados aos princípios de isonomia, transparência e equidade. Deste modo, recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem ainda mais esses referenciais teóricos e evidências empíricas, investigando, por exemplo, a possibilidade de como modelos integrados de avaliação de desempenho podem afetar a motivação, o engajamento e a percepção de justiça dos agentes públicos de distintos vínculos. Estudos comparativos sustentados pelos fundamentos explorados deste trabalho, também podem contribuir para validar e aprimorar teorias existentes, além de oferecer subsídios organizacionais, práticos e científicos para o desenvolvimento de políticas de gestão de pessoas mais consistentes e inclusivas no setor público.

## Referências

As referências devem ser escritas segundo o padrão ABNT ou APA e ordenadas alfabeticamente.

Akram, T., Lei, S., Haider, M. J. & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5 (2), 117 – 129.

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Edições 70. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/alasiasantos/analise-de-conteudo-laurence-bardin>. Acesso em: 29 abr. 2025.

Beuren, I. M., Eggert, N. S. & Santos, E. A. (2020). Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. *Revista Organizações & Sociedade*, 27(92), 113-131.

Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 386 – 400.

Dai, Y., Dai Y., Chen K. & Wu, H. (2013). Transformational vs transactional leadership: which is better?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(5), 760 – 778.

Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. (2010, 22 de março). Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho... Presidência da República. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7133.htm)

Farndale, E., Hope-Hailey, V. & Kelliher, C. (2011). High commitment performance management: the roles of justice and trust. *Personnel Review*, 40 (1), 5 – 23.

- Guimarães, D. E. L., Soares, C. S., & Zonatto, V. C. S. (2024). Efeitos da consistência do sistema de gestão de desempenho de recursos humanos no engajamento no trabalho. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 19(2), 1–40.
- Guesser, P. C. L., Ensslin, S. R., & Petri, S. M. (2020). Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. *Sociedade, Contabilidade e Gestão*, 15(4), 42-67.
- Khan, I. U., Idris, M. & Amin, R. U. (2021): Leadership style and performance in higher education: the role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, 26 (6), 1111-1125.
- Klein, L. & Colauto, R. D. (2020). Perceptions of organizational justice in incentive contracts and their effect on congruence between personal and organizational goals. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22 (3), 582-607.
- Lee, J., & Wei, F. (2015). The moderating effect of leadership on perceived organizational justice and affective commitment: a study in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 679–702.
- Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. (1991, 19 de abril). Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Presidência da República. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)
- Lei nº 8.429, de 02 de junho de 1992. (1992, 03 de junho). Dispõe sobre as sanções aplicáveis em virtude da prática de atos de improbidade administrativa, de que trata o § 4º do art. 37 da Constituição Federal. Presidência da República. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18429.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18429.htm)
- Lei nº 8.878, de 11 de maio de 1994. (1994, 12 de maio). Dispõe sobre a concessão de anistia nas condições que menciona. Presidência da República. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18878.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18878.htm)

Lei nº 9.962, de 22 de fevereiro de 2000. (2000, 23 de fevereiro). Disciplina o regime de emprego público do pessoal da Administração federal direta, autárquica e fundacional, e dá outras providências. Presidência da República.  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9962.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9962.htm)

Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. (2008, 23 de setembro). Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo – PGPE. Presidência da República.  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm)

Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021. (2021, 17 de setembro). Simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Presidência da República.  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/114204.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114204.htm)

McKenna, S., Richardson, J. & Manroop, L. (2011). Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation. *Human Resource Management Review*, 21, 148 – 157.

Ozer, O., Ugurluoglu, O. & Saygili, M. (2017). Effect of Organizational Justice on Work Engagement in Healthcare Sector of Turkey. *Journal of Health Management*, 19 (1), 1-11.

Santos, E. A., Venturini, L. D., Sallaberry, J. D., Klein, L. & Flach, L. (2023). Organizational fairness and task performance: a study between different activities and positions in the justice sector. *Revista de Administração da UFSM*, 16 (1), e10.

Stankeviciute, Z. & Savaneviciene, A. (2021). Linkage between Leaders' Behaviour in Performance Management, Organisational Justice and Work Engagement in Public Sector. *Economies*, 9 (15).

Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (16ª ed.). Atlas.