

TRANSPARÊNCIA E ENGAJAMENTO NA GESTÃO DE PESSOAS: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DE MATO GROSSO DO SUL

TRANSPARENCY AND ENGAGEMENT IN PEOPLE MANAGEMENT: PERFORMANCE EVALUATION IN THE LEGISLATIVE ASSEMBLY OF MATO GROSSO DO SUL

TRANSPARENCIA Y COMPROMISO EN LA GESTIÓN DE PERSONAS: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ASAMBLEA LEGISLATIVA DE MATO GROSSO DEL SUR

Tiago Santos Silva¹

Resumo: O artigo identifica a implementação do modelo de avaliação de desempenho na Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, focalizando seus efeitos na transparência, no engajamento dos servidores e no alinhamento estratégico da gestão de pessoas. A pesquisa utilizou abordagem mista, combinando questionário aplicado a servidores avaliadores e avaliados e entrevistas semiestruturadas com membros da Comissão de Avaliação. Os resultados indicam que a clareza dos critérios, a condução participativa e a oferta de feedback estruturado contribuíram para fortalecer a confiança no processo, ampliar o senso de pertencimento institucional e orientar melhorias nos fluxos de trabalho. Observou-se ainda que a avaliação tem potencial para atuar como instrumento de governança pública, quando integrada ao planejamento estratégico e articulada à política de desenvolvimento de pessoal. Por outro lado, foram identificados desafios relacionados à padronização da comunicação entre chefias, ao uso desigual de critérios qualitativos e às expectativas de progressão. Conclui-se que a consolidação do modelo depende da continuidade das ações de formação, do monitoramento sistemático e da institucionalização de práticas de feedback contínuo. Os achados podem contribuir para a replicação de modelos semelhantes em outros órgãos públicos.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; transparência; engajamento; gestão pública; servidor público.

Abstract: This article identifies the implementation of a performance evaluation model in the Legislative Assembly of Mato Grosso do Sul, focusing on its effects on transparency, employee engagement, and the strategic alignment of human resource management. The research used a mixed-methods approach, combining a questionnaire applied to evaluating and evaluated employees and semi-structured interviews with members of the Evaluation Committee. The results indicate that the clarity of the criteria, the participatory approach, and the provision of structured feedback contributed to strengthening trust in the process, expanding the sense of institutional belonging, and guiding improvements in workflows. It was also observed that the evaluation has the potential to act as an instrument of public governance when integrated into strategic planning and articulated with personnel development policy. On the other hand, challenges related to the standardization of communication between supervisors, the unequal use of qualitative criteria, and expectations of career progression were identified. It is concluded that the consolidation of the model depends on the continuity of training actions, systematic monitoring, and the institutionalization of continuous feedback practices. The findings may contribute to the replication of similar models in other public bodies.

Keywords: performance evaluation; transparency; engagement; public management; public servant.

Resumen: Este artículo identifica la implementación de un modelo de evaluación del desempeño en la Asamblea Legislativa de Mato Grosso del Sur, centrándose en sus efectos sobre la transparencia, el compromiso de los

¹ Doutorando em Desenvolvimento Local pela Universidade Católica Dom Bosco. *Máster en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento* pela Universidad Europea del Atlántico. Especialista em Auditoria e Compliance pela Descomplica Tecnologia e Educacao. Especialista em Saúde Pública pelo Centro Universitário União das Américas Descomplica. Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal do Tocantins. *MBA em Recursos Humanos* pela Universidade Salvador. Graduado em Tecnologia em Informática e Gestão da Informação pela Universidade Tiradentes. Bacharel em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela Faculdade São Luís de França. Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Educação, Cultura e Turismo (GEPECTUR/CNPq). Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Violência de Gênero – Direito das Mulheres (CNPq). E-mail: tss.cgr@gmail.com

empleados y la alineación estratégica de la gestión de recursos humanos. La investigación utilizó un enfoque de métodos mixtos, combinando un cuestionario aplicado a empleados evaluadores y evaluados con entrevistas semiestructuradas a miembros del Comité de Evaluación. Los resultados indican que la claridad de los criterios, el enfoque participativo y la provisión de retroalimentación estructurada contribuyeron a fortalecer la confianza en el proceso, ampliar el sentido de pertenencia institucional y orientar mejoras en los flujos de trabajo. También se observó que la evaluación tiene el potencial de actuar como un instrumento de gobernanza pública cuando se integra en la planificación estratégica y se articula con la política de desarrollo del personal. Por otro lado, se identificaron desafíos relacionados con la estandarización de la comunicación entre supervisores, el uso desigual de criterios cualitativos y las expectativas de progresión profesional. Se concluye que la consolidación del modelo depende de la continuidad de las acciones de capacitación, el seguimiento sistemático y la institucionalización de prácticas de retroalimentación continua. Los hallazgos pueden contribuir a la replicación de modelos similares en otros organismos públicos.

Palabras clave: evaluación del desempeño; transparencia; compromiso; gestión pública; servidor público.

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho tem ocupado posição central nos debates contemporâneos sobre gestão de pessoas e governança no setor público, especialmente diante das demandas por transparência, accountability e melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade. Diferentemente do setor privado, onde sistemas de avaliação frequentemente se associam a incentivos financeiros e métricas de produtividade, no setor público tais instrumentos assumem contornos mais complexos, atravessados por estruturas hierárquicas rígidas, estabilidade funcional, pressões normativas e múltiplos objetivos institucionais. Nesse contexto, a literatura internacional tem destacado que a efetividade dos sistemas de avaliação de desempenho depende menos de sua sofisticação técnica e mais da forma como são percebidos pelos servidores, em especial quanto à justiça, à clareza dos critérios e à qualidade do feedback.

Estudos consolidados indicam que a percepção de justiça procedimental e distributiva constitui fator determinante para a aceitação dos processos avaliativos e para o engajamento dos trabalhadores no setor público. Evidências empíricas demonstram que sistemas de avaliação percebidos como justos, transparentes e coerentes tendem a fortalecer a confiança institucional e a reduzir resistências organizacionais, mesmo em ambientes marcados por baixa flexibilidade gerencial. Ademais, pesquisas recentes têm avançado ao demonstrar que a justiça na avaliação de desempenho exerce influência direta sobre o engajamento no trabalho, atuando como mecanismo mediador entre práticas gerenciais e atitudes positivas dos servidores.

Apesar desses avanços, a literatura internacional ainda apresenta lacunas relevantes. Grande parte dos estudos empíricos concentra-se em órgãos do Poder Executivo, em administrações centrais ou em contextos de países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), havendo escassez de investigações voltadas a

instituições do Poder Legislativo, sobretudo em níveis subnacionais e em países do Sul Global. Além disso, são limitados os trabalhos que articulam, de forma integrada, justiça organizacional, transparência do processo avaliativo e qualidade do feedback como dimensões interdependentes na explicação do engajamento dos servidores públicos. Essa lacuna é particularmente sensível em contextos institucionais nos quais a avaliação de desempenho tem sido historicamente associada às práticas burocráticas ou meramente formais.

No caso brasileiro, embora a avaliação de desempenho esteja prevista em diversos marcos normativos e tenha sido incorporada às políticas de gestão de pessoas em diferentes esferas governamentais, ainda são poucos os estudos empíricos que analisam sua implementação a partir da perspectiva dos servidores, especialmente em instituições legislativas. Tal ausência limita a compreensão dos efeitos organizacionais desses instrumentos e restringe o desenvolvimento de modelos avaliativos sensíveis às especificidades institucionais e culturais do setor público nacional.

Diante desse cenário, o presente artigo analisa a implementação do modelo de avaliação de desempenho na Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, com foco na percepção dos servidores quanto à clareza dos critérios, à justiça do processo, à transparência institucional e à qualidade do feedback recebido. Ao adotar uma abordagem metodológica mista, combinando dados quantitativos e qualitativos, o estudo busca compreender de que forma essas dimensões influenciam o engajamento e a confiança dos servidores no processo avaliativo.

A principal contribuição do artigo reside em três dimensões. Do ponto de vista empírico, oferece evidências inéditas sobre a avaliação de desempenho em um órgão do Poder Legislativo subnacional brasileiro, ampliando o escopo da literatura internacional. Sob a perspectiva teórica, articula os conceitos de justiça organizacional, feedback e engajamento no contexto da gestão pública, dialogando com estudos recentes sobre avaliação de desempenho no setor público. Por fim, no plano prático, o artigo apresenta subsídios para o aprimoramento de políticas de gestão de pessoas, indicando elementos que podem fortalecer a legitimidade e a efetividade dos sistemas avaliativos em instituições públicas.

Ao fazê-lo, o estudo contribui para o avanço do debate sobre avaliação de desempenho como instrumento estratégico de governança pública, deslocando-a de uma lógica meramente burocrática para uma abordagem orientada ao desenvolvimento, à confiança institucional e à valorização do servidor público.

2. METODOLOGIA

Em consonância com os pressupostos da pesquisa de campo em administração pública, foi realizada uma pesquisa empírica junto aos servidores da Assembleia Legislativa do Estado de Mato Grosso do Sul, para compreender as percepções acerca do modelo de avaliação de desempenho institucionalmente implementado.

A pesquisa adotou abordagem metodológica mista, combinando procedimentos quantitativos e qualitativos (Creswell & Plano Clark, 2018). Tal estratégia permitiu captar, de forma integrada, tanto padrões gerais de opinião quanto elementos interpretativos associados à experiência vivenciada no processo avaliativo, proporcionando uma compreensão mais abrangente e profunda do fenômeno estudado do que abordagens singulares poderiam oferecer (Creswell & Plano Clark, 2018).

A etapa quantitativa consistiu na aplicação de questionário eletrônico aos servidores avaliadores e avaliados, estruturado predominantemente em escala Likert. A escolha desta escala justifica-se por sua ampla eficácia e validação na mensuração de atitudes, comportamentos e percepções em ambientes organizacionais (Flick, 2022). O instrumento contemplou dimensões relacionadas à clareza dos critérios, à adequação da avaliação às atividades desempenhadas, à percepção de justiça processual, à transparência do processo e à qualidade do feedback recebido, construtos que a literatura aponta como essenciais para mediar a confiança e o engajamento de servidores em avaliações formais (Colquitt, 2001; Beuren et al., 2020). Os dados coletados possibilitaram identificar tendências de concordância, níveis de aceitação do modelo e eventuais assimetrias de percepção entre os respondentes.

A etapa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com membros da Comissão de Avaliação de Desempenho, responsáveis pela condução e acompanhamento do ciclo avaliativo (Flick, 2022). As entrevistas buscaram aprofundar a compreensão sobre a lógica de implementação do modelo, os critérios utilizados na avaliação, os desafios enfrentados e as práticas adotadas no momento da devolutiva. O material empírico foi transcrito e submetido à análise temática de conteúdo, método rigoroso que confere objetividade e confiabilidade à interpretação de dados não estruturados (Bardin, 2011; Ferreira, 2023). A organização das falas ocorreu em categorias analíticas relacionadas à justiça, à confiança e ao caráter formativo da avaliação.

A triangulação entre os dados quantitativos e qualitativos permitiu ampliar a robustez analítica dos resultados, favorecendo uma interpretação mais consistente sobre os efeitos do modelo de avaliação no engajamento e na motivação dos servidores. Essa integração metodológica contribuiu para a validação cruzada das evidências empíricas, reduzindo vieses inerentes a abordagens isoladas e reforçando a validade dos achados apresentados (Oliveira, 2015; Creswell & Plano Clark, 2018).

Ressalta-se que foi utilizada a ferramenta ChatGPT exclusivamente para fins de revisão textual e aprimoramento redacional, sem qualquer interferência na concepção teórica, na definição metodológica ou na análise dos dados, as quais são integralmente de autoria do pesquisador. O presente artigo fundamenta-se na pesquisa aplicada desenvolvida em dissertação de mesmo autor, da qual derivam os dados empíricos aqui analisados, sendo o estudo ora apresentado uma reelaboração analítica com foco específico nos efeitos da avaliação de desempenho sobre o engajamento e a motivação dos servidores públicos.

3. TRANSPARÊNCIA, JUSTIÇA ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO NO SETOR PÚBLICO

A literatura contemporânea sobre gestão de pessoas no setor público tem destacado que a efetividade dos sistemas de avaliação de desempenho está diretamente associada à forma como esses instrumentos são percebidos pelos servidores, especialmente no que se refere à transparência do processo, à justiça organizacional e aos efeitos sobre o engajamento no trabalho (Kim & Holzer, 2014; Micacchi et al., 2023). Mais do que dispositivos técnicos de mensuração, os sistemas avaliativos configuram-se como práticas organizacionais que influenciam atitudes, comportamentos e a relação subjetiva dos servidores com a instituição (Beuren et al., 2020).

Nesse contexto, a transparência emerge como elemento estruturante da legitimidade da avaliação de desempenho, ao assegurar clareza dos critérios, previsibilidade das regras e coerência entre objetivos institucionais e práticas gerenciais (Obasuyi, 2026). Associada a ela, a justiça organizacional, em suas dimensões procedimental, distributiva e interacional, constitui fator central para a aceitação do processo avaliativo e para a construção da confiança institucional (Colquitt, 2001; Kim & Holzer, 2014). Estudos empíricos no setor público indicam que avaliações percebidas como justas e transparentes tendem a reduzir resistências

organizacionais e a fortalecer o engajamento e o compromisso dos servidores com o trabalho e com a organização (Beuren et al., 2020; Micacchi et al., 2023).

Além disso, estudos recentes têm evidenciado que a avaliação de desempenho pode exercer influência significativa sobre o engajamento dos servidores públicos, sobretudo quando orientada ao desenvolvimento profissional e acompanhada de feedback estruturado (Beuren et al., 2020; Kim & Holzer, 2014). O engajamento, entendido como estado psicológico positivo relacionado ao envolvimento e ao sentido atribuído ao trabalho, assume papel estratégico em contextos públicos marcados por limitações de incentivos materiais e elevada complexidade institucional (Micacchi et al., 2023; Schnell et al., 2021).

Diante disso, esta seção discute os fundamentos teóricos que articulam transparência, justiça organizacional e engajamento no setor público. O item 3.1 aborda a transparência e a justiça organizacional na avaliação de desempenho, destacando seus efeitos sobre a legitimidade e a aceitação dos sistemas avaliativos. Em seguida, o item 3.2 examina a relação entre avaliação de desempenho e engajamento na gestão de pessoas, evidenciando como práticas avaliativas justas e orientadas ao desenvolvimento podem contribuir para o fortalecimento do vínculo entre servidores e instituições públicas.

3.1. TRANSPARÊNCIA E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A transparência constitui um dos pilares centrais da avaliação de desempenho no setor público, sobretudo quando se considera que tais sistemas operam em ambientes institucionais marcados por princípios normativos rígidos, estabilidade funcional e tradições burocráticas (Andrade & Cordeiro, 2022; Nora et al., 2021). Diferentemente de contextos privados, nos quais a avaliação de desempenho pode estar diretamente associada a incentivos financeiros ou progressão meritocrática, no setor público sua legitimidade depende fortemente da percepção de justiça e da clareza dos critérios empregados (Kim & Holzer, 2014).

A literatura internacional demonstra que a percepção de justiça organizacional na avaliação de desempenho é multidimensional, envolvendo, ao menos, as dimensões procedimental, distributiva e interacional (Colquitt, 2001). A justiça procedimental refere-se à equidade dos processos e regras que orientam a avaliação; a distributiva diz respeito à adequação dos resultados gerados; e a interacional relaciona-se à forma como os avaliados são tratados durante o processo, especialmente no momento do feedback (Colquitt, 2001). Estudos empíricos indicam que, no setor público, a justiça procedimental tende a exercer influência

ainda mais significativa do que a distributiva, uma vez que os resultados da avaliação nem sempre produzem efeitos materiais imediatos (Micacchi et al., 2023).

Kim e Holzer (2014) evidenciam que a aceitação dos sistemas de avaliação de desempenho por servidores públicos está diretamente associada à clareza dos critérios, à consistência da aplicação e à transparência do processo. Nesse sentido, os autores alertam que a precisão técnica e psicométrica do instrumento avaliativo não é capaz de compensar as percepções negativas por parte dos funcionários envolvidos no sistema (Levy & Williams, 2004, apud Kim & Holzer, 2014). Para os autores, a ausência de aceitação e transparência compromete não apenas a credibilidade da avaliação, mas também sua utilidade gerencial, transformando-a em um exercício burocrático que gera resistências e desmotivação (Kim & Holzer, 2014).

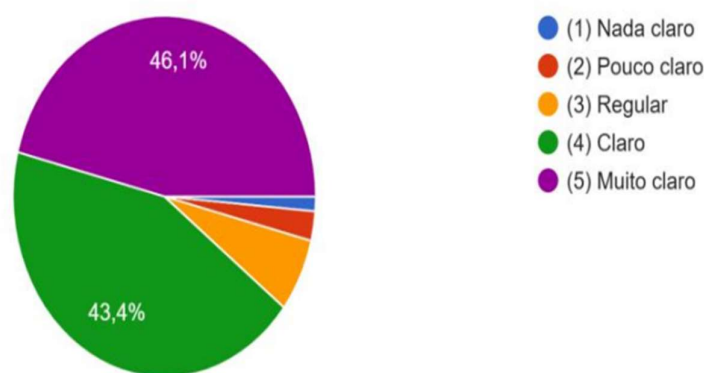
Essa constatação é particularmente relevante para o contexto da administração pública brasileira, no qual a avaliação de desempenho foi historicamente percebida como instrumento formal, associado ao cumprimento de exigências burocráticas e legais, e não como mecanismo de desenvolvimento profissional (Andrade & Cordeiro, 2022). A literatura empírica nacional aponta que sistemas avaliativos opacos, genéricos ou pouco compreendidos tendem a reforçar percepções de arbitrariedade e favorecimento, minando a confiança institucional e a efetividade do processo (Andrade & Cordeiro, 2022; Beuren et al., 2020).

Nesse sentido, a transparência não se restringe à divulgação dos resultados da avaliação, mas envolve a explicitação dos critérios, dos objetivos institucionais associados ao processo, dos papéis dos avaliadores e das possibilidades de contestação ou revisão (Andrade & Cordeiro, 2022; Beuren et al., 2020). O relatório do Banco Mundial sobre gestão de desempenho na administração pública estabelece fatores críticos de sucesso dos sistemas avaliativos, como o alinhamento de metas organizacionais e individuais e a melhoria do julgamento dos gestores para assegurar objetividade e justiça, premissas que dependem intrinsecamente da transparência para garantir previsibilidade e legitimidade organizacional (Schnell et al., 2021).

A análise empírica da avaliação de desempenho na Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul dialoga diretamente com esses achados teóricos. Os dados indicam elevada percepção de clareza dos critérios e de transparência do modelo, sugerindo que a explicitação prévia das regras e a comunicação institucional consistente contribuem para a aceitação do processo avaliativo.

Os servidores efetivos ativos foram convidados a avaliar a clareza dos critérios utilizados na avaliação de desempenho por meio de escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (nada claro) a 5 (muito claro). Foram obtidas 76 respostas, distribuídas da seguinte forma: muito claro (n = 35; 46,05%), claro (n = 33; 43,42%), regular (n = 5; 6,58%), pouco claro (n = 2; 2,63%) e nada claro (n = 1; 1,32%), conforme os resultados da pesquisa, apresentados na figura 1.

Figura 1: Clareza dos critérios adotados na avaliação de desempenho



Fonte: elaborado pelo autor, gerado pelo Google Forms (2024).

Observa-se que quase 90% dos participantes avaliaram os critérios como “claros” ou “muito claros”, o que reforça a adequação da linguagem e da estrutura utilizada nos instrumentos aplicados. Esse resultado dialoga com as entrevistas realizadas com membros da Comissão de Avaliação, como a observação do entrevistado 3, que afirmou: “a forma como foram inseridos no formulário os critérios são inteligíveis, o servidor consegue ler e compreender rapidamente o que significa”.

Esses resultados reforçam a tese de que a transparência atua como elemento mediador entre o desenho formal do sistema de avaliação e sua legitimidade percebida pelos servidores, reduzindo assimetrias informacionais e fortalecendo a confiança institucional (Beuren et al., 2020; Bonini et al., 2023).

3.2. ENGAJAMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA GESTÃO DE PESSOAS DO SETOR PÚBLICO

O engajamento no trabalho tem assumido posição central nos estudos contemporâneos sobre gestão de pessoas no setor público, especialmente diante das limitações estruturais que caracterizam esse contexto organizacional, tais como estabilidade funcional, rigidez normativa e restrições orçamentárias (Nora et al., 2021; Micacchi et al., 2023). Diferentemente de abordagens tradicionais baseadas exclusivamente em incentivos extrínsecos, a literatura recente enfatiza o engajamento como um estado psicológico positivo associado ao envolvimento ativo, à dedicação e ao sentido atribuído ao trabalho, o que o torna particularmente relevante em organizações públicas (Micacchi et al., 2023).

No âmbito da administração pública, a avaliação de desempenho emerge como um dos principais instrumentos capazes de influenciar o engajamento dos servidores, desde que seja percebida como justa, transparente e orientada ao desenvolvimento profissional (Kim & Holzer, 2014). Estudos internacionais indicam que sistemas avaliativos cuja finalidade é predominantemente desenvolvimental, isto é, voltados à aprendizagem, à melhoria contínua e ao alinhamento entre expectativas individuais e objetivos organizacionais, tendem a gerar maior aceitação e comprometimento por parte dos servidores (Kim & Holzer, 2014).

A literatura empírica demonstra que a percepção de justiça no processo de avaliação de desempenho constitui variável explicativa relevante do engajamento no setor público. Micacchi et al. (2023), ao analisarem organizações públicas italianas, evidenciam que diferentes dimensões da justiça na avaliação — em especial a procedimental e a informacional — apresentam associação positiva com o engajamento no trabalho, sugerindo que servidores tendem a se envolver mais intensamente quando percebem coerência, imparcialidade e clareza nos processos avaliativos (Micacchi et al., 2023). Esses achados reforçam a compreensão de que a avaliação de desempenho não opera apenas como mecanismo técnico de mensuração, mas como prática social capaz de moldar atitudes e comportamentos organizacionais (Beuren et al., 2020; Micacchi et al., 2023).

Nesse contexto, o feedback assume papel estratégico. A literatura aponta que avaliações desacompanhadas de devolutivas consistentes tendem a ser percebidas como rituais burocráticos, com baixo impacto sobre a motivação e o desempenho (Andrade & Cordeiro, 2022). Por outro lado, feedbacks estruturados, baseados em critérios previamente conhecidos e conduzidos de forma dialogada, contribuem para o fortalecimento do engajamento, da

confiança interpessoal e para a internalização dos objetivos institucionais pelos servidores (Beuren et al., 2020; Kim & Holzer, 2014; Schnell et al., 2021).

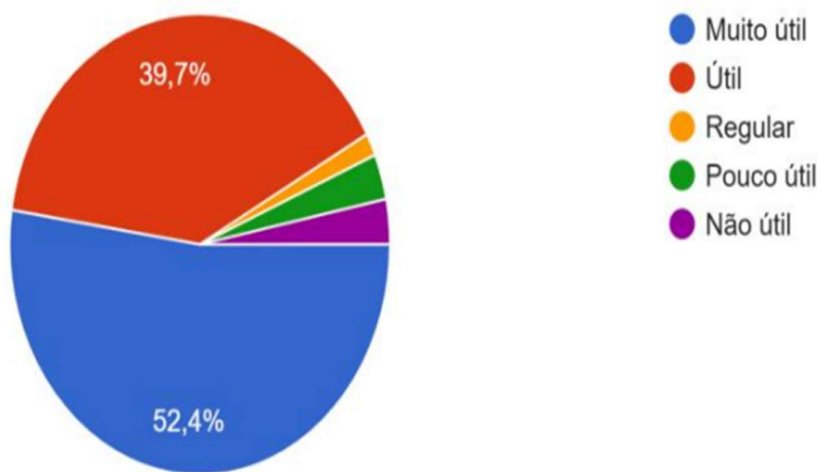
Estudos nacionais corroboram essas evidências no contexto brasileiro. Andrade e Cordeiro (2022) demonstram que a percepção da efetividade da avaliação de desempenho está fortemente associada à qualidade do feedback recebido e à existência de oportunidades reais de desenvolvimento profissional, evidenciando que a ausência ou falha desses mecanismos gera disfunções e insatisfação. Segundo os autores, quando a avaliação é compreendida como instrumento de reconhecimento e aprendizagem, e não apenas como exigência formal, tende a produzir efeitos positivos sobre o comprometimento organizacional e a qualificação dos serviços prestados (Andrade & Cordeiro, 2022).

A perspectiva gerencial também é relevante para compreender a relação entre avaliação de desempenho e engajamento. Pesquisas que analisam a implementação de sistemas avaliativos a partir do ponto de vista das chefias indicam que a capacidade dos gestores de interpretar critérios, comunicar expectativas e conduzir feedbacks de forma clara e respeitosa constitui fator decisivo para o êxito desses instrumentos (Andrade & Cordeiro, 2022; Beuren et al., 2020). Assim, o engajamento não decorre apenas do desenho formal do sistema de avaliação, mas da maneira como este é operacionalizado no cotidiano organizacional e percebido como útil pelos avaliados (Beuren et al., 2020).

No setor público, essa dinâmica adquire contornos específicos. O relatório *Performance Management in the Public Administration — Seven Success Factors* destaca que sistemas de avaliação eficazes são aqueles integrados às políticas de gestão de pessoas, capazes de articular metas institucionais, desenvolvimento profissional e reconhecimento simbólico, mesmo em contextos com limitações de incentivos materiais (Schnell et al., 2021). Nesse sentido, a avaliação de desempenho passa a funcionar como elemento estruturante da governança interna, influenciando o engajamento e a confiança dos servidores.

A análise da percepção dos servidores sobre a qualidade do feedback recebido revela uma tendência amplamente positiva. Conforme figura 2, mais de 90% dos respondentes classificaram o feedback como “útil” ou “muito útil”, indicando que a devolutiva contribuiu para o desenvolvimento profissional e o entendimento do desempenho avaliado. Esses dados sinalizam um avanço em relação às práticas avaliativas historicamente críticas no setor público,

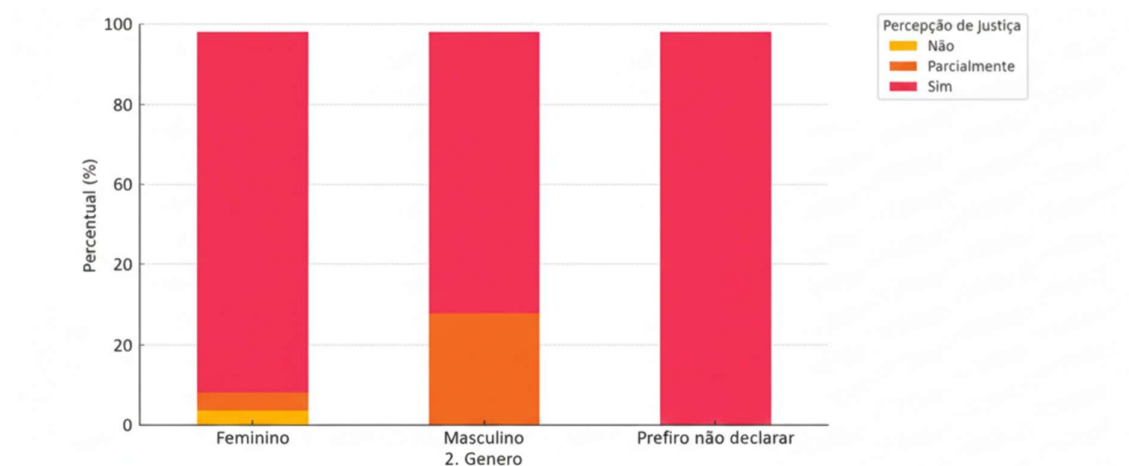
onde o feedback é frequentemente negligenciado ou conduzido de forma ineficaz pelas chefias (Andrade & Cordeiro, 2022).

Figura 2: Avaliação da Qualidade do Feedback

Fonte: elaborado pelo autor, gerado pelo Google Forms (2024).

A análise parte da premissa de que a percepção de imparcialidade está diretamente relacionada à legitimidade do sistema de avaliação de desempenho, influenciada por fatores socioculturais e estruturais que moldam as experiências dos indivíduos no ambiente organizacional (Colquitt, 2001; Cropanzano et al., 2017).

Ambientes institucionais historicamente marcados por assimetrias de poder e gênero podem impactar negativamente como determinados grupos percebem a justiça organizacional (Mor Barak, 2022). Assim, a identificação de possíveis disparidades na vivência do modelo avaliativo, a partir do recorte por sexo, é essencial para garantir a equidade e a confiança no sistema adotado pela Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3: Percepção de Justiça por Gênero (Sexo)

Fonte: elaborado pelos autores, gerado pelo Google Forms (2024).

No caso analisado neste estudo, os dados empíricos indicam percepção predominantemente positiva quanto à qualidade do feedback e à justiça do processo avaliativo, sugerindo que o modelo adotado favorece o engajamento dos servidores. Tais evidências dialogam com a literatura internacional ao reforçar que avaliações transparentes, orientadas por critérios claros e acompanhadas de devolutivas consistentes tendem a fortalecer o vínculo entre servidor e organização pública (Kim & Holzer, 2014; Micacchi et al., 2023).

Dessa forma, a avaliação de desempenho, quando concebida como prática gerencial orientada ao desenvolvimento e à justiça organizacional, revela-se instrumento estratégico para a promoção do engajamento no setor público, contribuindo para a melhoria da capacidade institucional e para o aprimoramento dos serviços prestados à sociedade (Beuren et al., 2020; Schnell et al., 2021).

4. RESULTADOS

A análise integrada dos dados quantitativos e qualitativos evidencia que a avaliação de desempenho implementada na Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul apresenta elevada legitimidade percebida entre os servidores, especialmente no que se refere à clareza dos critérios, à transparência do processo e à qualidade do feedback recebido. Esses achados reforçam a literatura internacional que destaca a percepção de justiça organizacional como

elemento central para a aceitação e efetividade dos sistemas de avaliação de desempenho no setor público (Kim & Holzer, 2014; Micacchi et al., 2023).

Os resultados indicam que a maioria dos servidores percebe os critérios de avaliação como claros e adequados às atividades desempenhadas, o que sugere coerência entre o desenho formal do instrumento avaliativo e as práticas de trabalho observadas no cotidiano organizacional.

A elevada percepção de clareza e transparência observada no caso analisado dialoga diretamente com os achados de Kim e Holzer (2014), segundo os quais a aceitação dos sistemas de avaliação de desempenho no setor público está menos associada aos resultados gerados e mais à forma como os critérios são definidos, comunicados e aplicados. A justiça procedimental, nesse sentido, emerge como fator estruturante da legitimidade do processo avaliativo (Colquitt, 2001; Kim & Holzer, 2014).

Do ponto de vista qualitativo, as entrevistas com membros da Comissão de Avaliação reforçam essa interpretação, ao evidenciarem preocupação institucional com a padronização dos critérios e com a comunicação prévia das regras do processo. Essa combinação entre normatização formal e clareza comunicacional contribui para reduzir assimetrias de informação e mitigar percepções de arbitrariedade, aspecto frequentemente apontado na literatura como um dos principais fatores de resistência à avaliação de desempenho no setor público (Nora et al., 2021; Bonini et al., 2023).

Assim, os resultados sugerem que a transparência atua como mecanismo mediador entre o desenho técnico do sistema avaliativo e a percepção de justiça por parte dos servidores, fortalecendo a confiança institucional e a aceitação do processo (Beuren et al., 2020). Outro achado relevante refere-se à percepção positiva quanto à qualidade do feedback recebido pelos servidores. Os dados indicam que as devolutivas são majoritariamente percebidas como claras e explicativas, especialmente quando realizadas por meio de interação direta e estruturada entre avaliador e avaliado.

Esse resultado reforça a literatura que aponta o feedback como dimensão central da justiça interacional na avaliação de desempenho (Beuren et al., 2020; Colquitt, 2001). Estudos internacionais indicam que feedbacks estruturados, baseados em critérios conhecidos e acompanhados de explicações consistentes, contribuem para que os servidores compreendam

os objetivos da avaliação e percebam o processo como legítimo e orientado ao desenvolvimento (Kim & Holzer, 2014; Schnell et al., 2021).

No caso analisado, o uso combinado de feedback oral e registro formal parece fortalecer a percepção de justiça interacional, ao mesmo tempo em que assegura transparência e rastreabilidade institucional. Essa prática aproxima a avaliação de desempenho de uma lógica formativa, deslocando-a de uma função meramente administrativa para um instrumento de aprendizagem organizacional, conforme defendido na literatura sobre gestão de desempenho no setor público (Schnell et al., 2021).

As evidências qualitativas corroboram esse achado, ao indicar que os servidores tendem a valorizar o diálogo direto com as chefias, especialmente quando o feedback é fundamentado em justificativas claras e exemplos concretos do desempenho observado. Tal aspecto é relevante, pois a literatura aponta que a ausência de feedback ou a realização de devolutivas genéricas constitui um dos principais fatores de descrédito e resistência aos sistemas avaliativos no setor público (Andrade & Cordeiro, 2022; Beuren et al., 2020).

A análise dos dados também revela percepção predominantemente positiva (superior a 80%) quanto à justiça e imparcialidade do processo de avaliação de desempenho, sugerindo que o modelo adotado contribui para fortalecer o engajamento dos servidores. Esses resultados dialogam com as evidências apresentadas por Micacchi et al. (2023), que demonstram associação positiva entre a percepção de justiça na avaliação de desempenho e o engajamento no trabalho em organizações públicas. Embora o presente estudo não tenha como objetivo testar relações causais, os achados indicam convergência com a literatura ao sugerir que avaliações percebidas como justas tendem a reforçar atitudes positivas em relação ao trabalho e à organização (Micacchi et al., 2023).

No contexto da Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, a percepção de justiça parece estar associada não apenas ao conteúdo da avaliação, mas também à forma como o processo é conduzido pelas chefias. A consistência na aplicação dos critérios, aliada à qualidade do feedback, contribui para que os servidores interpretem a avaliação como instrumento de reconhecimento e desenvolvimento, e não como mecanismo punitivo (Kim & Holzer, 2014).

Essa evidência é particularmente relevante no setor público, onde a estabilidade funcional e as limitações de incentivos materiais exigem que os sistemas de gestão de pessoas

atuem sobretudo por meio de mecanismos simbólicos, como reconhecimento, confiança e sentido do trabalho (Andrade & Cordeiro, 2022; Beuren et al., 2020). Nesse sentido, a avaliação de desempenho pode funcionar como instrumento estratégico de engajamento, desde que integrada a uma política mais ampla de gestão de pessoas (Schnell et al., 2021).

De forma integrada, os resultados indicam que a efetividade da avaliação de desempenho no contexto analisado está fortemente associada à articulação entre transparência, justiça organizacional e qualidade do feedback. Esses elementos operam de maneira interdependente, reforçando a percepção de legitimidade do processo avaliativo e favorecendo o engajamento dos servidores (Kim & Holzer, 2014; Micacchi et al., 2023).

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a literatura ao oferecer evidências empíricas oriundas de um órgão do Poder Legislativo subnacional, contexto ainda pouco explorado nos estudos internacionais sobre avaliação de desempenho no setor público (Bonini et al., 2023). Além disso, ao articular dados quantitativos e qualitativos, o artigo amplia a compreensão sobre os mecanismos pelos quais a justiça percebida e o feedback influenciam a aceitação dos sistemas avaliativos (Beuren et al., 2020; Micacchi et al., 2023).

Os achados reforçam a perspectiva de que a avaliação de desempenho, quando concebida como prática transparente e orientada ao desenvolvimento, pode assumir papel estratégico na governança pública, contribuindo para o fortalecimento da confiança institucional e para a melhoria da capacidade organizacional (Nora et al., 2021; Schnell et al., 2021).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo analisou o modelo de avaliação de desempenho implementado na Assembleia Legislativa de Mato Grosso do Sul, com foco nas dimensões de transparência, justiça organizacional, qualidade do feedback e engajamento dos servidores. Os resultados demonstram que a efetividade do processo avaliativo está diretamente relacionada à clareza dos critérios, à transparência dos procedimentos e à qualidade do feedback fornecido pelas chefias, fatores que fortalecem a legitimidade do sistema e favorecem sua aceitação pelos servidores.

Os achados evidenciam que a avaliação de desempenho ultrapassa a função de mensuração individual, constituindo-se como importante instrumento de gestão de pessoas e de

fortalecimento da governança institucional. A percepção de justiça e de transparência mostrou-se determinante para o desenvolvimento da confiança organizacional, do comprometimento dos servidores e do aprimoramento contínuo do processo avaliativo.

O estudo também amplia o conhecimento sobre a avaliação de desempenho no Poder Legislativo ao apresentar evidências empíricas provenientes de uma Assembleia Legislativa estadual, contexto ainda pouco explorado na literatura. Embora os dados utilizados tenham origem em pesquisa previamente desenvolvida pelo autor, a presente investigação realiza uma nova interpretação analítica, centrada nas relações entre transparência, justiça organizacional e engajamento, conferindo originalidade e aprofundamento às análises.

Os resultados indicam que o modelo apresenta potencial de adaptação a outras Assembleias Legislativas e a diferentes órgãos do Poder Legislativo, desde que respeitadas as especificidades normativas, administrativas e organizacionais de cada instituição. Seus princípios estruturantes: critérios claros, transparência e feedback voltado ao desenvolvimento, podem contribuir para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas e para o fortalecimento da capacidade institucional.

Como limitação, destaca-se que a pesquisa foi realizada em uma única instituição, o que restringe a generalização dos resultados. Além disso, o engajamento foi analisado com base na percepção dos participantes, sem acompanhamento longitudinal ou avaliação de relações causais. Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos comparativos entre diferentes Casas Legislativas, bem como investigações longitudinais que permitam avaliar os efeitos da avaliação de desempenho ao longo do tempo e integrar indicadores objetivos de desempenho organizacional.

Conclui-se que modelos de avaliação fundamentados em critérios claros, transparência, justiça e feedback orientado ao desenvolvimento constituem instrumentos estratégicos para o fortalecimento da gestão de pessoas, da governança institucional e da valorização dos servidores públicos no âmbito do Poder Legislativo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Mayza Nazareth Silva de; CORDEIRO, Adriana Tenório. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores públicos. *Revista de Carreiras e*

Pessoas (RECAPE), São Paulo, v. 12, n. 2, p. 259–279, 2022. DOI: <https://doi.org/10.23925/recape.v12i2.49959>.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Edição revista e ampliada. Lisboa: Edições 70, 2011.

BEUREN, I. M.; VON EGGERT, N. S.; DOS SANTOS, E. A. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: Justiça processual e qualidade do feedback percebidos. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 27, n. 94, p. 841-863, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-9240944>.

BONINI, A.; ALBUQUERQUE, M.; TESTI, L. I. O.; VASCONCELOS, F. F.; CORRÊA, H. L. Modelo de avaliação de desempenho para Assembleias Legislativas. *Revista do Legislativo Paranaense*, Curitiba, n. 7, p. 55-80, nov. 2023. Disponível em: <https://revista.assembleia.pr.leg.br/index.php/escolalegislativo/article/download/244/pdf>.

COLQUITT, Jason A. On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 86, n. 3, p. 386–400, 2001.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. *Designing and conducting mixed methods research*. 3. ed. [S.l.]: SAGE Publications, 2018. Disponível em: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/designing-and-conducting-mixed-methods-research/book245501>.

CROPANZANO, Russell; ANTHONY, Elizabeth L.; DANIELS, Stephen R.; HALL, Aaron V. Social exchange theory: a critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, v. 11, n. 1, p. 479–516, 2017.

FERREIRA, S. A *Análise de Conteúdo: um método para a análise de dados em pesquisas qualitativas*. *Revista Pesquisa Qualitativa*, v. 11, n. 26, p. 202-224, 2023. DOI: <http://dx.doi.org/10.33361/RPQ.2023.v.11.n.26.502>.

FLICK, U. *An introduction to qualitative research*. 7. ed. [S.l.]: SAGE Publications, 2022.

KIM, Taehee; HOLZER, Marc. Public employees and performance appraisal: a study of antecedents to employees' perception of the process. *Review of Public Personnel Administration*, Thousand Oaks, v. 34, n. 2, p. 165–190, 2014. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371X14549673>.

MICACCHI, Lorenza; VIDÈ, Francesco; GIACOMELLI, Giorgio; BARBIERI, Marta. Performance appraisal justice and employees' work engagement in the public sector: making the most of performance appraisal design. *Public Administration*, Hoboken, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1111/padm.12952>.

MOR BARAK, Michàlle E. *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2022.

NORA, Gabriela Almeida Marcon et al. Public sector performance assessment: a literature analysis. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação (RASI)*, Volta Redonda, v. 7, n. 2, p. 59–79, 2021. DOI: <https://doi.org/10.20401/rasi.7.2.480>.

OBASUYI, F. O. T. Accountability and transparency through e-governance: A review. SSR Journal of Multidisciplinary (SSRJM), v. 3, n. 5, 2026. ISSN: 3049-1304. DOI: 10.5281/zenodo.20151968.

OLIVEIRA, M. A. S. A abordagem mista em teses de um programa de pós-graduação em educação: uma análise qualitativa. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2015. DOI: <https://doi.org/10.4025/actascieduc.v37i3.23666>.

SCHNELL, Sabina et al. Performance management in the public administration: seven success factors. Washington, DC: World Bank, 2021. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org>.