



GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO

MANAGEMENT OF PERFORMANCE EVALUATION OF ADMINISTRATIVE IN AN EDUCATIONAL INSTITUTION IN THE STATE OF RIO DE JANEIRO

GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA DEL ESTADO DE RÍO DE JANEIRO

Adir da Conceição¹, Luis Carlos Ferreira², Eluiziane da Silva Machado³

e310156

<https://doi.org/10.47820/acertte.v3i10.156>

PUBLICADO: 10/2023

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar a gestão da avaliação de desempenho dos servidores administrativos de uma instituição de educação do estado do Rio de Janeiro. Este estudo descritivo conduzido com uma abordagem qualitativa, utilizou análise documental das normas e diretrizes que orientam a AD desses servidores. Para complementar, utilizou-se questionário eletrônico e contou com 67 participantes servidores administrativos de uma instituição estadual. Os resultados apontam para a necessidade de maior clareza nos critérios e metas estabelecidos, bem como a importância de um *feedback* e acompanhamento próximo. Além disso, a maioria dos respondentes concordou que a avaliação de desempenho contribui para melhorar o trabalho e promover um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Recomenda-se a ampliação do escopo da avaliação de desempenho no setor público, de maneira geral, abrangendo seus aspectos qualitativos e considerando a qualidade de vida dos servidores, evitando o foco concentrados nos critérios quantitativos, prática característica do setor privado.

PALAVRAS-CHAVE: Avaliação de desempenho. Administração pública. Eficiência.

ABSTRACT

This paper aimed to analyze the performance evaluation management of administrative staff in an educational institution in the State of Rio de Janeiro. This descriptive study, conducted with a qualitative approach, used document analysis of the norms and guidelines that guide the performance evaluation of these employees. Additionally, an electronic questionnaire was used, with 67 administrative staff members from a state institution participating. The results point to the need for greater clarity in the established criteria and goals, as well as the importance of feedback and close monitoring. Furthermore, the majority of respondents agreed that performance evaluation contributes to improving work and promoting a healthy and collaborative work environment. It is recommended to broaden the scope of performance evaluation in the public sector in general, encompassing its qualitative aspects and considering the quality of life of employees, avoiding a concentration on quantitative criteria, a characteristic practice of the private sector.

KEYWORDS: Performance evaluation. Public administration. Efficiency.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo analizar la gestión de la evaluación del desempeño del personal administrativo de una institución educativa en el Estado de Río de Janeiro. Este estudio descriptivo, realizado con un enfoque cualitativo, utilizó el análisis de documentos de las normas y directrices que guían la evaluación del desempeño de estos empleados. Además, se utilizó un cuestionario electrónico, con la participación de 67 miembros del personal administrativo de una institución estatal. Los resultados indican la necesidad de una mayor claridad en los criterios y objetivos establecidos, así como

¹ Graduando em Administração Pública. Universidade Federal Fluminense. Volta Redonda - ICHS/UFF. Presidente do Centro Acadêmico de Administração Pública - CA3E UFF.

² Graduando em Administração Pública. ICHS/UFF. Universidade Federal Fluminense (UFF), Volta Redonda (RJ). Graduação de Licenciatura em Física, pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Ensino Médio Técnico em Automação Industrial, pela Fundação de Apoio à Escola Técnica (FAETEC). Técnico em Desenho mecânico, pela Escola Técnica Estadual Visconde de Mauá.

³ Graduanda em Administração Pública. ICHS/UFF - Instituto de Ciências Humanas e Sociais de Volta Redonda (RJ). Universidade Federal Fluminense.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

la importancia de la retroalimentación y el seguimiento cercano. Además, la mayoría de los encuestados estuvieron de acuerdo en que la evaluación del desempeño contribuye a mejorar el trabajo y promover un ambiente de trabajo saludable y colaborativo. Se recomienda ampliar el alcance de la evaluación del desempeño en el sector público en general, abarcando sus aspectos cualitativos y considerando la calidad de vida de los empleados, evitando centrarse únicamente en criterios cuantitativos, una práctica característica del sector privado.

PALABRAS CLAVE: *Evaluación de desempeño. Administración pública. Eficiencia.*

1 INTRODUÇÃO

A globalização, impulsionada pela tecnologia e pela economia, tornou a competitividade uma necessidade contínua para a sobrevivência das organizações. Nesse contexto, a busca por técnicas de gestão avançadas, como a gestão pela qualidade total, programas de excelência executiva e a mensuração de resultados por meio de indicadores de desempenho, é fundamental para estabelecer novos padrões de flexibilidade, qualidade, produtividade e satisfação do cliente.

No setor público, a adoção de práticas provenientes do setor privado teve início nos anos 1990, com o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), um marco para a Administração Gerencial. Desde então, mudanças estruturais afetaram a relação do servidor público com a instituição e com os usuários (Leite, 2022). Embora o ingresso em uma instituição pública deva ocorrer por meio de concurso público para garantir a impessoalidade, o modelo gerencial transferiu algumas responsabilidades para o setor privado na execução de políticas e na oferta de serviços públicos. Essas mudanças trouxeram alterações nas relações de trabalho, abrangendo não apenas servidores concursados e cargos comissionados, mas também trabalhadores terceirizados, celetistas e estagiários (Rodrigues; Freitas; Messias, 2021).

A Avaliação De Desempenho (AD) no setor público foi viabilizada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998 (EC19/98), permitindo a adoção de métodos de medição do desempenho dos servidores. Seu objetivo é aprimorar a qualidade e a eficácia dos serviços, por meio da produção de indicadores de resultados que preencham as lacunas de desempenho (Brasil, 1988). No entanto, a implementação de mudanças na gestão de pessoas no setor público enfrenta obstáculos específicos, como o contrato de trabalho diferenciado, a falta de autonomia para recompensar e punir, e a pouca preocupação com a comunicação (Mesquita *et al.*, 2019).

Diante desse contexto, torna-se essencial aprimorar a eficácia da gestão de pessoas nas organizações públicas, principalmente por serem entidades prestadoras de serviços. A AD busca estimular os funcionários a atenderem a uma sociedade cada vez mais exigente em relação à qualidade dos serviços oferecidos, além de proporcionar a medição da eficiência operacional. No entanto, é necessário compreender as particularidades da gestão da avaliação no setor público, identificar os parâmetros específicos adotados pela instituição e analisar os efeitos dessa ferramenta de gestão nos serviços prestados pelos técnicos administrativos.

Assim, o estudo traz o seguinte problema de pesquisa: Como é feita a gestão da avaliação de desempenho dos servidores administrativos de uma instituição de educação do Estado do Rio de Janeiro?



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

Portanto, esta pesquisa tem como objetivo analisar a gestão da avaliação de desempenho dos servidores administrativos de uma instituição de educação do Estado do Rio de Janeiro. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: compreender os aspectos da gestão de pessoas no setor público; identificar os parâmetros e particularidades da gestão de desempenho das instituições do Estado do Rio de Janeiro; e analisar os efeitos da ferramenta de gestão nos serviços oferecidos pelos técnicos administrativos no âmbito estadual.

A justificativa para a realização desta pesquisa reside na necessidade de fornecer uma contribuição substancial ao cenário acadêmico-científico. O estudo busca aprofundar a compreensão da relação intrincada entre o desempenho dos servidores e a qualidade dos serviços públicos, com um foco específico nas instituições estaduais. Estas instituições desempenham um papel fundamental na formação da mão de obra e no progresso socioeconômico do Estado. Além disso, a pesquisa visa lançar luz sobre a abordagem e as políticas voltadas aos servidores administrativos que desempenham funções no âmbito público.

A estrutura deste artigo segue a organização em seis seções, adotando o modelo IRMRDC (UCB, 2020). A primeira seção, denominada Introdução, contextualiza o tema, apresenta a questão norteadora, os objetivos e a justificativa da pesquisa. A segunda seção, Referencial Teórico, realiza uma revisão da literatura relacionada ao assunto, oferecendo uma análise abrangente dos aspectos previamente abordados em estudos anteriores. A terceira seção, Métodos, detalha os procedimentos metodológicos empregados na coleta e análise dos dados. A quarta seção, Resultados, expõe os resultados obtidos a partir da análise dos dados coletados, seguidos por uma discussão relevante na seção subsequente. Por fim, a quinta seção apresenta as considerações finais do estudo, seguidas das referências citadas ao longo do trabalho, de acordo com a ABNT NBR 10520, atualizada em 2023.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Evolução da administração pública brasileira

A evolução da administração pública no Brasil pode ser dividida em quatro estágios importantes. Em 1936, com a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), foi inaugurada uma abordagem mais impessoal e formalizada na administração. O ano de 1967 marcou a busca pela descentralização e a adoção de um modelo gerencial. Em 1988, a Constituição Cidadã introduziu a descentralização e a participação da sociedade na formulação de políticas públicas. Durante a década de 1990, ocorreu a reforma que implantou o modelo de administração pública gerencial (Secchi *et al.*, 2021; Souza, 2022).

A Lei Federal nº 3.780/60, segundo Souza (2022), já trazia implicitamente critérios de desempenho relacionados ao comportamento esperado dos funcionários públicos, como pontualidade, assiduidade, eficiência, ética profissional, entre outros. Inicialmente, a Avaliação de Desempenho (AD) estava restrita à Administração Pública Federal e estava sujeita à discricionariedade das chefias (Andrade; Cordeiro, 2022).



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

Elias e Lamario (2021) ressaltam a era da Administração Burocrática durante os períodos de Vargas e o Regime Militar, enfocando a racionalização, especialização e profissionalização da gestão pública. Eles destacam que a transição ocorrida em 1988 com a promulgação da Constituição Cidadã visava uma gestão mais eficaz dos recursos públicos em benefício do interesse coletivo.

Pedersini e Ensslin (2020) observam um crescente interesse na AD ao longo do tempo, especialmente após a implementação da Nova Gestão Pública (NGP) nos anos 1990 no Brasil, buscando superar o modelo burocrático. Nos anos 1980, a NGP já era adotada pelo mundo sob liderança da Inglaterra e dos Estados Unidos. Leite (2022), por sua vez, esclarece que a NGP representou um novo modelo, a Administração Gerencial, que influenciou reformas a partir do Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), que meses depois instituiu o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). Bergue (2019) ressalta o impacto da Emenda Constitucional nº 19/1998 na gestão do desempenho dos servidores e destaca que a AD vai além da avaliação individual, possuindo uma dimensão de legitimação institucional perante a sociedade.

Guessser (2020) analisa o impacto da NGP na gestão de recursos humanos do setor público brasileiro, com ênfase nas reformas realizadas na Administração Pública e na AD. A autora ressalta as abordagens gerencialistas, que incluem a adoção de conceitos como estratégias de desenvolvimento, gestão de pessoas, o papel da tecnologia da informação e o gerenciamento de desempenho. Ela ressalta a aplicação dessas práticas, muitas das quais são características do setor privado, no contexto do setor público, apesar das diferenças nos objetivos entre esses dois setores.

Souza (2022) destaca que, com a reforma do Estado na década de 1990 e a recém-promulgada Constituição de 1988, os administradores públicos viram-se diante da necessidade de desempenhar um novo papel, conciliando demandas sociais e relações de poder. O autor ressalta que, no contexto da trajetória profissional do servidor público, são realizadas duas avaliações de desempenho com objetivos distintos: a avaliação especial de desempenho, visando à obtenção de estabilidade, realizada durante o estágio probatório; e a avaliação periódica de desempenho, conduzida ao longo de sua carreira.

Andrade e Cordeiro (2022) ressaltam a importância da AD durante a fase do estágio probatório, que é uma etapa necessária para que os servidores obtenham estabilidade. Essa fase, com duração de três anos, envolve a emissão de um relatório de desempenho por uma Comissão de Avaliação. Os autores defendem que essa ferramenta pode contribuir para a gestão dos serviços prestados pela Administração Pública.

2.2 A avaliação de desempenho como ferramenta de gestão de pessoas

A avaliação de desempenho (AD) no serviço público passou a ter uma nova abordagem, de modo a cumprir a EC 19/88, que incluiu a eficiência como um dos princípios da Administração Pública, alinhando-se à implementação do Estado Gerencial no Brasil. Esse modelo trouxe para o setor público práticas e valores do setor privado, como produtividade, meritocracia e estabelecimento de metas a serem atingidas (Guessser, 2020; Melazo; Carvalho; Silva, 2019).



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

A Proposta de Emenda Constitucional (PEC 32/2020), conhecida como Reforma Administrativa, propõe a adoção da gestão por desempenho no setor público, tanto em nível setorial quanto individual. Essa proposta prevê a possibilidade de desligamento por baixo desempenho, com critérios estabelecidos pelos entes federativos, além da implementação de um sistema claro de definição de metas, indicadores de avaliação, monitoramento e avaliação dos trabalhadores (Vilhena; Martins, 2022). A proposta ainda está em tramitação, sem negociação para avançar, devido à mudança de governo a partir de 2023, que defende um formato alternativo (Correio Brasiliense, 2022).

Secchi *et al.*, (2021) analisaram a PEC 32/2020 e observaram que a maior parte da proposta se concentra na regulamentação da relação de trabalho com os servidores públicos e no ciclo de gestão de pessoas na administração pública, abordando várias áreas, como recrutamento, carreira, direitos trabalhistas, treinamento, desenvolvimento de pessoal e término de vínculo.

Os autores destacam que essa porção do texto representa 53% do conteúdo total e 74% do conteúdo efetivo da proposta. No entanto, eles notam a falta de conteúdo relacionado ao desenho organizacional, compras, contratos, auditoria, controle, participação, privatização e mercantilização, bem como ênfases quantitativamente mais baixas em outras áreas típicas de reforma administrativa, como a regulamentação de orçamento e finanças, descentralização e implementação interorganizacional (Secchi *et al.*, 2021).

Segundo Silveira, Penha e Castro (2021), a qualificação dos servidores públicos aumentou, resultando na redução de ocupações menos especializadas, ressaltando a distinção entre o setor público e o privado. Os autores também apontam que o crescimento da força de trabalho no setor público conduziu a uma transformação, com um foco maior em serviços especializados, particularmente nas áreas de educação e saúde, incluindo um notável aumento no número de professores. Essa mudança visa atender à demanda por serviços mais eficientes e especializados, destacando a importância da AD.

Bergue (2019) destaca a necessidade de uma abordagem mais abrangente na gestão de desempenho no setor público, abrangendo tanto o estágio probatório quanto a avaliação periódica de desempenho dos servidores. Ele ressalta a resistência à mudança no serviço público, destacando as dimensões material e subjetiva das mudanças organizacionais. O autor também questiona a aplicabilidade do modelo meritocrático no uso dessa ferramenta devido às disparidades potenciais nas condições de trabalho no serviço público.

Por outro lado, Mesquita *et al.* (2019) argumentam que a AD não deve se limitar apenas à mensuração do mérito do servidor. Eles defendem que a avaliação também deve identificar problemas, desafios e necessidades da organização relacionados à distribuição de vagas e cursos de capacitação. De acordo com eles, isso pode contribuir para aprimorar a qualidade dos serviços prestados pelos servidores e agregar valor ao desempenho organizacional.

Nery *et al.*, (2020) enfatizam a complexidade inerente à AD, uma vez que essa atividade não se restringe a uma análise puramente objetiva. Na realidade, a avaliação incorpora elementos subjetivos que se entrelaçam tanto com a perspectiva do avaliador quanto com o desempenho do indivíduo sob avaliação. Isso implica que as avaliações não repousam apenas em métricas



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

quantitativas, mas também dependem de julgamentos subjetivos. Os autores observam que, frequentemente, o instrumento de avaliação está vinculado à atribuição de aumentos salariais e ao avanço na carreira. No entanto, a pesquisa conduzida por Almeida e Barbosa em 2019, revelou um problema de benevolência por parte dos avaliadores, que tendiam a conceder um número excessivo de notas máximas. Isso pode comprometer a validade do processo de avaliação, indicando uma falta de imparcialidade.

Vilhena e Martins (2022) sublinham a importância de implementar novos critérios na gestão da AD que priorizem a qualidade dos serviços oferecidos à população, sem comprometer os direitos dos servidores públicos. Além disso, os autores ressaltam que é perceptível que os indivíduos que ocupam posições de liderança no setor público não necessariamente são os mais competentes. Frequentemente, as chefias no serviço público são vistas como ineficazes, com baixa produtividade e com nomeações baseadas em critérios políticos, evidenciando a urgência de reformas e aprimoramentos na gestão pública.

Os autores convergem no ponto de que a gestão de desempenho é uma questão crucial na administração pública, mas ressaltam que definir a forma mais adequada de AD é um dos maiores desafios nesse campo. Assim, destacam a importância de uma abordagem mais centrada no desenvolvimento de pessoas e na melhoria dos processos de gestão de desempenho para alcançar resultados eficazes na administração pública brasileira.

Azevedo, Rocha e Moreira Jr (2023) apontam que, para atender esse desafio, o gestor moderno deve possuir competências que vão além das habilidades técnicas. A sensibilidade da liderança organizacional permite que os líderes avaliem os aspectos qualitativos de um cenário. Bergue (2019) salienta que a AD é frequentemente associada ao conceito de meritocracia, enfrentando resistência por parte de seus críticos, que a veem como uma ferramenta utilizada pelo neoliberalismo. Por outro lado, a falta de um sistema de valores de mérito mensuráveis e reconhecidos na sociedade dificulta a superação do mero formalismo e do discurso ideológico.

2.3 Análise crítica da avaliação de desempenho no setor público

A adoção formal da gestão de resultados implementadas na reforma gerencial é alvo de críticas essencialmente ideológicas. Os argumentos de defensores e críticos estão, em linhas gerais, fundamentados na visão de mundo que cada grupo possui (Melo, 2022).

O debate público dos temas relacionados a gestão pública é necessário para o aperfeiçoamento das práticas gerenciais do Estado brasileiro. A discussão polarizada, por muitas vezes, paralisa o desenvolvimento de uma gestão inovadora e compromete o serviço público, sem que produza resultados efetivos (Rocha, 2019).

A produtividade é mensurada, de maneira geral, em seus aspectos quantitativos, em prejuízo aos aspectos qualitativos, pela dificuldade de estabelecer critérios objetivos e transparentes para fazer a aferição.

Bergamini e Souza (2022) traçam um paralelo entre a governança pública e a gestão de pessoas. Os autores afirmam que a reforma gerencial iniciada nos anos 1990 preocupou-se em adaptar



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

o discurso neoliberal e as práticas gerenciais das empresas privadas, sem analisar os impactos na gestão da governança. Os autores defendem que a governança pública deve estar livre dos exclusivos critérios técnicos, arraigados de formalismo e inserir a participação, o controle externo e social de outros atores e a adoção da gestão deliberativa.

Moreira Jr. e Santos (2023) associam o gerencialismo à dominação neoliberal, destacando a submissão da soberania dos Estados nacionais ao poder do mercado globalizado. Enfatizam, ainda, a importância de uma postura crítica por parte dos cientistas sociais ao analisarem dos fenômenos sociais que se apresentam, incentivando a análise aprofundada. Isso inclui examinar com rigor as perspectivas que destacam os benefícios da AD no contexto do setor público, em contrapartida à mera repetição de discursos capitalistas. Esse enfoque crítico se aplica à discussão sobre o trabalho na administração pública do Brasil.

Guimarães Júnior e Moreira (2020) ressaltam que a eficácia da AD não se restringe apenas aos conhecimentos técnicos ou às ferramentas utilizadas; é igualmente influenciada pela forma como o processo é executado. Isso ocorre porque a implementação está intrinsecamente ligada à compreensão e ao comprometimento da pessoa responsável por conduzi-la. Os autores destacam a importância de as organizações criarem um ambiente propício para o desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores, promovendo um ciclo contínuo de aprendizado e aprimoramento das competências necessárias, bem como do desempenho e do comprometimento ético dos funcionários.

Moreira *et al.* (2022) destacam a relação direta entre o desempenho do trabalhador e seu estado mental, ressaltando a importância da motivação, influenciada por fatores internos e externos. Eles enfatizam que a equipe de colaboradores é um ativo valioso para qualquer organização, afetando sua imagem e estratégia.

Menezes, Pereira e Pfaltgraff (2023), por sua vez, sublinham que, mesmo no contexto das organizações públicas, onde o desempenho dos servidores é crucial para a qualidade dos serviços, as condições de trabalho frequentemente são negligenciadas. Os autores argumentam que compreender as causas dos problemas de motivação e melhorar as condições de trabalho é essencial. Isso estimulará os servidores, resultando em um melhor desempenho, o que, por sua vez, permite uma avaliação mais justa.

A adoção da participação dos servidores na elaboração dos critérios e indicadores de aferição de desempenho tem o potencial de evitar debates desnecessários e diminuir resistências às mudanças essenciais. Por essa razão, a gestão da AD demanda do gestor público um esforço diferenciado e uma persistência para alcançar os objetivos definidos para a organização.

3 MÉTODOS

Quanto a classificação, este estudo descritivo foi conduzido com uma abordagem qualitativa, tem natureza aplicada, pois, seguindo Gil (2002), que busca compreender as relações entre variáveis e suas implicações práticas, essas características estão alinhadas aos objetivos do estudo, que visam compreender a relação entre o desempenho dos servidores e a qualidade do serviço prestado por eles. Adotou-se uma abordagem qualitativa, concentrando o interesse nos resultados produzidos, sem que



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

houvesse a intenção de quantificar ou contabilizar os resultados, focando exclusivamente nos aspectos qualitativos.

Os procedimentos foram adotados um instrumento de pesquisa na forma de um questionário. Esse questionário foi desenvolvido de forma virtual e composto por 12 questões objetivas, que foram distribuídas em três seções distintas. A primeira seção diz respeito ao perfil dos participantes, a segunda aborda a percepção dos servidores em relação aos aspectos formais da avaliação e, por fim, a terceira seção busca captar a opinião dos servidores sobre a eficácia do sistema de avaliação de desempenho utilizado pela instituição. Para a coleta de respostas, foi utilizado o aplicativo gratuito Google Formulário. No total, houve 85 envios de convites para participar da pesquisa. A amostra não-probabilística selecionada por conveniência foi composta por 67 servidores que se voluntariaram como respondentes.

O processo de coleta de dados teve início em março de 2022, com a realização da pesquisa bibliográfica. Essa etapa permitiu a elaboração de uma revisão da literatura sobre os temas relacionados ao objeto de estudo, como análise de desempenho e gestão de pessoas no setor público, contribuindo para a fundamentação teórica do estudo. Posteriormente, em maio de 2023, foi realizado a aplicação de um questionário virtual aos técnicos administrativos e levantamento pesquisa documental, que selecionou dados secundários das diretrizes legais e normativas, que regulam a AD.

Após a conclusão da coleta, os dados foram tabulados e preparados para a análise. Utilizou-se o programa Excel para organizar os dados obtidos por meio do questionário, bem como as ilustrações gráficas geradas automaticamente pelo Google Formulários na análise, proporcionando uma compreensão geral das percepções dos servidores.

Os dados qualitativos provenientes do levantamento documental e do questionário passaram pela técnica de análise de conteúdo, permitindo a identificação de categorias e padrões emergentes na redação das normas, oferecendo uma compreensão aprofundada das diretrizes que orientam as instituições, assim como das perspectivas dos servidores sobre as questões apresentadas. Para garantir a validade e confiabilidade dos resultados, foi aplicada a triangulação de dados, combinando a análise de diferentes fontes coletadas por meio de técnicas diversas (Santos *et al.*, 2020). Por último, os resultados foram selecionados para apresentação, com o objetivo de facilitar a compreensão do leitor. Todas as inferências foram baseadas nos dados coletados e nas análises realizadas, levando em consideração os objetivos e o problema de pesquisa.

4 RESULTADOS

Os resultados a seguir são provenientes da análise documental e da coleta de dados primários como descrito previamente. A análise documental possibilitou compreender a orientação dos agentes que realizam a Avaliação de Desempenho. Assim, selecionou-se o Decreto que orienta as entidades estaduais da administração pública direta e indireta, bem como documentos normativos internos de três dessas instituições. É relevante destacar que os documentos e a primeira seção do questionário adotam uma abordagem predominantemente descritiva e expositiva, com o intuito de proporcionar



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

contexto ao leitor. Esta contextualização é relevante para a compreensão das respostas fornecidas pelos participantes da pesquisa, que são caracterizadas por uma abordagem mais analítica.

Análise documental

Decreto nº 44.912, de 13 de agosto de 2014

O Decreto nº 44.912, de 13 de agosto de 2014, estabelece modalidades de avaliação de desempenho e agentes envolvidos no Estado do Rio de Janeiro. As modalidades incluem Avaliação de Desempenho, Avaliação Periódica de Desempenho e Avaliação Especial de Desempenho durante o estágio probatório. Os agentes envolvidos são a Comissão de Avaliação de Desempenho, Área Setorial de Recursos Humanos, Chefe Imediato e Avaliado, visando assegurar qualidade, eficiência e estabilidade dos servidores.

A AD é anual e requer pelo menos 60% de pontos em ambas as avaliações, afetando estabilidade, desenvolvimento funcional e gratificações. O processo é conduzido pelas Áreas Setoriais de RH, e em casos excepcionais, pode usar sistemas alternativos validados pela SEPLAG.

O Decreto busca melhorar a eficiência, avaliar aptidão, oferecer capacitação e aprimorar desempenho. O resultado influencia a estabilidade, desenvolvimento e gratificações dos servidores, podendo ser critério em contratos de gestão. A avaliação ocorre anualmente e inclui etapas e contagens de tempo específicas. O documento estabelece Comissões de Avaliação de Desempenho em cada órgão, com decisões tomadas por maioria simples, excluindo membros com relação de parentesco. O decreto traz disposições finais, incluindo a continuidade da avaliação de servidores em estágio probatório até sua conclusão e padronização de formulários pela SEPLAG, responsável por emitir normas complementares e fiscalizar a implementação da Avaliação de Desempenho na Administração Pública Estadual.

Normas internas que orientam a avaliação de desempenho

Instituições estaduais possuem diretrizes que orientam a AD. Foram analisados instrumentos normativos internos da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), Ato Executivo de Decisão Administrativa (AEDA) 036/2019; da Fundação CECIERJ, Portaria Cecierj nº 552/21; e Fundação FAETEC, Portaria Faetec nº 454/16. O Quadro 1 apresenta os critérios de avaliação, de acordo com as respectivas instituições.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

Quadro 1 – Normas diretivas que orientam a AD

Instituição	Norma	Fatores de Avaliação
FAETEC	Portaria Faetec nº 454/16	Assiduidade, Disciplina, Iniciativa, Qualidade do trabalho, Responsabilidade, Comunicação, Comportamento Proativo, Compromisso Institucional, Produtividade no Trabalho, Relacionamento Interpessoal, Assiduidade, Disciplina e Ética Profissional, Capacidade de Realização
Fundação CECIERJ	Portaria Cecierj nº 552/21	Conhecimento, Qualidade do trabalho, Comunicação, Comportamento proativo no âmbito de atuação, Compromisso institucional, Produtividade no trabalho, Relacionamento interpessoal e Cooperação, Assiduidade, Disciplina e ética profissional, Capacidade de realização
UERJ	AEDA 036/2019	Conhecimento, Atualização, Iniciativa, Dedicção, Responsabilidade, Qualidade, Produtividade, Disciplina, Assiduidade, Cooperação

Fonte: Elaboração própria (2023)

A análise do Quadro 1 evidencia a busca por objetividade na AD nas instituições selecionadas. Em uma abordagem quantitativa, os fatores de avaliação mais frequentes incluem Assiduidade, Disciplina, Qualidade do trabalho, Comunicação, Produtividade no trabalho e Responsabilidade. No entanto, é crucial compreender que cada instituição delinea seus critérios de avaliação de maneira distinta devido a fatores diversos.

O contexto institucional, a cultura organizacional, a diversidade de cargos e funções e as metodologias de avaliação são determinantes para essas diferenças. Cada instituição possui sua missão, visão e valores específicos, refletindo nas ênfases dadas aos fatores de avaliação. Portanto, a análise das discrepâncias oferece oportunidades para ajustes sobre as prioridades individuais de cada instituição, contribuindo para o desenvolvimento de sistemas de avaliação mais alinhados com seus objetivos e valores.

A Faetec possui um Sistema de Avaliação e divulga com transparência os avisos e os resultados de cada ciclo. A UERJ, por sua vez não disponibiliza informações em seu sítio institucional, sendo a documentação disponível estando preenchida de forma manual. A Fundação Cecierj, por sua vez, possui sistema interno. No entanto, informações mais detalhadas foram elaboradas pelo sindicato dos servidores da instituição (SindCecierj).

A perspectiva dos servidores

Os resultados apresentados baseiam-se nas respostas de 67 participantes selecionados entre os funcionários da Instituição. O questionário (Apêndice A) foi estruturado em seções que abordavam o perfil dos respondentes, os aspectos formais da avaliação, a eficácia da AD e as sugestões para melhorias. O Quadro 2 a seguir apresenta o perfil dos participantes.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

Quadro 2 – Perfil dos respondentes

1 Qual cargo desempenha na Instituição?							
Técnico Administrativo		Chefia (Avaliador)		Outro (especificar)			
59.7%		22.4%		17.9%			
2. Há quanto tempo você está trabalhando na instituição?							
Menos de 1 ano		De 1 a 3 anos		De 3 a 5 anos		Mais de 5 anos	
11.9%		22.4%		29.9%		35.8%	
3. Qual o seu gênero?							
Masculino		Feminino		Outro (especificar)			
52.2%		47.8%		0%			
4. Faixa etária							
18-24 anos	25-29 anos	30-34 anos	35-39 anos	40-44 anos	45 anos ou acima		
9.0%	14.9%	22.4%	17.9%	20.9%	14.9%		
5. Você já participou de processos de avaliação de desempenho anteriores na instituição?							
Sim			Não				
67.2%			32.8%				
6. Como você avalia o suporte e a clareza das diretrizes da avaliação de desempenho fornecidas pela instituição?							
Excelente	Bom	Regular	Ruim	Não tenho conhecimento das diretrizes			
14.9%	41.8%	26.9%	7.5%	9.0%			

Fonte: Elaboração própria (2023)

A maioria dos participantes (59,7%) ocupava o cargo em função administrativa da Instituição. Quanto ao tempo de trabalho na instituição, observou-se uma distribuição relativamente equilibrada, com um número significativo de respondentes atuando na instituição há 3 a 5 anos (29,9%) e mais de 5 anos (35,8%). Em relação ao gênero, houve uma proporção semelhante de homens (52,2%) e mulheres (44,8%) entre os participantes. Além disso, a faixa etária dos respondentes foi variada, com uma distribuição relativamente uniforme entre as faixas etárias de 25 a 44 anos, que representavam a maioria dos participantes.

Aspectos formais de avaliação

A maioria dos participantes (79,1%) afirmou estar ciente dos critérios de avaliação utilizados pela instituição. Esse alto nível de conscientização é positivo, pois permite a identificação de critérios e métricas de avaliação que são fundamentais para a melhoria da AD. No entanto, a divisão de opiniões entre os respondentes, com 44,8% concordando parcialmente e 22,4% concordando totalmente sobre a justiça e objetividade desses critérios, sugere que há espaço para aprimoramentos. Isso pode ser interpretado à luz de Mesquita *et al.*, (2019) como um sinal de que a avaliação atual pode não estar totalmente alinhada com os objetivos de identificar problemas e necessidades da organização,



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

Cerca de metade dos participantes (52,2%) considerou as metas estabelecidas realistas e alcançáveis. Essa percepção está relacionada às discussões de Vilhena e Martins (2022), que destacam a importância de implementar critérios que priorizem a qualidade dos serviços públicos. As preocupações dos servidores com a justiça e objetividade dos critérios de avaliação podem ser relacionadas aos argumentos dos autores sobre a necessidade de revisão dos critérios de avaliação. Além disso, a discussão sobre as nomeações políticas e a eficácia das chefias no setor público pode ser relevante para entender como a qualidade da gestão pública pode ser afetada pela AD.

Em relação ao *feedback* recebido durante o processo de avaliação, a maioria dos respondentes (68,7%) afirmou recebê-lo sempre ou às vezes. Essa interação entre avaliadores e servidores é crucial para o aprimoramento do desempenho. No entanto, as preocupações levantadas por Nery *et al.*, (2020) sobre a subjetividade na AD, incluindo a benevolência de alguns avaliadores, que tendem a dar notas máximas, podem ser vistas como uma confirmação dos argumentos dos autores sobre a subjetividade e a falta de imparcialidade na avaliação. Isso ressalta a necessidade de garantir que o *feedback* seja construtivo e baseado em critérios claros.

No contexto da FAETEC, em Paracambi, a pesquisa revelou que a maioria dos participantes (68,7%) considerou a AD importante para o desenvolvimento profissional e a progressão na carreira. Além disso, cerca de 64,2% dos respondentes afirmaram que a AD influencia as decisões sobre promoção e remuneração na instituição. Esses resultados podem ser relacionados às perspectivas de Secchi *et al.*, (2021), que analisaram a PEC 32/2020 e destacaram a regulamentação da relação de trabalho com os servidores públicos e o ciclo de gestão de pessoas na administração pública. Essa perspectiva contextualiza a importância da AD para o desenvolvimento profissional e influência nas decisões sobre promoção e remuneração à luz das possíveis mudanças nas regulamentações trabalhistas.

Além disso, as perspectivas críticas de Moreira Jr. e Santos (2023) podem ser úteis ao discutir as implicações da AD no setor público e como ela pode ser influenciada por tendências políticas e econômicas mais amplas. A importância de melhorar as condições de trabalho dos servidores públicos, como destacaram por Menezes, Pereira e Pfaltgraff (2023), pode ser relacionada aos resultados que mostram que a maioria dos servidores considera a AD importante para o desenvolvimento profissional. Uma discussão sobre como as condições de trabalho afetam a motivação e o desempenho dos servidores pode ser relevante para abordar as preocupações levantadas neste debate.

De maneira geral, a reflexão sobre os aspectos formais da AD na FAETEC, abordando a conscientização dos critérios de avaliação, a percepção sobre metas e a interação através do *feedback*. Os resultados discutidos à luz das perspectivas dos autores mencionados indicam importantes argumentos para uma reflexão sobre o estado atual da AD na instituição e áreas em que melhorias podem ser consideradas.

Eficácia da avaliação de desempenho

A maioria predominante dos participantes (82,1%) concordou parcial ou totalmente que a AD contribui para a melhoria no trabalho. Essa visão alinha-se com a compreensão de Melazo, Carvalho e
ACERTTE - Administração, Ciências Contábeis, Economia, Turismo, Tecnologia e Engenharia



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

Silva (2019), que consideram a AD uma ferramenta de gestão de pessoas amplamente utilizada no setor público, visando aprimorar a eficiência e a eficácia dos serviços prestados. Essa percepção positiva sugere que a AD é vista como um mecanismo efetivo para impulsionar melhorias nas práticas de trabalho dos servidores.

Por outro lado, a grande maioria (62,7%) dos respondentes indicou que a AD não tem impacto no reconhecimento e recompensas recebidas. Essa percepção pode estar alinhada à visão crítica de Azevedo, Rocha e Moreira Jr (2023), que apontam a necessidade de liderança e destacam a importância de discutir como a AD pode estar ligada a conceitos mais amplos de gestão e liderança. Além disso, a perspectiva crítica de Bergue (2019) sobre a meritocracia também pode ser relacionada às preocupações dos servidores sobre o reconhecimento e recompensas na AD. Esses resultados sugerem que, embora a ferramenta possa melhorar o desempenho, ainda há desafios em vinculá-la a recompensas e reconhecimento eficazes.

As opiniões sobre a efetividade da AD como uma ferramenta de desenvolvimento profissional foram divididas, com 52,2% concordando parcialmente e 26,9% concordando totalmente. Essa divergência pode estar relacionada à crítica de Andrade e Cordeiro (2022), que apontam para diferentes percepções sobre a utilidade desse instrumento para o crescimento e aprimoramento das competências dos servidores públicos. Essa ambiguidade destaca a importância de uma abordagem mais estruturada na AD para garantir que ela cumpra seu papel como instrumento de desenvolvimento profissional.

No que diz respeito ao clima de trabalho, a maioria dos participantes (55,2%) acredita que a AD promove um ambiente saudável e colaborativo. Essa percepção está alinhada com a compreensão de Bergue (2019), que sugere que a avaliação pode contribuir para o fortalecimento do comprometimento e da motivação dos servidores públicos, além de promover a melhoria das relações interpessoais. Isso indica que a AD, quando bem implementada, pode não apenas melhorar o desempenho individual, mas também criar um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo.

Os resultados revelam uma visão positiva sobre a contribuição do procedimento para a melhoria no trabalho e o clima de trabalho, mas destacam desafios em vincular a AD ao reconhecimento e recompensas, bem como em sua efetividade como ferramenta de desenvolvimento profissional. Essas percepções podem ser relacionadas às diversas abordagens e complexidades envolvidas na gestão de pessoas no setor público, na perspectiva dos autores mencionados anteriormente.

Sugestões e melhorias

Nesta seção, exploraram-se as sugestões e melhorias propostas pelos participantes em relação à avaliação de desempenho no setor público. As principais propostas de aprimoramento identificadas incluem os resultados que se seguem.

Uma considerável parcela dos participantes (44,8%) expressou a necessidade de critérios de avaliação mais claros e metas melhor definidas. Essa demanda pode ser compreendida à luz das mudanças na qualificação dos servidores públicos, de acordo com Silveira, Penha e Castro (2021). Com a crescente especialização da força de trabalho no setor público, critérios específicos podem ser necessários para avaliar adequadamente o desempenho em áreas altamente especializadas.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

Outra parte significativa dos participantes (37,3%) enfatizou a importância do *feedback* regular e do acompanhamento contínuo durante o ano. Essa demanda está alinhada com a visão de Guimarães Júnior e Moreira (2020), que destacam a importância da implementação adequada da avaliação de desempenho e do ambiente propício para o desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores. *feedback* frequente pode contribuir para um ciclo contínuo de aprendizado e aprimoramento.

Uma parcela dos participantes (28,4%) identificou aspectos problemáticos ou desmotivadores na AD. Essas preocupações podem ser compreendidas à luz das questões levantadas por Bergue (2019) sobre a resistência à mudança no serviço público e as disparidades nas condições de trabalho. Melhorias na avaliação podem ajudar a abordar esses aspectos problemáticos e motivar os servidores.

Essas sugestões e melhorias destacam a complexidade da avaliação de desempenho no setor público e a necessidade de adaptar as práticas para atender às demandas em constante evolução. As perspectivas dos autores mencionados fornecem uma visão esclarecedora para enriquecer a discussão sobre como a avaliação de desempenho pode ser aprimorada e contextualizada em um ambiente em que os servidores públicos estão cada vez mais qualificados e as expectativas de desempenho são altas.

5 DISCUSSÃO

A compreensão dos aspectos relacionados à Avaliação de Desempenho no setor público, com base nas instituições selecionadas, mostrou-se de grande relevância. A análise documental revelou que os critérios e a gestão de desempenho têm um foco considerável na objetividade e nos aspectos quantitativos. No entanto, como destacado por Nery *et al.* (2020), a gestão de desempenho é inerentemente complexa, pois, apesar de buscar objetividade, envolve elementos subjetivos relacionados à posição e opinião do avaliador. É importante notar que as normas legais preveem a possibilidade de recurso por parte dos servidores avaliados.

Outro ponto relevante é a ênfase na produtividade, que tem sido alvo de críticas por parte de autores como Bergue (2019), Moreira Jr. e Santos (2023) e Bergamini e Souza (2022) devido à percepção de adoção de critérios neoliberais. Apesar disso, mais de 67% dos servidores consideram a AD justa e objetiva, o que sugere que a possibilidade de impactar a remuneração e a progressão funcional, segundo Nery *et al.* (2020), pode ser vista como um benefício.

Os respondentes também demonstram considerar as metas exequíveis e recebem *feedbacks* satisfatórios, embora não se sintam valorizados pela instituição. Essa observação se alinha com a visão de Bergamini e Souza (2022), que estabelecem uma relação entre governança pública e gestão de pessoas, corroborando a ideia de Bergue (2019) sobre a dimensão de legitimação institucional da AD. Vale ressaltar, como observa Guesser (2020), que é importante considerar as diferenças entre o setor público e o setor privado na adoção dessas práticas, a fim de evitar confusões durante o processo.

Menezes, Pereira e Pfaltgraff (2023) chamam a atenção para as condições de trabalho que, segundo eles, muitas vezes são negligenciadas no setor público, o que pode tornar a gestão da avaliação injusta. Da mesma forma, Moreira *et al.*, (2022) estabelecem uma conexão entre o



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

desempenho dos trabalhadores e seu estado mental, enfatizando a motivação como fator importante. É interessante notar que a percepção dos servidores sobre a eficácia da AD chama a atenção, com mais de 80% a considerando uma ferramenta eficaz que promove um melhor ambiente organizacional.

A combinação da análise documental com os dados do questionário permitiu a identificação dos parâmetros e particularidades da gestão de desempenho nas instituições do Estado do Rio de Janeiro. Os critérios estabelecidos pelas instituições indicam uma formalidade no preenchimento de formulários.

Os efeitos dessa ferramenta de gestão nos serviços oferecidos pelos técnicos administrativos estaduais são percebidos como positivos na perspectiva dos respondentes que participaram da pesquisa. No entanto, é importante ressaltar que o estudo não generaliza os resultados, mas contribui para a reflexão e postura crítica proposta por Moreira Jr. e Santos (2023) ao analisar os fenômenos sociais.

A análise da proposta de Reforma da Previdência feita por Secchi *et al.*, (2021) evidencia a necessidade de que a sociedade esteja vigilante, pois, segundo os autores, a proposta legislativa concentra-se na formulação das normas que regem as relações de trabalho com os servidores públicos e nos procedimentos de gestão de recursos humanos no âmbito governamental. Além disso, não foram identificados estudos que demonstrem uma relação entre os resultados da avaliação institucional e a qualidade dos serviços públicos oferecidos à sociedade, que financia a máquina pública.

6 CONSIDERAÇÕES

Este estudo buscou analisar a gestão da avaliação de desempenho dos servidores administrativos de uma instituição pública do Estado do Rio de Janeiro, baseando-se em elementos norteadores que destacaram a relevância deste processo. Os resultados obtidos por meio da análise das normas e das respostas dos participantes revelaram uma percepção mista em relação a esse procedimento.

Uma análise documental das normas e regulamentos que regem a AD nas instituições selecionadas proporcionou reflexões importantes. Ficou evidente que os critérios e a gestão de desempenho buscam focar na objetividade e nos aspectos quantitativos, refletindo um esforço para promover uma avaliação justa e fundamentada em critérios claros. No entanto, não se pode afirmar se são suficientes para eliminar os efeitos da subjetividade dos avaliadores

Por um lado, os participantes demonstraram estar cientes dos critérios de avaliação utilizados e receber *feedback* durante o processo. Além disso, a maioria concordou que a avaliação de desempenho contribui para melhorar o trabalho e promover um ambiente de trabalho saudável e colaborativo. Estes aspectos positivos devem ser valorizados e mantidos como práticas essenciais. No entanto, surgiram preocupações e sugestões de melhoria igualmente importantes. Os participantes destacaram a necessidade de maior clareza nos critérios e metas estabelecidos, bem como a importância de um *feedback* e acompanhamento mais frequentes ao longo do ano, não apenas durante o ciclo. Essas sugestões visam fortalecer a transparência e a efetividade do processo de avaliação.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

Além disso, foi observado que a avaliação de desempenho não foi percebida como tendo um impacto significativo no reconhecimento e recompensas recebidas pelos funcionários. É crucial que a gestão da avaliação de desempenho leve em conta essa preocupação e adote medidas para garantir que o reconhecimento adequado seja atribuído aos colaboradores de acordo com seus resultados e esforços. Nesse sentido, é fundamental aprimorar a clareza dos critérios e metas estabelecidos, oferecer feedback regular aos colaboradores e valorizar os resultados alcançados. Esses elementos-chave contribuirão para fortalecer a eficácia e a percepção positiva da avaliação de desempenho no contexto do setor público do Rio de Janeiro.

Adicionalmente, é importante destacar que a avaliação de desempenho deve ser vista como uma ferramenta de desenvolvimento profissional. Ela pode contribuir para o aprimoramento das habilidades e competências dos técnicos administrativos, promovendo seu crescimento e a excelência nas atividades desempenhadas.

Por fim, é relevante ressaltar a necessidade de acompanhar as discussões e possíveis mudanças na legislação e nas políticas públicas que possam impactar a gestão da avaliação de servidor, como a PEC 32/2020. Esse debate deve envolver todos os atores sociais para ajustar seus processos de avaliação e qualidade dos serviços públicos de acordo com as diretrizes governamentais.

Em conclusão, este estudo fornece apontamentos relevantes sobre a percepção e a gestão do desempenho no servidor público do Estado do Rio de Janeiro. Além disso, recomenda-se a ampliação do escopo da avaliação, abrangendo aspectos qualitativos e considerando a qualidade de vida dos servidores e a melhoria do serviço público. O aprofundamento do tema e a busca por melhores práticas são fundamentais para o contínuo aprimoramento da gestão de pessoas no setor público e em outras instituições estaduais, bem como para sua relação com a qualidade do serviço oferecido à sociedade.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. N. S.; CORDEIRO, A. T. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 2, p. 259-279, 2022. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/49959>. Acesso em: 26 mar. 2023.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 10520**: informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro: ABNT, jul. 2023.

AZEVEDO, L. A. S.; MOREIRA JR, J. R.; ROCHA, J. L. Gestão Estratégica da Saúde Pública: Análise dos desafios enfrentados para o atendimento às doenças cardiovasculares, no contexto da pandemia de Covid-19. **REVISTA FISIO&TERAPIA**, v. 27, ed. 120. p. 36, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7742136>. Acesso em: 26 mar. 2023.

BERGAMINI, J. C. L.; SOUZA, J. A. de. Governança no ambiente público: análise dos reflexos na administração pública. **Inclusão Social**, [S. l.], v. 15, n. 2, 2022. Disponível em: <https://revista.ibict.br/inclusao/article/view/5888>. Acesso em: 5 abr. 2023.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas: liderança e competências para o setor público**. Brasília: Enap, 2019.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

CORREIO BRASILIENSE. Mercadante diz que Lula apoia reforma administrativa, mas não nos moldes atuais. **Correio Brasiliense**, 06 dez. 2022. Disponível em: <https://www.correiobrasiliense.com.br/politica/2022/12/5057188-mercadante-diz-que-lula-apoia-reforma-administrativa-mas-nao-nos-moldes-atuais.html>. Acesso em: 26 mar. 2023.

ELIAS, C.; LAMARIO, J. R. Da regulamentação do instrumento de avaliação de desempenho para gestão dos servidores públicos. **Ratio Juris. Revista Eletrônica da Graduação da Faculdade de Direito do Sul de Minas**, v. 4, n. 2, p. 1-32, 2021. Disponível em: <https://www.fdsm.edu.br/revistagraduacao/index.php/revistagraduacao/article/view/142>. Acesso em: 26 mar. 2023.

LEITE, Leonardo Queiroz. O MARE e o Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado: uma leitura a partir da ótica dos seus formuladores-reformadores. In: **Anais do XLVI Encontro da ANPAD - EnANPAD 2022 [On-line]**, 21 - 23 de setembro de 2022, ISSN 2177-2576 versão online. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/d3e2e8f631bd9336ed25b8162aef8782.pdf>. Acesso em: 15 set. 2023.

MELAZO, J. R.; CARVALHO, J. F. S.; SILVA, S. W. Avaliação de Desempenho e a sua Aplicabilidade como Instrumento de Gestão no Setor Público. DOI: 10.33836/interacao.v21i1.249. **Interação - Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão**, v. 21, n. 1, p. 68 - 91, 2 out. 2019. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/interacao/article/view/249>. Acesso em: 26 mar. 2023.

MELO, Matheus Julio de. **Universidade, gerencialismo e neoliberalismo**: uma revisão crítica da literatura. 2022. 79f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Estudos Interdisciplinares Sobre a Universidade (PPGEISU). Universidade Federal da Bahia – UFBA, Salvador, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/35791>. Acesso em: 27 mar. 2023.

MENEZES, P. C.; PEREIRA, J. R.; PFALTGRAFF, A. C. M. Condições de Trabalho e a Motivação dos Servidores Públicos do CRAS. **Revista FT**, v. 27, ed. 121, abr. 2023. DOI 10.5281/zenodo.7877565. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/371504497_Condicoes_de_Trabalho_e_a_Motivacao_dos_Servidores_Publicos_do_CRAS. Acesso em: 05 set. 2023.

MOREIRA JR, J. R.; SANTOS, J. S. dos. Teletrabalho na administração pública: da implantação compulsória ao programa de gestão na Aneel. In: **Anais da XVII Jornada Científica de Administração Pública** - Araraquara-SP, 2023. DOI: 10.5281/zenodo.8082729. Disponível em: <https://www.doity.com.br/anais/xviiornap/trabalho/281063>. Acesso em: 20 set. 2023.

MOREIRA, M. L. R. *et al.* Engajamento no Trabalho e Desempenho Profissional: Uma Breve Discussão. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 7, n. 4, p. 157-175, 2022. Disponível em: <http://relise.eco.br/index.php/relise/article/view/610>. Acesso em: 26 mar. 2023.

NERY, K. R.; COSTA, D. V. F.; FERREIRA, V. C. P.; KIRCHMAIR, D. M. A avaliação de desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação de uma universidade pública sob a perspectiva dos gestores. In: **Anais [...] XVII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (XVII SEGeT)**, nov./dez. 2020. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/9330246.pdf>. Acesso em: 20 set. 2023.

ROCHA, Bianca Gomes Lima da. **Entre o sofrimento e o (in)cansável movimento**: as tensões vivenciadas por concursados-concurseiros à luz da contemporaneidade e da gestão gerencialista. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/4568>. Acesso em: 27 mar. 2023.

SANTOS, K. da S. *et al.* O uso de triangulação múltipla como estratégia de validação em um estudo qualitativo. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. 2, p. 655–664, fev. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020252.12302018>. Acesso em: 20 maio 2023.



REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE
ISSN 2763-8928

GESTÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES ADMINISTRATIVOS DE
UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO
Adir da Conceição, Luis Carlos Ferreira, Eluiziane da Silva Machado

SECCHI, L.; FARRANHA, A. C.; RODRIGUES, K. F.; BERGUE, S. T.; MEDEIROS-COSTA, C. C. Reforma administrativa no Brasil: passado, presente e perspectivas para o futuro frente à PEC 32/2020. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 26, n. 83, 2021. DOI: 10.12660/cgpc.v26n83.82430. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/82430>. Acesso em: 20 set. 2023.

SILVA, P. C. *et al.* A Gestão de Pessoas na Administração Pública de Municípios do Sul do Estado de Minas Gerais. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 15, n. 1, p. 655-666, jan./jul. 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v15i1.3402>. Acesso em: 26 mar. 2023. DOI: 10.5892/ruvrd.v15i1.3402.

SILVEIRA, L. S.; PENHA, P. H. E.; CASTRO, B. P. C. Funcionalismo público brasileiro no século XXI: Transformações ocupacionais nos diferentes níveis do poder executivo entre 2003 e 2018. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**, São Paulo, v. 26, n. 84, 2021. DOI: 10.12660/cgpc.v26n84.83076. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/83076>. Acesso em: 23 set. 2023.

SOUZA, Ricardo Lorrane Azevedo. **O alinhamento entre as metas do programa de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos em educação e o plano de desenvolvimento institucional do campus de Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora**. 2022. 139 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Programa de Pós-graduação em Administração Pública, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Teófilo Otoni, 2022. Disponível em: <http://acervo.ufvjm.edu.br/jspui/handle/1/2959>. Acesso em: 20 mai. 2023.

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA. **Manual para apresentação de trabalhos acadêmicos da Universidade Católica de Brasília**. 13. ed. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2020.

VILHENA, Renata; MARTINS, Humberto. Percepções sobre gestão do desempenho no setor público. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 73, Especial Consad, p. 8–25, jul. 2022. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7437>. Acesso em: 26 mar. 2023.