

Avaliação de desempenho: percepção de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública

Performance Evaluation: perception of health professionals in a public hospital institution

Evaluación del desempeño: percepción de los profesionales de la salud en un hospital público

Adriana Serdotte Freitas Cardoso^I, Clarice Maria Dall’Agnol^{II}, Eliane Tatsch Neves^{III}
Gisela Maria Schebella Souto de Moura^{IV}

Resumo: **Objetivo:** compreender a percepção de profissionais da saúde sobre o processo de avaliação de desempenho. **Método:** pesquisa qualitativa exploratório-descritiva, realizada em um hospital público brasileiro com 65 profissionais membros da equipe multiprofissional de saúde da instituição. Os dados foram coletados por meio de questionário semiestruturado e submetidos à análise de conteúdo temática. A interpretação embasou-se no quadro teórico do referencial Freireano e em outras pesquisas relacionadas. **Resultados:** destacou-se a confidencialidade, privacidade, instrumento utilizado e periodicidade da avaliação. Ainda, os participantes elencaram a necessidade de preparação para a entrevista e a ênfase nas potencialidades dos trabalhadores. Tendo concluído a avaliação, emergiram questões referentes à motivação dos profissionais e aos sentimentos vivenciados ao longo da avaliação. **Considerações finais:** os resultados reforçam o entendimento da complexidade inerente ao ato de avaliar e a necessidade de exercício contínuo, ampliado a avaliadores e avaliados, no intuito de suscitar um processo participativo e de reflexão crítica.

Descritores: Avaliação de desempenho profissional; Gestão em saúde; Administração hospitalar; Pesquisa em administração de enfermagem; Pesquisa qualitativa

Abstract: **Aim:** to comprehend the perception of health professionals about the process of performance evaluation. **Method:** qualitative exploratory-descriptive research developed in a Brazilian public hospital with 65 professionals that are member of a health multiprofessional team of the institution. Data were collected through semi-structured questionnaire and submitted to thematic content analysis. Interpretation was based on the Freirean theoretical framework and on another related research. **Results:** we highlighted confidentiality, privacy, the

^I Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Porto Alegre, RS, Brasil. adriserdotte@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3249-1687>

^{II} Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Porto Alegre, RS, Brasil. claricedall@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6139-8102>

^{III} Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Universidade Federal de Santa Maria - UFSM. Santa Maria, RS, Brasil. eliane.neves@ufsm.br. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1559-9533>

^{IV} Enfermeira. Doutora em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. Porto Alegre, RS, Brasil. gisela.moura@ufrgs.br. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4744-478X>

instrument used and periodicity of the evaluation. Still, participants listed the need to prepare for the interview and the emphasis on the potentialities of workers. Concluding the evaluation, issues referred to the motivation of the professionals and feelings they experienced throughout the evaluation. **Final considerations:** results reinforce the comprehension of complexity inherent to the act of evaluate and the need of continuous exercise, amplifying evaluators and those evaluated, in order to evoke a participative and critically reflexive process.

Descriptors: Professional performance evaluation; Health management; Hospital administration; Research in Nursing administration; Qualitative research

Resumen: Objetivo: comprender la percepción de los profesionales de la salud sobre el proceso de evaluación del desempeño. **Método:** investigación cualitativa exploratoria descriptiva, realizada en un hospital público brasileño con 65 miembros profesionales del equipo de salud multiprofesional de la institución. Los datos fueron recolectados a través de un cuestionario semiestructurado y sometidos a análisis de contenido temático. La interpretación se basó en el marco teórico del marco freireano y otras investigaciones relacionadas. **Resultados:** se destacaron la confidencialidad, la privacidad, el instrumento utilizado y la periodicidad de la evaluación. Aun así, los participantes mencionaron la necesidad de preparación para la entrevista y el énfasis en el potencial de los trabajadores. Una vez completada la evaluación, surgieron preguntas sobre la motivación de los profesionales y los sentimientos experimentados durante la evaluación. **Consideraciones finales:** los resultados refuerzan la comprensión de la complejidad inherente al acto de evaluar y la necesidad de ejercicio continuo, extendido a los evaluadores y evaluados, con el fin de alentar un proceso de reflexión participativa y crítica.

Descriptor: Evaluación del desempeño profesional; Gestión de la salud; Administración del hospital; Investigación en administración de enfermería; Investigación cualitativa

Introdução

Nas últimas décadas, melhorar o desempenho humano e organizacional tem sido uma questão de destaque na gestão pública. Entretanto, artigo reflexivo¹ na área de gestão de pessoas sinaliza que, no Brasil, o ensino e a pesquisa relacionados à temática ainda sofrem com uma defasagem de 10 anos em relação aos países desenvolvidos. Embora a tônica dos estudos esteja alinhada ao que acontece, por exemplo, nos EUA e Europa, o nível de desenvolvimento socioeconômico do país influencia na capacidade de disseminação do conhecimento produzido.

Contudo, devido à internacionalização do conhecimento e o estabelecimento de parcerias entre as academias, esse déficit vem sendo gradualmente reduzido ao longo dos anos. Diversas áreas de estudo têm ganhado destaque, dentre elas a avaliação de desempenho profissional.¹

Além de fornecer informações para o diagnóstico de processos educativos necessários para o desenvolvimento do profissional, a avaliação de desempenho compreende um

instrumento gerencial que subsidia decisões administrativas relacionadas à movimentação de pessoal nos planos de carreira, a validação de critérios de seleção de pessoal, bem como possibilita acompanhar o trabalho de cada membro da equipe, a relação entre os resultados esperados e os alcançados, e monitorar de forma abrangente e contínua o caminhar da equipe como um todo.² Neste sentido, ainda pode oferecer oportunidades para o reconhecimento, o reforço positivo e a melhoria no ambiente de trabalho.³ Porém, é importante considerar a possibilidade da avaliação de desempenho condicionar o trabalho a um modo padrão de funcionamento visando o aumento da produtividade ou, ainda, exercer controle sobre o trabalhador, restringindo o espaço de reflexão e exercício da autonomia.⁴

Todavia, apesar das inúmeras contribuições que podem derivar do processo avaliativo, diversos obstáculos permanecem, alguns explícitos, outros nem tanto. O estabelecimento de uma dinâmica contínua ascendente e descendente entre gestores e trabalhadores é imprescindível para negociar metas, consolidar e compatibilizar objetivos contratados e resultados esperados, além de construir indicadores de avaliação à luz da gestão participativa.⁴ Uma vez que a avaliação de desempenho constitui um processo de movimento contínuo, a sua múltipla compreensão e aplicabilidade pelos membros das equipes de trabalho, bem como o distanciamento entre os mesmos, representam um importante obstáculo para a consecução de um processo avaliativo reflexivo, democrático e dialógico.

Com o intuito de preencher lacunas em relação à avaliação de desempenho nas instituições públicas, o governo federal publicou o Decreto nº 7.133 de 19 de março de 2010, que regulamenta os procedimentos a serem adotados, bem como os critérios e regras gerais para a realização das avaliações de desempenho, trazendo como principal inovação a possibilidade de o servidor ser avaliado não somente pela sua chefia hierárquica, como também pela equipe de trabalho na qual está inserido.⁵

Neste contexto, a introdução dos colegas no cenário da avaliação de desempenho do servidor possibilita a ponderação de diferentes olhares sobre o processo avaliativo. O encontro da equipe em torno deste objetivo compartilhado pode favorecer, inclusive, um processo construtivo de reflexão coletiva.

A proposta de uma avaliação com enfoque reflexivo e emancipatório sustenta-se no ideário de Paulo Freire em prol de práticas democráticas de avaliação de modo que possibilite a “apreciação do que fazer de sujeitos críticos a serviço, por isso mesmo, da libertação e não da domesticação”.^{6:114} A opção por uma prática avaliativa democrática implica no acolhimento de um modelo que estimule o diálogo e oportunize espaços para escuta. Portanto, tem-se como questão de pesquisa: como a avaliação de desempenho é percebida pelos profissionais de saúde envolvidos neste processo?

Dentre as potenciais contribuições do estudo destaca-se a oportunidade de desencadear mobilização reflexiva acerca da avaliação de desempenho, enfatizando a necessidade de esta ser apoiada em uma dinâmica construída de forma participativa, mediante a interlocução entre todos os envolvidos. Assim, entendendo a avaliação de desempenho como uma atividade geradora de crescimento e desenvolvimento em que é fundamental considerar a ótica de quem avalia e de quem está sendo avaliado, teve-se como objetivo deste estudo compreender a percepção de profissionais da saúde sobre o processo de avaliação de desempenho.

Método

A pesquisa qualitativa, de abordagem exploratória-descritiva, foi desenvolvida em um hospital público da região sul do Brasil vinculado ao Sistema Único de Saúde (SUS) com membros da equipe multiprofissional de saúde da instituição. A equipe é composta por administrador, assistente social, enfermeiro, farmacêutico, bioquímico, fisioterapeuta, médico, nutricionista e psicólogo.

Nesta instituição, a avaliação acontece anualmente, para todos os profissionais, próxima ao aniversário da data de admissão de cada um, de acordo com o modelo tradicional de avaliação, em que o profissional tem seu desempenho avaliado pelo supervisor imediato. A entrevista avaliativa é realizada mediante reunião entre o profissional e chefia imediata, sendo que o instrumento é único para todos os cargos e áreas de atuação. Embora os conceitos atribuídos na avaliação não impliquem em resultados financeiros imediatos, fornecem subsídios para as realocações e seleções internas promovidas na instituição.

Como possibilidade para estimular permanentemente o debate, o grupo hospitalar do qual esse hospital faz parte desenvolveu a Política de Avaliação e Desenvolvimento que, implantada como política institucional desde 2006 tem como objetivo qualificar o fazer em saúde e viabilizar um processo contínuo de reflexão e construção de novas práticas de gestão do trabalho. Periodicamente, esta política é reavaliada por representantes de todos os setores e atualmente encontra-se na sua 4ª edição.⁷ Justifica-se a escolha deste cenário, tendo em vista que já vem sendo desenvolvido um movimento no sentido de fomentar a criticidade, a participação e a construção coletiva em relação à avaliação de desempenho.

Este hospital obstétrico, presta assistência em saúde no pré-natal, parto e puerpério, realizando cerca de 400 partos ao mês. Atualmente dispõe de 165 leitos, os quais atendem mãe e bebê, sendo referência na gestação de alto risco. O hospital dispõe, na sua totalidade, de 796 colaboradores no seu quadro funcional, os quais ingressaram via concurso público, sendo 277 de nível superior, 345 de nível médio e 174 de nível fundamental, distribuídos em 31 categorias profissionais.

Os critérios de inclusão compreenderam possuir no mínimo um ano de vínculo empregatício e ter participado ao menos de um ciclo de avaliação de desempenho, agregando profissionais que tivessem tanto a experiência de avaliar quanto a de ser avaliado na instituição. Os participantes foram abordados individualmente pela pesquisadora e convidados a participar do estudo.

A divulgação para participar desta pesquisa foi realizada junto aos profissionais de nível superior da instituição habilitados a realizar a avaliação de desempenho e que, na ocasião da coleta de dados, correspondiam a 72 trabalhadores. Excetuaram-se seis colaboradores que estavam afastados por motivos diversos e um que não aceitou participar do estudo. Deste modo, foram distribuídos 65 questionários com 100% de retorno, consolidando a amostra em 65 participantes (ambos avaliadores e avaliados).

A coleta de dados ocorreu nos meses de novembro e dezembro de 2015, mediante aplicação de um questionário contendo 12 questões semiestruturadas de livre-resposta elaborado pelas pesquisadoras a partir da revisão de literatura e de sua experiência empírica em relação ao tema. As questões versavam sobre o planejamento da entrevista avaliativa, aspectos logísticos, processo de avaliação e encaminhamentos e havia também um espaço destinado a anotações de observações, caso fosse de interesse dos participantes.

Os participantes da pesquisa preencheram o instrumento individualmente devolvendo-o em envelope lacrado e não identificado. A classificação dos resultados das questões semiestruturadas de livre-resposta ocorreu por similaridade de conteúdo, sendo agrupados em categorias, com adoção do referencial de análise temática.⁸

Primeiramente, na fase de pré-análise, procedeu-se à transcrição das respostas provenientes dos questionários e a organização do material em planilhas no programa *Word for Windows 2010*. Na sequência, após a leitura flutuante e exaustiva das informações, o material foi explorado com vistas a estabelecer relações com os objetivos propostos na pesquisa buscando-se determinar unidades de registro a partir de fragmentos de transcrições que, ao serem agrupadas, deram origem às pré-categorias e categorias. Por fim, o tratamento dos resultados e as interpretações foram realizados articulando os achados de pesquisas científicas relacionadas ao tema^{2-4,9-19} e os conceitos de diálogo, conscientização, problematização e transformação, oriundos da vertente freireana (Paulo Freire).^{6,20-23} Os códigos Q1, Q2, [...] Q65 seguidos da

especificação avaliado ou avaliador foram utilizados para identificar as respostas qualitativas dos questionários.

Este estudo é um recorte da pesquisa intitulada “Avaliação de desempenho de profissionais de saúde de uma instituição hospitalar pública”, que deu origem a uma tese de doutorado, aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da instituição proponente, com parecer favorável, conforme Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) nº 47689015.0.0000.5347 e parecer número 1.193.585. Ainda, por tratar-se de uma pesquisa envolvendo seres humanos, observou-se todas as considerações éticas preconizadas pela Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde.²⁴

Resultados e discussão

Os resultados foram agrupados em três categorias de análise: Planejando a entrevista avaliativa: aspectos logísticos importantes; Sinalizações no transcorrer da entrevista avaliativa e, Avaliação concluída, e agora?

Os 65 participantes do estudo (ambos avaliadores e avaliados) caracterizaram-se por ser em sua maioria (58) do sexo feminino, a média de idade foi de 43 anos e 10 anos de tempo de trabalho na instituição.

Planejando a entrevista avaliativa: aspectos logísticos importantes

Acerca do local das entrevistas avaliativas, houve menção de que ocorrem em local com pouca privacidade sendo suscetível a muitas interrupções, conforme os depoimentos:

Nem sempre é respeitada a questão da privacidade, pois sempre há interrupções [...] as paredes da sala são de "compensado", escuta-se ruídos, barulho externo. (Q2-avaliado)

Infelizmente, [...] não possuímos um ambiente específico. No momento da avaliação contamos com a disponibilidade de alguma sala pelo hospital que possua um PC [computador] para utilizarmos e assim tentamos garantir a privacidade que o momento exige. (Q6-avaliador)

Apesar da porta abrir-se em vários momentos, interrompendo o processo, mantém-se a privacidade e confidencialidade. (Q34-avaliador)

Depreende-se dos resultados encontrados que, embora a entrevista avaliativa possa sofrer algumas interrupções devido às inúmeras demandas do cotidiano de trabalho, existe consenso entre os participantes do estudo sobre o esforço que é despendido para assegurar a privacidade e principalmente a confidencialidade do que é tratado no momento da avaliação.

A opinião sobre o instrumento de avaliação de desempenho, embora tenha sido considerada satisfatória, no mínimo, é uma questão polêmica. Com frequência, pesquisas sobre o tema apontam descontentamento em relação ao instrumento utilizado.²⁻³ Entretanto, o processo de avaliação de desempenho está mais relacionado ao estabelecimento de um ambiente de confiança entre as pessoas do que a utilização de uma rebuscada ferramenta técnica para avaliação.⁹ Sobre este aspecto, embora o instrumento de avaliação seja o mais completo e abrangente possível, a interlocução entre avaliadores e avaliados é fundamental na avaliação de desempenho, assim como a participação dos trabalhadores na definição e no desenvolvimento dos padrões e metas para avaliação de desempenho.¹⁰

Ainda, sob essa perspectiva, estudo exploratório dos modelos de avaliação de desempenho em saúde constatou que existe a compreensão deste como alcance de objetivos e metas. Entretanto, haja vista a diversidade de instrumentos e métodos de avaliação existentes, considerando princípios teóricos e estratégias metodológicas, não há um consenso sobre o que seja desempenho e como medi-lo.¹¹

Estudo¹² esclarece que a avaliação de desempenho é um processo que visa medir o desempenho do profissional em um período de tempo, enquanto que o gerenciamento deste abrange as atividades destinadas a melhorá-lo, como avaliações, feedback, atividades de aprimoramento e reconhecimento profissional. Essa estrutura conceitual abordada pelos autores enfatiza a importância significativa de um processo personalizado de avaliação de desempenho em

relação ao contexto organizacional e às características do cargo. Traz ainda, a necessidade da avaliação de desempenho atender às atribuições específicas de cada profissional e às suas características individuais, atentando para as constantes mudanças na estrutura da organização.

Porém, um ponto significativo a ser destacado é que nem tudo o que configura o desempenho de um profissional no trabalho pode ser medido objetivamente e um número cada vez maior de organizações emprega constantemente apreciações subjetivas, em uma tentativa de fornecer a melhor medida possível do desempenho dos trabalhadores.¹⁰ Por outro lado, esta constatação traz à tona a subjetividade na avaliação, apontada como uma das queixas mais recorrentes por parte dos profissionais.¹³ Todavia, a subjetividade faz parte do ser humano e, por tratar-se do mundo interno de cada sujeito, com seu conjunto de ideias, significados e emoções,¹⁴ não pode ser eliminada. Respeita-se a subjetividade de cada indivíduo no momento em que avaliadores e avaliados conseguem exercer a sua criticidade e construir em conjunto reflexões a respeito do desempenho apresentado, incorporando o movimento dialético de construção e reconstrução do conhecimento para a esfera do processo avaliativo.

Para tanto, é necessário que trabalhadores e gestores possam problematizar a esse respeito, considerar o contexto do trabalho e serem capazes de ouvir e respeitar uns aos outros, sem reduzir-se ao depósito de ideias de um sujeito no outro, nem tampouco tornar-se uma simples troca de opiniões ou então a imposição de uma verdade sobre a outra.⁶ Assim, a avaliação é construída de modo conjunto e participativo: o avaliador apresenta suas argumentações para apreciação do trabalhador e as reconsidera à medida que o avaliado contribui com as suas próprias ponderações e assim sucessivamente.

O entendimento de que a avaliação de desempenho é um processo construído em conjunto, corrobora com o conceito de avaliação formativa. Pesquisadores do tema sugerem que a avaliação formativa exerce uma atividade reguladora no processo de aprendizagem e formação de profissionais da saúde. Assim, mediante sua atuação, possibilita detectar lacunas e

proporcionar soluções para possíveis obstáculos. Nesse contexto, a avaliação é percebida como parte de todo o processo de ensino-aprendizagem, de modo contínuo e não mais pontual.¹⁵

Outro ponto abordado diz respeito ao intervalo de tempo encontrado entre as avaliações. Os participantes sinalizaram que a periodicidade das entrevistas avaliativas coincide com o preconizado pela instituição que é o de avaliar cada trabalhador ao menos uma vez por ano, próximo à data de aniversário da sua admissão.

A entrevista de avaliação é realizada uma vez por ano, até porque o sistema da instituição sinaliza e fica notificando quando a data está se aproximando. (Q3-avaliador)

Com relação a esse aspecto, pesquisa¹⁶ desenvolvida com trabalhadores de indústrias indianas apontou que a avaliação de desempenho realizada apenas uma vez por ano torna-se muito pontual e, assim, não conseguiria agregar valor na motivação e engajamento. Certamente, com entrevistas anuais arrisca-se dissociar a avaliação de desempenho de toda a trajetória profissional do trabalhador, podendo ocasionar um resultado equivocado pela valorização de acontecimentos recentes relacionados ao desempenho do profissional, o que caracteriza o efeito halo. Entretanto, em detrimento do número de entrevistas avaliativas efetuadas por um mesmo profissional ao longo do período, possivelmente, um fator diferencial é a maneira como a entrevista é conduzida.

Sinalizações no transcorrer da entrevista avaliativa

Ao indagar sobre o preparo para a avaliação de desempenho observou-se que existe uma organização prévia para avaliar, com consulta às avaliações e anotações realizadas anteriormente e reflexão sobre o desempenho apresentado pelo profissional, mas, não para o momento em que se é avaliado.

Quando vou avaliar algum funcionário, procuro me organizar antes, pensar a respeito. Agora, quando é a minha vez de ser avaliado, eu só costumo ir para entrevista, não fico refletindo muito a respeito não. (Q23-avaliador)

Além destes achados, alguns apontamentos notificam a respeito da dificuldade em avaliar e sobre a necessidade de preparo e conhecimento por parte do avaliador:

Avaliar é mais difícil. Necessário preparo e conhecimento do instrumento de avaliação. (Q8-avaliador)

Faço uma reflexão sobre o funcionário, sua postura com a equipe e usuários, bem como as questões relacionadas ao seu trabalho específico. (Q47 - avaliador)

Entretanto, apesar dos participantes do estudo afirmarem que concebem a condução da entrevista como satisfatória, alguns apontamentos anunciam questões importantes:

Às vezes parece apenas uma rotina a ser cumprida. (Q23 - avaliado)

Falta preparo para realizar avaliação adequada. O instrumento não é nada favorável. (Q2-avaliador)

Falta tempo para realização de uma boa avaliação com diálogo de ambas as partes. (Q18-avaliador)

Nos resultados dos questionários, encontrou-se que os aspectos positivos e os pontos de melhoria são os principais tópicos destacados durante a avaliação de desempenho:

Procuo direcionar para estimular o que o funcionário tem de melhor e aponto alguns aspectos que podem ser aprimorados. (Q24-avaliador)

Importante apontar os pontos positivos e estimular para melhorias se preciso for. (Q30-avaliado)

Sempre destaco aspectos positivos do funcionário, mas também abro espaço para que apareçam pontos que possam ser melhorados. É feita uma reflexão. (Q47-avaliador)

A complexidade presente no ato de avaliar registrada no espaço para observações dos questionários encontra ressonância na literatura sobre o tema. Resultados semelhantes são encontrados em estudo que aponta a dificuldade em avaliar o outro associada tanto à falta de informação quanto ao despreparo dos avaliadores.¹⁶ Seguindo essa perspectiva, além de ser uma

intrincada atribuição, o ato de avaliar o outro e a si mesmo requer preparação e autoconhecimento. Do contrário, torna-se difícil a percepção acerca das potencialidades e fragilidades inerentes a cada ser humano. Assim, percebe-se a necessidade constante de discussão e questionamento sobre a intencionalidade e o modo como o processo avaliativo tem sido conduzido. Também, é importante ponderar se a avaliação do desempenho tem oportunizado ao trabalhador a reflexão crítica sobre a sua prática e a construção de saberes que possibilite instrumentalizá-lo a gerar transformações.

Considerando o momento da entrevista avaliativa, investigação realizada¹⁷ com cerca de 80 trabalhadores alemães alerta justamente para os perigos de uma visão mecanicista da avaliação de desempenho. No estudo identificou-se que muitos supervisores se consideravam “escravos” da diretriz da entrevista. Isso pode ser desejável a partir de uma perspectiva de qualidade de gestão, porque implica que as diretrizes são estritamente respeitadas. No entanto, quando um supervisor está excessivamente focado na leitura das orientações da entrevista e adere rigidamente à agenda, isso pode custar a baixa participação dos funcionários. Dificilmente uma avaliação que é encaminhada desta maneira possibilitará a reflexão crítica dos sujeitos envolvidos no processo.

O destaque para as potencialidades dos trabalhadores na avaliação assim como o realce dos aspectos positivos poderia ser o ponto de partida para influenciar de modo construtivo as atitudes dos colaboradores.¹⁷ Todavia, para o estabelecimento de um processo avaliativo dialógico e participativo, é necessário ir além do simples destaque aos aspectos assertivos com o intuito de gerar ou influenciar uma atitude positiva nos trabalhadores. Torna-se primordial buscar, por meio do diálogo, a problematização da realidade e do cotidiano de trabalho, objetivando que o trabalhador, a partir de um olhar crítico do contexto e de si mesmo, descubra-se capaz de identificar potencialidades e fragilidades.

Assim, ao refletirem juntas sobre e a partir do que sabem, as pessoas podem tecer considerações acerca da realidade, percebendo-a como um constante ir e vir e não como algo

estático na linha do tempo.²⁰ A proposta de centrar a avaliação de desempenho em um contexto dialógico é a de tensionar a sua problematização, estimulando o trabalhador a desenvolver a consciência crítica da realidade em que se encontra e, assim, perceber-se capaz de poder transformá-la, tornando-se sujeito do seu processo avaliativo e não mero objeto. Portanto, o intuito é proporcionar que, mediante a descrição e análise crítica do desempenho apresentado e, a partir das considerações tecidas em conjunto por avaliador e avaliado, o trabalhador sinta-se imbuído a buscar por si próprio a “transformação” ou aperfeiçoamento.

Para tanto, como passo inicial, é importante que a interação entre gerentes e trabalhadores não se restrinja às atividades formais de avaliação e tampouco o momento da entrevista avaliativa seja considerado como uma alternativa compensatória para a ausência de interação ou até mesmo de diálogo entre ambos. Também, outras pesquisas^{9,18} têm apontado a necessidade do estabelecimento de uma relação de confiança entre os sujeitos envolvidos para que a avaliação de desempenho possa adaptar-se às necessidades individuais de ambos.

Pondera-se ainda que o *feedback*, enquanto atividade retroalimentadora, possa fornecer continuamente sinalizações do quão próximo ou distante o colaborador está dos objetivos almejados. O *feedback*, neste caso, refere-se às informações que são dadas ao trabalhador, no intuito de descrever e avaliar seu desempenho em determinada atribuição, sempre relacionando o resultado observado daquele que é esperado, tendo como ponto de partida critérios estabelecidos previamente para determinada atividade. A prática do *feedback* possibilita o repensar de avaliadores e avaliados e pode conduzir à criação de um ambiente mais suscetível à reflexão e troca de experiências.¹⁵

Avaliação concluída, e agora?

Nesta categoria agrupam-se resultados relativos ao término da entrevista avaliativa e referentes à motivação dos profissionais e aos sentimentos vivenciados ao longo da avaliação.

Quanto à motivação profissional, verificou-se que tanto na condição de avaliado quanto de avaliador, os respondentes consideraram-se motivados após a realização da avaliação de desempenho:

O importante é estimular o trabalho sempre focando os resultados da equipe que é a soma das individualidades. Saio motivado da entrevista quando o trabalhador reafirma o seu compromisso com a qualidade do trabalho. (Q39-avaliador)

Se existe um acompanhamento, assim, do desenvolvimento, das oportunidades de melhoria, isso nos mantém motivados para o próximo período. (Q25-avaliado)

Com relação à motivação dos avaliadores, estudos anteriores^{13,17} sinalizam descontentamento e apreensão por parte destes, questionando se estariam realmente motivados para avaliar. Assim, indaga-se não somente sobre a motivação do avaliador na entrevista de avaliação como também a preparação e o planejamento realizados. Em contrapartida, no que tange à motivação dos avaliados, destaca-se a relevância da participação dos trabalhadores e a possibilidade de expressar suas preocupações, assim como a percepção de que a sua contribuição no processo é considerada e valorizada. Além disso, muita ênfase no “avaliar” em detrimento do “desenvolver”, poderia gerar desmotivação. Esta abordagem traria maior resistência à avaliação de desempenho, enquanto mais destaque ao desenvolvimento e aprendizagem poderia despertar o interesse dos trabalhadores na avaliação de desempenho e aumentar a sua satisfação com ela.⁹ Entretanto, nem todos os trabalhadores irão desejar aperfeiçoamento ou então, mais difícil ainda, empenhar-se para desenvolver uma leitura crítica da realidade; afinal, é muito mais cômodo manter-se resignado e passivo à realidade tal como ela está posta. Pode-se ofertar às pessoas a oportunidade para (re)descobrir-se mediante um processo reflexivo, mas cada indivíduo percorre o caminho necessário por si mesmo.²¹

Outro aspecto diz respeito aos sentimentos vivenciados no decurso da entrevista de avaliação. Os respondentes, de um modo geral, percebem-se tranquilos, seguros e sentem prazer

e satisfação com a avaliação de desempenho. Entretanto, convém ressaltar que os sentimentos de prazer e satisfação ao término da entrevista avaliativa são verbalizados como menos intensos quando no papel de avaliador, assinalando, provavelmente, um desconforto maior ao avaliar do que ao ser avaliado. Esta situação pode ser percebida no depoimento a seguir:

Em funcionários com desempenho ruim sempre é tenso, pois geralmente não há registro de suas ações. Isso desestimula quem está indo bem. (Q27-avaliador)

A percepção de tranquilidade, segurança e prazer ou satisfação não implica que a entrevista avaliativa tenha propiciado o diálogo e a reflexão entre avaliador e avaliado. Esta suposta quietude pode sugerir que as pautas polêmicas e divergentes não tenham sido mencionadas, mantendo-se encobertas por uma realidade aparente, condição cômoda que exige menos esforço de ambos.¹⁴ Por outro lado, o incômodo apresentado pelo avaliador corrobora com os achados anteriores relacionados à motivação do profissional. Talvez, a princípio, seja mais fácil superar as sensações de desconforto e desmotivação do que lidar com o confronto que porventura possa surgir em decorrência da diversidade de opiniões.

Os resultados reforçam a necessidade de conduzir a avaliação de desempenho alicerçada em um processo dialógico, reflexivo e que busca uma leitura crítica da realidade em que os profissionais estão imbricados. A opção por uma prática avaliativa democrática implica no acolhimento de um modelo que estimule o diálogo e oportunize espaços para escuta.

Ainda, percebe-se que há um longo caminho a ser percorrido até romper com o paradigma da avaliação realizada de forma vertical e não participativa. Este modelo dificulta a visualização da avaliação de desempenho como uma possibilidade para o efetivo exercício crítico-reflexivo de avaliadores e avaliados, sem desconsiderar o contexto de trabalho no qual ambos estão inseridos.

Devido à complexidade do contexto na atenção à saúde, desenvolver as competências necessárias para a gestão é um desafio.¹⁹ O papel da gestão em saúde relacionada à avaliação de desempenho é influenciar a eficácia dos colaboradores e das organizações. Para tanto, faz-se necessário adotar modelos de avaliação de desempenho profissional que acolham tanto as demandas dos serviços quanto a proteção do exercício profissional e, especialmente, resguardem o usuário desses serviços com ações qualificadas.¹²

Pontua-se que, sob a égide do modelo capitalista de produção tal como se expressa no momento contemporâneo, urge a necessidade de desenvolver o pensamento crítico para não perder de vista as finalidades que se interpõem no mundo do trabalho. Trata-se de um exercício contínuo de ir reconhecendo a si mesmo nessa trama para não cair na armadilha de reiterar propósitos unilaterais que venham recair no **status quo** de uns e de outros. Assim, é preciso estar atento a essa condição no processo avaliativo.

Talvez, uma das principais prerrogativas desta proposta seja conseguir, além de despertar a consciência crítica em avaliadores e avaliados, mobilizá-los em direção ao que Paulo Freire denomina de “ser mais”.²² Por este conceito, entende-se que o ser humano, mediante um processo de autorreflexão, descobre-se como um ser inacabado, em constante procura pelo aperfeiçoamento, uma busca permanente de si mesmo. Quando as pessoas compreendem a sua realidade, tornam-se capazes de tecer hipóteses sobre a sua prática e assim construir soluções, podendo, portanto, transformá-la.²³ Para Freire, este é o real objetivo do processo avaliativo.

Considerações finais

Apesar da importância inquestionável da avaliação de desempenho no mundo do trabalho, esta ainda constitui um desafio para gestores e trabalhadores. Os inconvenientes começam na logística necessária para a realização das entrevistas de avaliação. Embora exista um consenso a respeito da importância de assegurar a privacidade e confidencialidade no

momento da entrevista avaliativa, muitas vezes não se dispõe de local adequado para que esta seja realizada, sendo uma das preocupações apontadas pelos participantes da pesquisa. Também se constatou que existe uma preparação para avaliar, porém, os trabalhadores não costumam planejar-se para o momento em que serão avaliados. A avaliação de desempenho alicerçada em um contexto dialógico preconiza o delineamento dos objetivos a serem alcançados a partir da contribuição de avaliadores e avaliados.

Os participantes ressaltaram o entendimento da complexidade inerente ao ato de avaliar, no entanto, ser avaliado também é complicado e pode ocasionar uma série de inquietações. Para suscitar um processo de reflexão crítica é necessário que este seja um exercício contínuo ampliado aos dois agentes envolvidos. Tanto avaliado quanto avaliador precisam estar mobilizados para falar e permitir-se ouvir, tecendo novas considerações à medida que o outro se pronuncia.

Aponta-se como limitações do estudo o fato de ter sido desenvolvido em uma instituição que possui um sistema de avaliação teoricamente embasado em um modelo dialógico e participativo. O cenário do estudo destaca-se por ser um terreno fértil e propício para a discussão, entretanto torna-se um limitador no momento em que seus resultados não necessariamente poderão ser replicados para outro modelo de gestão, mais autocrático e rígido.

E, embora os dados não possam ser generalizados, aludem aos desafios enfrentados por gestores e trabalhadores no decorrer do processo de avaliação de desempenho profissional, podendo constituir-se em disparadores para pesquisas futuras.

Como implicações para a prática, acredita-se que a pesquisa oportunizou a ampliação de espaços para fomento e discussão. Além disso, o desenrolar do estudo contribuiu no processo crítico-reflexivo envolvendo gestores e trabalhadores desse complexo hospitalar e propiciou o (re)pensar da própria prática ao sinalizar a necessidade de aprofundamento da discussão tanto no campo de pesquisa como nas demais instituições de saúde.

O processo avaliativo dialógico necessita ser fomentado por gestores e trabalhadores, conscientes da sua condição e responsabilidade como seres sociais capazes de construir a própria história, conseguindo transpor barreiras e romper com modelos de avaliação de desempenho orientados pela lógica da produção, privilegiando o trabalho como parte integrante do homem intrinsecamente motivado para desenvolver-se e evoluir.

Referências

1. Amorim WAC, Comini GM, Fischer AL. Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no Brasil: convergência ou divergência. *Rev Adm Empres* [Internet]. 2019 [acesso em 2020 jan 17];59(3):215-21. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020190307>
2. Sanyal MK, Biswas SB. Employee motivation from performance appraisal implications: test of a theory in the software industry in west Bengal (India). *Procedia Econ Finance* [Internet]. 2014 [acesso em 2018 set 23];11(1):182-96. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00187-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00187-7)
3. Nair MS, Salleh R. Linking performance appraisal justice, trust, and employee engagement: a conceptual framework. *Procedia Soc Behav Sci* [Internet]. 2015 [acesso em 2018 set 23];211:1152-62. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.154>
4. Oliveira MM, Campos GWS. Matrix support and institutional support: analyzing their construction. *Ciênc Saúde Colet* [Internet]. 2015 [acesso em 2018 set 23];20(1):229-38. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1413-81232014201.21152013>
5. BRASIL. Decreto nº 7133, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho [Internet]. Brasília; 2010 [acesso em 2018 jul 15]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm
6. Freire P. *Pedagogia do oprimido*. 50ª ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Paz e Terra; 2011.
7. Grupo Hospitalar Conceição (GHC). Política de avaliação e desenvolvimento do GHC [Internet]. Porto Alegre; 2014 [acesso em 2014 ago 05]. Disponível em: <https://www.ghc.com.br/portalarh/institucional.asp?idRegistro=99&idRegistroSM=83&idRegistroML=92&idSBM=1>
8. Minayo MCS. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14ª ed. São Paulo (SP): Hucitec; 2014.

9. Kim T, Holzer M. Public employees and performance appraisal: a study of antecedents to employees' perception of the process. *Rev Public Pers Administr* [Internet]. 2016 [acesso em em 2018 set 23];36(1):31-56. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X14549673>
10. Angelovski A, Brandts J, Sola C. Hiring and escalation bias in subjective performance evaluations: a laboratory experiment. *J Econ Behav Organ* [Internet]. 2016 [acesso em em 2018 set 23];121(1):114-29. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.10.012>
11. Reis AC, Santos EM, Arruda MR, Oliveira PTR. Estudo exploratório dos modelos de avaliação de desempenho em saúde: uma apreciação da capacidade avaliativa. *Saúde Debate* [Internet]. 2017 [acesso em 2019 dez 10];41(N Esp):330-44. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0103-11042017824>
12. Rusu G, Avasilcai S, Hutu CA. Employee performance appraisal: a conceptual framework. *Fascicle Manag Technol Engineer* [Internet]. 2016 [acesso em 2019 jan 05];2(1):53-7. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/304181456_Employee_performance_appraisal_a_conceptual_framework
13. Müller D, Weinschenk P. Rater bias and incentive provision. *J Econ Manag Strateg* [Internet]. 2015 [acesso em em 2017 jun 13];24(4):833-62. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/jems.12118>
14. Kinalski DDF, Paula CC, Padoin SMM, Neves ET, Kleinubing RE, Cortes LF. Focus group on qualitative research: experience report. *Rev Bras Enferm* [Internet]. 2017 [acesso em 2018 set 23];70(2):424-9. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0034-7167-2016-0091>
15. Borges MC, Miranda CH, Santana RC, Bolleta VR. Avaliação formativa e feedback como ferramenta de aprendizado na formação de profissionais da saúde. *Medicina (Ribeirão Preto)* [Internet]. 2014 [acesso em 2019 nov 12];47(3):324-31. Disponível em: http://revista.fmrp.usp.br/2014/vol47n3/11_Avaliacao-formativa-e-feedback-como-ferramenta-de-aprendizado-na-formacao-de-profissionais-da-saude.pdf
16. Sharma NP, Sharma T, Agarwal MN. Measuring employee perception of performance management system effectiveness. *Employee Relat Law J* [Internet]. 2016 [acesso em 2017 maio 17];38(2):224-47. Disponível em: <http://doi.org/10.1108/ER-01-2015-0006>
17. Meinecke AL, Lehmann-Willenbrock N, Kauffeld S. What happens during annual appraisal interviews? How leader-follower interactions unfold and impact interview outcomes. *Int J Appl Psychol* [Internet]. 2017 [acesso em 2019 jan 05];102(7):1054-74. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000219>
18. Ano VM, Vannuchi MTO, Haddad MCFL, Pissinati PSC. Performance evaluation under the opinion of the nursing staff from a public university hospital. *Cienc Cuid Saude* [Internet]. 2015 [acesso em 2018 set 23];14(4):1403-10. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4025/cienc cuidsaude.v14i4.27886>
19. Perkins SJ. Employee performance appraisal: investigating the administrative, social and psychological nature of employee review. *Human Resour Int Manag Digest* [Internet]. 2019 [acesso em 2019 jan 05];27(5):38-40. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/HRMID-05-2019-0130>

20. Freire P. Medo e ousadia: o cotidiano do professor. Rio de Janeiro: Paz e Terra; 2013.
21. Freire P. Educação e mudança. Rio de Janeiro: Paz e Terra; 2013.
22. Freire P. Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido. 17^a ed. São Paulo: Paz e Terra; 2011.
23. Freire P. Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra; 2011.
24. CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (BR). Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012 [Internet]. Brasília (DF): COFEN; 2012 [acesso em 2018 jun 13]. Disponível em: <http://www.conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>

Autor correspondente

Adriana Serdotte Freitas Cardoso

E-mail: adrisedotte@gmail.com

Endereço: Rua Paulo Blaschke, 600. Porto Alegre - RS

CEP: 91225-230

Contribuições de Autoria

1 – Adriana Serdotte Freitas Cardoso

Concepção e planejamento do projeto de pesquisa, obtenção dos dados, análise e interpretação dos dados, redação e revisão crítica

2 – Clarice Maria Dall’Agnol

Concepção e planejamento do projeto de pesquisa, análise e interpretação dos dados, redação e revisão crítica

3 – Eliane Tatsch Neves

Contribuições: concepção e planejamento do projeto de pesquisa, análise e interpretação dos dados, redação e revisão crítica

4 – Gisela Maria Schebella Souto de Moura

Concepção e planejamento do projeto de pesquisa, análise e interpretação dos dados, redação e revisão crítica

Como citar este artigo

Cardoso ASF, Dall’Agnol CM, Neves ET, Moura GMSS. Avaliação de desempenho: percepção de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública. Rev. Enferm. UFSM. 2020 [Acesso em: Anos Mês Dia]; vol.10 e39: 1-20. DOI:<https://doi.org/10.5902/2179769237060>