

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ENFERMAGEM
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM**

ADRIANA SERDOTTE FREITAS CARDOSO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROFISSIONAIS DA SAÚDE
EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR PÚBLICA**

**Porto Alegre
2016**

ADRIANA SERDOTTE FREITAS CARDOSO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROFISSIONAIS DA SAÚDE
EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR PÚBLICA**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Enfermagem.

Área de Concentração: Políticas e Práticas em Saúde e Enfermagem

Linha de Pesquisa: Gestão em Saúde e Enfermagem e Organização do Trabalho

Orientadora: Profa. Dra. Clarice Maria Dall’Agnol

**Porto Alegre
2016**

CIP - Catalogação na Publicação

Cardoso, Adriana Serdotte Freitas
Avaliação de Desempenho de profissionais da saúde
em uma instituição hospitalar pública / Adriana
Serdotte Freitas Cardoso. -- 2016.
114 f.

Orientadora: Clarice Maria Dall'Agnol.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Escola de Enfermagem, Programa de Pós-
Graduação em Enfermagem, Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. Avaliação de desempenho profissional. 2.
Administração Hospitalar. 3. Gestão em Saúde. 4.
Pesquisa em Administração de Enfermagem. I.
Dall'Agnol, Clarice Maria, orient. II. Título.

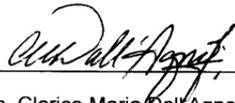
ADRIANA SERDOTTE FREITAS CARDOSO

Avaliação de Desempenho de Profissionais da Saúde em uma Instituição Hospitalar Pública.

Tese apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Enfermagem da Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Enfermagem.

Aprovada em Porto Alegre, 25 de outubro de 2016.

BANCA EXAMINADORA



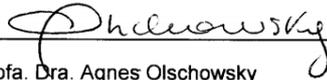
Profa. Dra. Clarice Maria Dal'Agnol

Presidente – PPGENF/UFRGS



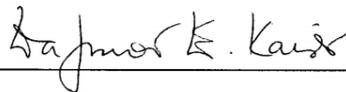
Profa. Dra. Gisela Maria Schebella Souto de Moura

Membro – PPGENF/UFRGS



Profa. Dra. Agnes Olschowsky

Membro – PPGENF/UFRGS



Profa. Dra. Dagmar Elaine Kaiser

Membro – EENF/UFRGS



Profa. Dra. Eliane Tatsch Neves

Membro – UFSM

AGRADECIMENTOS

À **Deus**, força superior que ampara e consola, dá ânimo, coragem e acolhimento nos momentos difíceis.

Aos meus pais, **Nilza** (*in memoriam*) e **Dorval**, pelo incentivo e apoio incondicional desde os meus primeiros rabiscos.

Ao meu esposo, companheiro e amigo, **Alexandre**, pela ajuda, paciência e compreensão nos momentos que foram necessários para minha dedicação a esse trabalho.

Às minhas filhas **Laura** e **Luísa**, que com seus sorrisos, carinho e amor tornam mais leves os obstáculos da vida.

À minha orientadora, **Profa. Dra. Clarice Maria Dall’Agnol**, obrigada por toda sua dedicação e aprendizado pessoal e acadêmico que me proporcionou, bem como por ser um exemplo de docente competente.

Ao **Programa de Pós-Graduação em Enfermagem**, da Escola de Enfermagem, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul pelo acolhimento e oportunidade de aprendizado.

Às **Profas. Dras. Eneida Rejane Rabelo de Souza e Graziella Badin Aliti**, pelo apoio manifestado a mim em palavras e ações durante todo esse período.

Às **Profas. Dras. Dagmar Elaine Kaiser, Eliane Tatsch Neves, Gisela Maria Schebella Souto de Moura e Agnes Olschowsky** por aceitarem participar da banca de avaliação do trabalho e pelas contribuições que enriqueceram essa tese.

Às minhas colegas da equipe de enfermagem do Centro de Pesquisa Clínica do Hospital de Clínicas de Porto Alegre, **Suzana, Juliana e Caína**, pela amizade e palavras de incentivo durante todo o período de doutoramento, bem como pela parceria demonstrada durante os dias em que precisei ficar afastada do setor a fim de que essa tese fosse concluída.

Aos **colegas do Núcleo de Estudos sobre Gestão em Enfermagem (NEGE)** pelo aprendizado e apoio constante.

Agradeço aos **colegas Adrize, Dagmar, Elisiane, Erick, Fabiana, Ivete** pelo coleguismo e por tornar esse processo coletivo de estudos, um momento prazeroso e de amizades. Obrigada pelas risadas que compartilhamos nos momentos de angústia coletiva.

Ao **Hospital Fêmima** do Grupo Hospitalar Conceição que possibilitou a realização da pesquisa e em especial aos **profissionais** participantes do estudo, que compartilharam um pouco de si para com esse trabalho. Muito obrigada!

À **Fabiana Martins**, muito obrigada pela colaboração na coleta de dados dos grupos focais.

E a todos que, direta ou indiretamente, colaboraram para a concretização desse trabalho: Muito obrigada!

“Gosto de ser gente porque, inacabado,
sei que sou um ser condicionado mas,
consciente do inacabamento, sei que
posso ir além dele.”

Paulo Freire

RESUMO

CARDOSO, A. S. F. **Avaliação de desempenho de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública.** 2016. 114 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

A sistematização da avaliação de desempenho, levando-se em consideração a história da organização do trabalho, apresenta uma trajetória relativamente recente. Entretanto, o ato de avaliar sempre esteve presente no processo evolutivo da humanidade e o ser humano, desde o seu nascimento, é constantemente avaliado no âmbito de seus pares. O objetivo geral do estudo consistiu em analisar o processo de avaliação de desempenho de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública. Desse eixo, desdobraram-se os objetivos específicos: caracterizar aspectos do ato de avaliar e do espaço/momento de ser avaliado na percepção dos sujeitos envolvidos nesse processo; identificar os aspectos que dinamizam e/ou obstaculizam o processo de avaliação de desempenho e discutir com a equipe multiprofissional estratégias facilitadoras do processo de avaliação de desempenho. Em Paulo Freire encontrou-se o marco teórico conceitual para ancorar a questão de estudo. A pesquisa tramitou na Plataforma Brasil, obtendo aprovação sob o CAAE número 47689015.0.0000.5347 e foi desenvolvida com profissionais da saúde de um hospital público, localizado em Porto Alegre, RS. Propôs-se uma investigação qualitativa, descritiva-exploratória, numa perspectiva dialética-emancipatória, em duas etapas, tendo coletado os dados entre novembro de 2015 e abril de 2016. Na primeira etapa participaram 65 trabalhadores em dupla condição de avaliador-avaliado, mediante preenchimento de um Questionário Semiestruturado Autoaplicado. Os resultados parciais desta etapa constituíram-se nos disparadores dos debates na segunda etapa da pesquisa. Houve três encontros de Grupo Focal com a participação de seis profissionais provenientes da primeira etapa. Para análise dos resultados das questões fechadas do questionário empregou-se a análise descritiva, enquanto que as informações das questões abertas e aquelas oriundas do grupo focal foram submetidas à análise de conteúdo temática e colocadas em diálogo com os conceitos do marco conceitual que norteia o estudo. O perfil dos participantes caracteriza predomínio do sexo feminino (89%), idade média de 42,68 anos, mediana de 18 anos de tempo de serviço na área da saúde e 10 anos na instituição. Na condição de avaliados (35%) e de avaliadores (44%), os respondentes consideraram satisfatória a condução da entrevista avaliativa. Já a privacidade e confidencialidade no processo avaliativo é assegurada em ambas condições, alcançando índice de 65% das respostas. Para 51% dos participantes, o instrumento é adequado e supre demandas, mas, embora não explicitados, houve menção a entraves que derivam da cultura organizacional. Nos debates do grupo focal, os trabalhadores sinalizaram que a finalidade da avaliação de desempenho está vinculada à oportunidade para o desenvolvimento profissional, enfatizando a necessidade de alicerçá-la em um contexto dialógico capaz de potencializar a autorreflexão, a troca de saberes e a construção coletiva do conhecimento. Também, foi pontuado a respeito da cultura sobre avaliação de desempenho enquanto dinamizador/obstaculizador do processo avaliativo. Ainda, estratégias foram discutidas pelo grupo, reforçando a consolidação e fomento de espaços para diálogo e o impulso à noção de co-responsabilidade entre avaliador e avaliado para o exercício de um processo avaliativo crítico e propositivo.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho profissional. Gestão em saúde. Administração hospitalar. Pesquisa em administração de enfermagem.

ABSTRACT

CARDOSO, A. S. F. **Performance appraisal of health professionals in a public hospital.** 2016. 114 f. Thesis (Doctorate in Nursing) – School of Nursing, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

Considering the history of work organization, the systematization of performance appraisal is somewhat recent. However, evaluation has always been part of the evolutionary process of mankind, once man is constantly assessed by his peers. This study aims to analyze the process of performance appraisal of professionals in a public hospital. More specifically, it focuses on three objectives: to characterize the evaluation process and the location/moment of one's state of being assessed under the perspective of the subjects; to identify points that enhance and/or hinder such process; and to discuss with the multi-professional team strategies to facilitate the performance appraisal process. This study was based on Paulo Freire's conceptual framework. It was submitted to Plataforma Brasil, and approved under the CAAE code 47689015.0.0000.5347. It was carried out with health professionals in a public hospital in Porto Alegre, Brazil. This research employed a qualitative, descriptive-exploratory approach under a dialectical-emancipatory perspective. The data were collected between November 2015 and April 2016. The study comprised two phases. In the first phase, 65 professionals took part in the study both as evaluator and the person being assessed, filling out a Semi-Structured Questionnaire. The partial results from this phase triggered the debates in the second phase of the research. There were three focus group sessions with six professionals from the first phase. Descriptive analysis was employed for the results of the closed-ended questions, while the information gathered from the open-ended questions and focus groups was examined through thematic- content analysis and later discussed based on Freire's conceptual framework. The subjects were mostly female (89%) and their average age was between 42 and 68 years old. They had been working for approximately 18 years in health care and 10 years at the hospital. The subjects being assessed (35%) as well as the evaluators (44%) considered the conduct of the appraisal interview satisfactory. Privacy and confidentiality of the evaluation process were also ensured in both conditions, reaching 65% of the answers. According to 51% of the participants, the tool is appropriate and meets the demands, but obstacles derived from organizational culture were mentioned, although not explicitly. In the focus group sessions, the employees linked the aim of the performance appraisal to professional development, which reinforces the need to base it on a dialogical context that promotes self-reflection, knowledge exchange, and collective construction of knowledge. Moreover, the subjects also highlighted that the culture of performance appraisal both enhanced and hindered the evaluation process. The group also discussed strategies, which shows the need for fostering opportunities for dialogue as well as for the encouragement of accountability between the evaluator and the one being assessed, in order to promote a critical and constructive evaluation process.

Keywords: Health management. Hospital management. Performance appraisal research in nursing management.

RESUMEN

CARDOSO, A. S. F. **Evaluación de desempeño de profesionales de la salud en una institución hospitalaria pública**. 2016. 114 f. Tesis (Doctorado en Enfermería) – Escuela de Enfermería, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

La sistematización de la evaluación de desempeño, llevándose en consideración la historia de la organización del trabajo, presenta una trayectoria relativamente reciente. Sin embargo, el acto de evaluar siempre estuvo presente en el proceso evolutivo de la humanidad y el ser humano, desde su nacimiento, es constantemente evaluado en el ámbito de sus pares. El objetivo general del estudio consistió en analizar el proceso de evaluación de desempeño de profesionales de la salud en una institución hospitalaria pública. De ese eje, se desdoblan los objetivos específicos: caracterizar aspectos del acto de evaluar y del espacio/momento de ser evaluado en la percepción de los sujetos involucrados en ese proceso; identificar los aspectos que dinamizan y/u obstaculizan el proceso de evaluación de desempeño y discutir con el equipo multiprofesional estrategias facilitadoras del proceso de evaluación de desempeño. En Paulo Freire se encontró el marco teórico conceptual para anclar la cuestión de estudio. La investigación tramitó en la Plataforma Brasil, obteniendo aprobación bajo el CAAE número 47689015.0.0000.5347 y fue desarrollada con profesionales de la salud de un hospital público, ubicado en Porto Alegre, RS. Se propuso una investigación cualitativa, descriptiva-exploratoria, en una perspectiva dialéctica-emancipatoria, en dos etapas, habiendo recolectado los datos entre noviembre de 2015 y abril de 2016. En la primera etapa participaron 65 trabajadores en doble condición de evaluador-evaluado, mediante llenado de un Cuestionario Semiestructurado Autoaplicado. Los resultados parciales de esta etapa se constituyeron en los disparadores de los debates en la segunda etapa de la investigación. Hubo tres encuentros de Grupo Focal con la participación de seis profesionales provenientes de la primera etapa. Para análisis de los resultados de las preguntas cerradas del cuestionario se empleó el análisis descriptivo, mientras que las informaciones de los temas abiertos y aquellos oriundos del grupo focal se sometieron al análisis de contenido temático y colocados en diálogo con los conceptos del marco conceptual que guía el estudio. El perfil de los participantes caracteriza predominio del sexo femenino (89%), edad promedio de 42,68 años, mediana de 18 años de tiempo de servicio en el área de la salud y 10 años en la institución. En la condición de evaluados (35%) y de evaluadores (44%), los que respondieron consideran satisfactoria la conducción de la entrevista evaluativa. Ya la privacidad y confidencialidad en el proceso evaluativo es asegurada en ambas condiciones, alcanzando índice del 65% de las respuestas. Para el 51% de los participantes, el instrumento es adecuado y suple demandas, pero, aunque no se explicita, hubo mención a trabas que derivan de la cultura organizacional. En los debates del grupo focal, los trabajadores señalaron que la finalidad de la evaluación de desempeño está vinculada a la oportunidad para el desarrollo profesional, enfatizando la necesidad de cimentarla en un contexto dialógico capaz de potenciar la autorreflexión, el intercambio de saberes y la construcción colectiva del conocimiento. También, se puntuó sobre la cultura sobre evaluación de desempeño como dinamizador/obstaculizador del proceso evaluativo. También, el grupo discutió estrategias, reforzando la consolidación y fomento de espacios para diálogo y el impulso a la noción de corresponsabilidad entre evaluador y evaluado para el ejercicio de un proceso evaluativo crítico y propositivo.

Palabras clave: Evaluación de desempeño profesional. Gestión en salud. Administración hospitalaria. Encuesta en administración de enfermería.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Esquema conceitual que ilustra a avaliação de desempenho profissional ancorada na perspectiva freiriana	37
Figura 2	Resultados oriundos dos questionários semi-estruturados	49
Figura 3	Principais aspectos destacados durante a entrevista avaliativa segundo os participantes da pesquisa	57
Figura 4	Sentimentos vivenciados no decorrer da entrevista de avaliação de desempenho na condição de avaliado	60
Figura 5	Sentimentos vivenciados no decorrer da entrevista de avaliação de desempenho na condição de avaliado	60
Figura 6	Resultados oriundos do grupo focal	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Caracterização dos participantes da pesquisa quanto ao sexo, idade, tempo de serviço na área da saúde e tempo de serviço na instituição, Porto Alegre, 2015	50
Tabela 2	Percepção dos participantes da pesquisa sobre a privacidade e confidencialidade, instrumento avaliativo e tempo transcorrido entre as avaliações, Porto Alegre, 2015	52
Tabela 3	Percepção dos participantes da pesquisa quanto ao preparo e condução da entrevista de avaliação de desempenho, Porto Alegre, 2015	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais escolas e abordagens administrativas	25
Quadro 2	Área de atuação das categorias profissionais dos trabalhadores que realizam avaliação de desempenho no Hospital Fêmima, Porto Alegre, 2015	40
Quadro 3	Panorama geral da presença dos participantes da pesquisa nos encontros do grupo focal, Porto Alegre, 2016	44
Quadro 4	Síntese dos resultados encontrados nas duas etapas de coleta de dados	79

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAAE	Certificado de Apresentação para Apreciação Ética
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CINAHL	<i>Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature</i>
CNS	Conselho Nacional de Saúde
COMPESQ	Comissão de Pesquisa
CONEP	Conselho Nacional de Ética em Pesquisa
EENF	Escola de Enfermagem
GEP	Grupo de Ensino e Pesquisa
GF	Grupo Focal
GHC	Grupo Hospitalar Conceição
GTED	Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento
LILACS	Literatura Latino Americana e do Caribe
MEDLINE	<i>Medical Literature and Retrivial System OnLine</i>
MeSH	<i>Medical Subject Headings</i>
NEGE	Núcleo de Estudos sobre Gestão em Enfermagem
PPGENF	Programa de Pós-Graduação em Enfermagem
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	166
2 OBJETIVOS	222
3 REFERENCIAL TEÓRICO	233
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: TRAJETÓRIA E PERSPECTIVAS NA ÁREA ADMINISTRATIVA	233
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: TRAJETÓRIA E PERSPECTIVAS NA ÁREA DA SAÚDE	288
3.3. NA PONDERAÇÃO CRÍTICO-REFLEXIVA SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, CONCEITOS DA VERTENTE FREIRIANA	322
4 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA	378
4.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO	388
4.2 LOCAL DO ESTUDO	388
4.3 POPULAÇÃO E PARTICIPANTES	399
4.4 PROCEDIMENTOS E PERCURSO DA COLETA DE INFORMAÇÕES	40
4.4.1 Primeira etapa do estudo - Questionário Semiestruturado Autoaplicado.....	41
4.4.2 Segunda etapa do estudo – Grupo Focal	422
4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	444
4.5.1 Análise dos resultados do Questionário Semiestruturado Autoaplicado.....	444
4.5.2 Análise dos resultados do Grupo Focal	455
4.6 PRECAUÇÕES COM ASPECTOS ÉTICOS DO ESTUDO	466
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO	488
5.1 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS	488
5.1.1 A relação idade, experiência profissional e avaliação de desempenho	499
5.1.2 Planejando a entrevista avaliativa: aspectos logísticos importantes.....	51
5.1.3 No transcorrer da entrevista avaliativa, algumas sinalizações	554
5.2.1	
5.1.4 Avaliação concluída, e agora?	609
5.1.5 Na condição de avaliado e avaliador: considerações sobre a avaliação de desempenho	621
5.2 RESULTADOS DO GRUPO FOCAL.....	643
5.2.1 Na dialogicidade do grupo focal, ponderações sobre a finalidade do processo avaliativo	654
5.2.2 A cultura sobre avaliação de desempenho enquanto dinamizadora/obstaculizadora do processo de avaliação	70
5.2.3 Estratégias facilitadoras do processo de avaliação de desempenho	765

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS	844
APÊNDICE A – Questionário sobre o processo de Avaliação de Desempenho	90
APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Questionário)	955
APÊNDICE C – Guia de Temas do Grupo Focal	977
APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Grupo Focal)	988
ANEXO A – Parecer Consubstanciado COMPESQ-EENF/UFRGS	100
ANEXO B - Parecer Consubstanciado CEP/UFRGS	103
ANEXO C – Parecer Consubstanciado CEP/GHC	110

1 INTRODUÇÃO

A adoção de perspectivas crítico-participativas na avaliação de desempenho, levando-se em consideração a história da organização do trabalho, apresenta uma trajetória relativamente recente. Entretanto, o ato de avaliar sempre esteve presente no processo evolutivo da humanidade e o ser humano, desde o seu nascimento, é constantemente avaliado no âmbito de seus pares.

Em relação ao mundo do trabalho, aponta-se que o mesmo tem passado por constantes transformações culturais ao longo das décadas: os recursos humanos passaram a ser denominados capital humano e o setor de recursos humanos atualmente é conhecido como gestão de pessoas, cuja atribuição principal é procurar desenvolver e qualificar a organização. (KWASNICKA, 2012).

Nas últimas décadas, melhorar o desempenho humano e organizacional tem sido uma questão de grande destaque na gestão pública. Para tanto, são necessárias estratégias que possibilitem a implantação de um processo de gestão de desempenho confiável e motivador (CHO; LEE, 2012). Considerando o cenário contemporâneo e a sua dinamicidade, bem como a valorização do conhecimento e a relação entre o desempenho humano e a qualidade dos resultados da organização, o processo de avaliação de desempenho desponta como uma importante ferramenta para a promoção do crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. E, na mesma medida em que a tônica ganha espaço para reflexão, também gera polêmica entre gestores e trabalhadores.

A relevância do tema avaliação de desempenho nas organizações pode ser comprovada mediante consulta em base de dados¹ que aponta o interesse progressivo pelo assunto. Entretanto, o número de publicações parece não acompanhar a emergente atenção pela temática.

As instituições entendem o processo de avaliação de desempenho profissional como parte integrante da própria política de recursos humanos, sendo componente essencial à atividade administrativa (ZHANG; HU; QIU, 2014; BAFNA; PILLAI; PRAMOD, 2016). Contudo, revisão sistemática realizada por Demo et al. (2011) sobre as principais pesquisas desenvolvidas na área de recursos humanos aponta que apenas 3,7% dos estudos sobre gestão

¹As bases de dados utilizadas e os termos empregados encontram-se descritos no capítulo Referencial Teórico, p. 39.

de pessoas versam sobre avaliação de desempenho. Em si mesma esta constatação ressalta a necessidade de refletir acerca do tema.

Além de fornecer informações para o diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento, 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 (GUL; DOLU; DOGUTAS, 2010; SANYAL; BISWAS, 2014), 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 (BRAHM; MAGALHÃES, 2007). Neste sentido, ainda pode oferecer oportunidades para o reconhecimento, o reforço positivo e a melhoria no ambiente de trabalho (SMITH; GUNZENHAUSER; FIELDING, 2010).

Todavia, apesar das inúmeras contribuições que podem derivar do processo avaliativo, diversos obstáculos permanecem, alguns explícitos, outros nem tanto. Corroborando com esta reflexão, um estudo de Fernandes, Machado e Anschau (2009) desenvolvido com gerências de serviços de saúde de atenção básica destacou que, entre outras, uma das grandes dificuldades no que se refere à gestão de recursos humanos na área pública era a ausência de um programa de avaliação de desempenho permanente dos funcionários e um plano de carreira, cargos e salários. Esta situação poderia ser um dos fatores responsáveis pela falta de comprometimento e motivação por parte dos trabalhadores.

Por conseguinte, 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 sobre 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 (BRASIL, 2010).

Tendo em consideração as instituições públicas de saúde e a obtenção de um ambiente propício para o desenvolvimento do estudo, buscou-se como campo de pesquisa o âmbito do Hospital Fêmeina, instituição integrante do Grupo Hospitalar Conceição (GHC), localizado em Porto Alegre, RS, Brasil. Uma vez que nesse cenário já vem se desenvolvendo um movimento no sentido de fomentar a criticidade, a participação e a construção coletiva em relação à avaliação de desempenho, argumenta-se que a pesquisa oportunizará a ampliação de espaços para fomento e discussão. Além disso, o desenrolar do estudo poderá contribuir no processo crítico-reflexivo envolvendo gestores e trabalhadores desse complexo hospitalar e fornecer subsídios para (re)pensar a própria prática.

Como possibilidade para estimular permanentemente o debate, o GHC 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 edição².

O processo de avaliação em desenvolvimento nesta organização hospitalar postula o envolvimento de diversos níveis: institucional, gerencial, das equipes de trabalho, dos gestores pela equipe e do colaborador individualmente. Na avaliação de desempenho do trabalhador são consideradas questões referentes às atribuições dos cargos, às normas e às obrigações trabalhistas contratadas, bem como aspectos do desenvolvimento pessoal e coletivo. Além disso, abrange itens relativos à formação e educação permanente em saúde, requisitos de saúde e segurança do trabalho. O instrumento de avaliação é único para todos os cargos e áreas de atuação e possibilita a realização de registros acerca do desenvolvimento do trabalhador de modo a acompanhar e fornecer subsídios para as avaliações. Cumpre destacar que, de acordo com a Política de Avaliação e Desenvolvimento do GHC, o diálogo e a construção coletiva de soluções são fundamentais para a gestão do trabalho em equipes e da instituição. Sendo assim, esse grupo hospitalar pretende que, mediante o embasamento em uma metodologia dialógica e participativa, cada colaborador possa refletir sobre o processo de trabalho que desenvolve no decorrer da sua avaliação (GHC, 2014).

A avaliação de desempenho profissional no campo do estudo acontece anualmente, próxima ao aniversário da data de admissão do colaborador, utilizando um *software* específico que auxilia no gerenciamento das avaliações, aponta os tópicos a serem avaliados e sinaliza quais entrevistas necessitam ser realizadas. No momento da avaliação, colaborador e chefia imediata reúnem-se, na maioria das vezes no próprio setor de trabalho, mediante agendamento prévio, para discutir os pontos avaliados. No entanto, apesar da política norteadora preconizar a participação e a dialogicidade, a sistemática da avaliação não contempla uma auto avaliação formal do trabalhador. A oportunidade, ao menos informal, para o colaborador se expressar a respeito do seu desempenho, fica a critério dos gestores no momento da entrevista avaliativa.

A ausência de uma ocasião específica para que o trabalhador pondere a respeito de sua prática e se auto avalie pode resultar em prejuízo na interlocução entre avaliadores e avaliados e engajamento no processo avaliativo. Resgata-se em Oliveira e Campos (2015), que o estabelecimento de uma dinâmica contínua ascendente e descendente entre gestores e

²Informação obtida no campo da pesquisa em janeiro de 2015.

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.

Ainda, segundo Campos (2002, p. 239), o grande desafio está no modo de “[...] avaliar o trabalho em saúde e como transformar essa avaliação em recompensa para o trabalhador.” Não basta associar avaliação com remuneração, pois ao condicionar pagamento à produtividade, pode-se estimular a produção de atos em si mesmos, desconexos com relação ao objetivo final do trabalho. Nesse caso, o trabalhador abstém-se do seu papel como sujeito crítico que reflete acerca do seu fazer e se limita a uma condição passiva, obstaculizando não somente sua capacidade de reconhecer a realidade como também a possibilidade de transformá-la.

A proposta de uma avaliação com enfoque reflexivo e emancipatório retoma a luta constante de Paulo Freire na defesa de práticas democráticas de avaliação de modo que possibilite a “apreciação do quefazer de sujeitos críticos a serviço, por isso mesmo, da libertação e não da domesticação” (FREIRE, 2011a, p. 114). A opção por uma prática avaliativa democrática implica no acolhimento de um modelo que estimule o diálogo e oportunize espaços para escuta.

Em minhas vivências pessoais como enfermeira em uma organização hospitalar pública, o aparente esforço para tornar a avaliação de desempenho algo aprazível para avaliadores e avaliados sugere o quanto é complexo o âmbito desta temática. Certamente, aí estão implicadas questões relacionadas ao método, ao instrumento e à maneira como é conduzido o processo de avaliação, entre outras considerações.

Em meio a esses questionamentos, cumpre destacar que a minha motivação em torno da temática avaliação de desempenho tem sido bastante presente na prática profissional desde quando atuava como enfermeira de uma unidade de internação de um hospital universitário público até o presente momento, onde se preconiza que as avaliações ocorram pelo menos uma vez ao ano. Também, a inserção no Núcleo de Estudos sobre Gestão em Enfermagem (NEGE) e a aproximação com a tese de doutorado de minha orientadora (DALL’AGNOL, 1999) igualmente contribuíram para fortalecer e consolidar o entusiasmo pelo tema. Entretanto, quando assumi o cargo de chefe de unidade, esse interesse passou a se intensificar. Aos poucos, fui percebendo o quanto é complexo o processo de avaliação, com o reconhecimento de que é necessário refletir sobre os obstáculos que permeiam essa prática.

Durante pesquisa desenvolvida no mestrado, em que me propus a analisar o processo grupal de uma equipe de enfermagem, percebi que o cotidiano pode ser permeado de relações

conflituosas e, por vezes, o trabalho em equipe e o alcance de objetivos comuns é perpassado pela diversidade de percepções. Entre os resultados daquele estudo (CARDOSO, 2009), foi sinalizado que o processo de avaliação de desempenho estava significativamente prejudicado possivelmente em razão da dificuldade em oferecer *feedback* à equipe com vistas à valorização do profissional individualmente e da equipe como um todo. Assim, as diversas inquietações apontadas pelos participantes da pesquisa em relação ao processo de avaliação contribuíram para ampliar ainda mais o meu entusiasmo pelo tema.

Posteriormente, enquanto desempenhava atividades gerenciais em uma unidade de internação hospitalar, foi possível perceber a dificuldade não só dos enfermeiros, mas de toda a equipe de enfermagem em compreender as várias nuances que perpassam o processo de avaliação de desempenho. Durante as reuniões de equipe, refletia-se sobre questões relacionadas ao momento avaliativo e suas intersecções com a esfera relacional, a motivação e o âmbito da competência técnica, entre outros aspectos.

Outro entrave percebido nas discussões da equipe referia-se à necessidade de preparo para as entrevistas avaliativas. Os profissionais assinalavam que, em meio à rotina de trabalho, muitas vezes, não conseguiam dedicar-se a refletir criticamente a respeito do próprio desempenho e do desempenho daqueles que estavam sob a sua responsabilidade. No entanto, um dos principais obstáculos apontados remetia justamente à dificuldade de desprender-se de questões relacionadas à competência técnica e abordar aspectos relacionais.

Contudo, há mais de uma década, pesquisa de Dall’Agnol (1999) acerca do tema destacou dois enfoques nos quais a avaliação de desempenho poderia estar direcionada: o foco no ser e o foco no fazer. Quando a prática estava centrada no “ser” as experiências foram positivas, aludindo ao diálogo, à apreensão do contexto rumo a análises congruentes e fomento às potencialidades. Já o foco direcionado ao “fazer” trouxe à tona experiências tidas como negativas e o processo avaliativo como “algo que assusta, maltrata, oprime, provoca medo”, além de provocar sofrimento por antecipação (DALL’AGNOL, 1999, p. 72). O entendimento da avaliação como “centrada em erros e falhas e sentimentos negativos que decorrem de tal prática, deixando marcas profundas” (DALL’AGNOL; CIAMPONE, 2002, p. 367) pode ser decorrente de julgamentos que foram sendo incutidos no processo avaliativo ao longo dos anos.

Ainda, segundo Dall’Agnol e Ciampone (2002, p. 367), o medo que o funcionário tem de “se abrir” perante o avaliador é outro aspecto interessante e pode estar relacionado ao distanciamento existente entre chefia e subordinados. Distanciamento este que, em pesquisa de Cardoso (2009) é considerado como um dos nós críticos presentes no processo.

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.

Além destas questões e, considerando o cenário da administração pública, Fonseca e Vieira (2011, p. 394) alertam para o que os autores denominam como a “ânsia de gestão”. Esta perspectiva é fomentada pela busca incessante das certificações e pode ser encontrada em diferentes níveis do setor público. A opção por este modelo, muitas vezes centralizado nos resultados e desatento aos meios e processos, pode tornar dispensável a opinião dos trabalhadores e relegar a opção por estratégias participativas que levam em consideração o contexto e as situações de trabalho.

Segundo os pesquisadores (FONSECA; VIEIRA, 2011), a crítica que é feita por parte de avaliadores e avaliados em relação à considerável parcela de subjetividade vinculada à avaliação de desempenho não pode ser ignorada, mas, clama por ser reconhecida e averiguada em toda a sua extensão. Além disso, os pronunciamentos de trabalhadores e gestores, mantidos até então, provavelmente, sob a forma de apontamentos em formulários e instrumentos poderiam contribuir substancialmente na compreensão de processos organizacionais relacionados de modo direto ou indireto à avaliação de desempenho.

Portanto, entendendo a avaliação de desempenho como um processo de crescimento e desenvolvimento, tem-se como questão norteadora do estudo: como a avaliação de desempenho é percebida por quem avalia e quem é avaliado e que expectativas são nutridas por ambos em relação a esse processo?

Assim, mediante a criação de um espaço de interlocução, tendo como princípio a participação dos atores envolvidos nos questionamentos propostos, proponho-me analisar o processo de avaliação de desempenho de profissionais da saúde de uma instituição hospitalar pública. Portanto, para o estudo dessa problemática, **defende-se a tese** de que a avaliação de desempenho apoiada em um processo construído de forma participativa, mediante a interlocução entre todos os envolvidos e, conduzida de modo a promover o desenvolvimento de uma consciência crítica da realidade em que o trabalhador está inserido, é terreno fértil para fornecer subsídios para intervenções e reorientações da própria práxis.

2 OBJETIVOS

O **objetivo geral** consiste em analisar o processo de avaliação de desempenho de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública, de onde se desdobram os seguintes **objetivos específicos**:

- a) caracterizar aspectos do ato de avaliar e do espaço/momento de ser avaliado na percepção dos sujeitos envolvidos nesse processo;
- b) identificar os aspectos que dinamizam e/ou obstaculizam o processo de avaliação de desempenho;
- c) discutir com os profissionais de saúde estratégias facilitadoras do processo de avaliação de desempenho.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica que embasa a construção do objeto da pesquisa é abordada neste capítulo. Em um primeiro momento, apresenta-se uma compilação acerca do tema avaliação de desempenho obtida nas bases de dados *SciVerse Scopus* e *ISI Web of Science* com os termos “*employee performance appraisal*” [MeSH] and “*organizations*” [MeSH] para embasar o capítulo referente a avaliação de desempenho na perspectiva da área administrativa.

Posteriormente, com o intuito de identificar as pesquisas relacionadas ao tema e suas implicações para os profissionais da saúde percorreu-se as bases de dados *Cumulative Index to Nursing and Allied Health Literature (CINAHL)*, *Medical Literature and Retrieval System OnLine (MEDLINE)* e *Literatura Latino Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS)* com os termos “*employee performance appraisal*” [MeSH] and “*health occupation*” [MeSH].

Na sequência, consta o marco conceitual que fundamenta o estudo em uma perspectiva emancipatória-dialética, agregando-se conceitos oriundos da vertente freiriana (Paulo Freire).

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: TRAJETÓRIA E PERSPECTIVAS NA ÁREA ADMINISTRATIVA

Atualmente, em decorrência da demanda pelos programas de certificação e qualidade, as organizações têm buscado diferenciais para manterem-se competitivas no mercado globalizado. E, uma vez que os referenciais de custo e qualidade tornam-se muito semelhantes, as empresas perceberam que o investimento em capital humano contém a chave para conseguirem se destacar. Com isso, as pessoas passaram a ser cada vez mais valorizadas no contexto das instituições e a avaliação de desempenho vem se mostrando uma ferramenta indispensável para balizar o crescimento pessoal e profissional dos colaboradores. Entretanto, neste estudo, busca-se valorizar o potencial humano e, mediante uma perspectiva emancipatória, refletir sobre um processo de avaliação de desempenho centrado na participação ativa do trabalhador, como sujeito crítico que é capaz de transformar a realidade, em busca do “ser mais”, conforme anuncia Freire (2011b, p. 137).

A prática de avaliar o desempenho humano no trabalho não é recente e existe desde que um homem deu emprego a outro, embora não de forma sistematizada e formalizada. A avaliação de desempenho remonta o século IV, quando a Companhia de Jesus, fundado por

Santo Inácio de Loyola, adotou um sistema de relatórios sobre as atividades e o potencial de evangelização de cada padre jesuíta (BERGAMINI; BERALDO, 2010).

A partir do século XIX, encontra-se um maior número de relatos na literatura a respeito da avaliação de desempenho nos mais diversos segmentos: o serviço público dos Estados Unidos (1842), o departamento de pensões norte americano (1879), o exército americano (1880), a General Motors (1918), etc. Entretanto, somente a partir da Segunda Guerra Mundial, os sistemas formais de avaliação começaram a desenvolver-se e a assumir local de destaque no cenário organizacional (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005; BERGAMINI; BERALDO, 2010).

Embora o processo de avaliação de desempenho tenha acompanhado a evolução do pensamento administrativo, assumindo diferentes enfoques em cada abordagem, avaliar o desempenho humano constitui um grande desafio para as lideranças contemporâneas. Kwasnicka (2012) e também Motta e Vasconcelos (2013) descrevem o enfoque adotado no decorrer das principais abordagens administrativas. A síntese dessa compilação é apresentada no Quadro 1.

Ao longo da história da ciência da administração, a avaliação de desempenho foi adquirindo diferentes perspectivas e conotações. E, na área de avaliação, diversos aspectos têm suscitado indagações por parte de estudiosos no assunto, como os destacados na recente publicação de Sanyal e Biswas (2014). Para esses autores, as principais áreas da avaliação de desempenho que tem gerado questionamentos entre os pesquisadores referem-se à construção de métodos, redução de viés, formação de escalas de classificação e processo de avaliação. Também têm sido desenvolvidas pesquisas relacionadas ao cognitivo e à natureza psicométrica da avaliação, além de investigações sobre modelos de avaliação, usos da avaliação de desempenho nas organizações e a influência da avaliação de desempenho sobre a atitude individual, o desempenho da equipe e o desempenho da organização. Embora em número menos expressivo, ainda se destacam estudos sobre a relação entre a avaliação de desempenho e o comportamento organizacional e a percepção dos empregados sobre a avaliação de desempenho (SANYAL; BISWAS, 2014).

Quadro 1 – Principais escolas e abordagens administrativas

Escolas	Abordagem	Precusores	Enfoque
Escola clássica	Científica	Frederic Winslow Taylor	Tarefa, produção “indivíduo como máquina”
	Organização administrativa	Henri Fayol	Estrutura organizacional e suas funções (técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa)
	Burocrática	Max Weber	Normas, hierarquia, competência profissional e conhecimento técnico
Escola neoclássica	Relações humanas	Mary Parker Follett	Coordenação, interação interpessoal e responsabilidade compartilhada
		Elton Mayo	Necessidades dos indivíduos dentro da organização
		Roethlisberger e Dickson	Organização como sistema social – equilíbrio entre as necessidades individuais e organizacionais
		Chester Barnard	Cooperação e comprometimento dos indivíduos
	Comportamental	Herbert Simon	Comportamento humano enquanto indivíduo, nos grupos e na organização
	Estruturalista	Amitai Etzioni	Estrutura e compreensão dos fatores que compõe a organização – integração e interdependência
Escola moderna da administração	Pesquisa operacional	Herbert Simon	Tomada de decisão estruturada e sistemática – grupo multidisciplinar.
	Sistêmica	Ludwig von Bertalanffy e Kenneth Boulding	Organização como sistema aberto, composta por outros sistemas internos e externos, interligados e interdependentes e seu relacionamento com o ambiente
	Contingencial	Bennis, Lawrence e Lorsch	Capacidade adaptativa organizacional

Fonte: Elaborado pela autora com base em Kwasnicka (2012) e Motta e Vasconcelos (2013).

Na presente investigação, preconiza-se uma abordagem crítica-emancipatória, destacando o processo participativo, o protagonismo do trabalhador e o seu papel na avaliação de desempenho. Ressalta-se que, embora o sistema de avaliação de desempenho possa ser desenvolvido do modo mais abrangente possível, entretanto, se o sistema não é aceito e sustentado pelos trabalhadores, sua eficiência será eventualmente limitada.

Corroborando com essa questão, pesquisa desenvolvida por Gul, Dolu e Dogutas (2010) sobre a avaliação de desempenho profissional em um departamento de polícia na Turquia sustenta que a atitude dos trabalhadores em relação à avaliação de desempenho é fundamental. De acordo com resultados do estudo, a satisfação do trabalhador com a avaliação de desempenho é maior à medida que se possibilita *feedback* sobre a performance do seu trabalho.

Talvez o desafio de avaliar o desempenho profissional e torná-lo algo aprazível para gestores e trabalhadores esteja relacionado à clareza e objetividade com que o processo é conduzido. Também, possivelmente ocorra disparidade no enfoque dado ao processo

avaliativo por ambos os agentes da questão, avaliador e avaliado. Ou ainda, os objetivos e finalidade da avaliação de desempenho podem não ser claros para as pessoas envolvidas.

Os achados de um estudo recente de Samuel, Omidore e Atajeromavwo (2014) sobre métodos de avaliação docente em instituições de ensino superior sinalizam os prejuízos de uma avaliação tendenciosa onde são aplicados diferentes padrões para diferentes trabalhadores. Nesta situação, a avaliação transforma-se num processo não confiável, afetando negativamente o desempenho e impedindo o alcance das metas institucionais. Uma vez que os trabalhadores são fundamentais para a consecução das metas e objetivos organizacionais, a avaliação de desempenho é um processo vital devido a sua aplicabilidade tanto para fins de promoção pessoal quanto para reconhecimento profissional e desenvolvimento.

Empiricamente percebe-se que a maioria das pessoas envolvidas com o processo de avaliação de desempenho considera-o insatisfatório. Incluem-se neste entendimento não somente aqueles que realizam a avaliação, mas também os indivíduos que são avaliados e até mesmo os administradores dos programas. Segundo Gul, Dolu e Dogutas (2010), apesar da alta taxa de descontentamento, as organizações continuam a dedicar muito tempo e recursos para a avaliação do desempenho humano, concebida por muitos como um mal necessário.

Portanto, provavelmente o investimento de tempo e recursos está sendo feito de modo equivocado, já que não tem surtido efeito positivo na vivência/experiência de avaliadores e avaliados. Contribuindo, Sanyal e Biswas (2014) defendem a necessidade de mudar a ênfase do processo de avaliação de desempenho: de medida e controle de desempenho para gestão pelo autodesenvolvimento com o intuito de gerar cultura de envolvimento, participação e aprimoramento do trabalhador.

Porém, não é somente a perspectiva do processo avaliativo que necessita ser repensada. Pesquisa desenvolvida por Mckenna, Richardson e Maroop (2011) enfocando o estudo e a prática da avaliação e gestão do desempenho aponta que, embora os sistemas de avaliação de desempenho possam ter um efeito debilitante sobre a moral e o desempenho do trabalhador, é bastante clara a importância de um sistema validado e justo. Além disso, os pesquisadores sugerem que, ao invés de analisar o impacto das avaliações sobre os gerentes ou o desempenho organizacional, é importante oportunizar e promover a escuta ativa dos trabalhadores. Os resultados deste estudo convergem com os achados encontrados anteriormente por Gul, Dolu e Dogutas (2010), que reafirmam a necessidade de ouvir as concepções dos trabalhadores através de *feedback*.

Ainda segundo Mckenna, Richardson e Maroop (2011), as pessoas precisam ser avaliadas, levando em consideração o contexto social e situacional relevante, reconhecendo o

ambiente ou o meio social em que operam, bem como as experiências de cada trabalhador enquanto membro de um grupo social mais amplo e também como indivíduo único. Em contrapartida, o desenvolvimento organizacional só pode ser melhorado no momento em que os trabalhadores se apropriam do processo de avaliação de desempenho e elaboram relatórios sobre o seu desempenho em conjunto com outros membros da organização. Sendo assim, o sistema de avaliação de desempenho é eficazmente construído pelos próprios empregados.

As organizações têm muito a se beneficiar com a avaliação de desempenho na medida em que reflete a realidade da situação de trabalho. Em sua pesquisa, Mckenna, Richardson e Maroop (2011) pontuam que o desempenho dos trabalhadores depende da sua percepção e entendimento da cultura, clima e estrutura organizacional e de como essa compreensão repercute nas suas interações com os outros indivíduos. Ou seja, os trabalhadores constroem significados sobre sua situação de trabalho que orientam suas ações organizacionais.

Reiterando que uma abordagem crítica e participativa é imprescindível, Gruman e Saks (2011) argumentam que uma maneira importante de aprimorar o processo de avaliação de desempenho é concentrar-se na promoção do envolvimento dos funcionários como combustível propulsor no desempenho e na discussão de elementos do processo de gerenciamento do desempenho. Embora o aumento da performance seja o objetivo final da gestão do desempenho, ela pode ser considerada como um resultado distal do processo. Resultados proximais incluem o cognitivo e o afetivo e estes precedem as mudanças no desempenho. Ao concentrar o envolvimento dos trabalhadores como um resultado proximal, este será determinante no processo de gestão de desempenho.

O incentivo ao envolvimento do trabalhador no seu processo de avaliação de desempenho pode significar um impulso para que saia da zona de conforto, do estado de alienação. Ao exercitar o arbítrio, capacita-se para aceitar, resistir, questionar ou negociar o processo de avaliação.

Abrangente pesquisa realizada por Brown e Warren (2011) sobre a avaliação de desempenho em instituições sindicalizadas norte-americanas e canadenses ressalta que os processos de avaliação de desempenho são menos comuns nas empresas sindicalizadas do que nas não sindicalizadas. Segundo os autores, essa circunstância pode ser decorrente da visão da avaliação como arbitrária e subjetiva por parte dos sindicatos. Ainda, nos casos em que existe o processo de avaliação, o sindicato não está muito preocupado com o instrumento utilizado. Em contrapartida, os sindicatos oferecem mais suporte ao processo de avaliação quando estão envolvidos e quando o foco está no desenvolvimento do trabalhador. Entretanto, mesmo quando a ênfase está no desenvolvimento, as empresas sindicalizadas apropriam-se do

processo de avaliação em questões relacionadas com disciplina e demissão, sendo pouco focada no âmbito da remuneração individual e recompensas. Nesse contexto, raramente evidencia-se a participação do trabalhador no decorrer de todo o processo avaliativo.

Assim, postula-se a necessidade de redirecionar o foco da avaliação de desempenho para a participação e envolvimento do trabalhador. Neste sentido, Bouskila-Yam e Kluger (2011) advertem que a avaliação de desempenho nos moldes tradicionais não promove um incremento no desempenho e pode influenciar negativamente na qualidade dos relacionamentos organizacionais.

O estudo desenvolvido por Mckenna, Richardson e Maroop (2011) em empresas norte americanas e canadenses revelou que a avaliação de desempenho conduzida de modo participativo apresenta uma consistente associação positiva com as atitudes dos funcionários em relação à avaliação (satisfação com o sistema) e ao avaliador (satisfação com o avaliador). Em contrapartida, um sistema de avaliação introduzido pela administração, sem apoio sindical ou envolvimento, não é apoiado pelos trabalhadores sindicalizados e é percebido com o propósito de disciplina aos olhos dos membros do sindicato mesmo quando o intento comunicado pelos gestores foi o de desenvolvimento e melhoria contínua.

Ao invés da busca incessante por fórmulas cada vez mais cientificamente validadas ou prescrever melhores práticas em avaliação de desempenho, talvez seja o momento de fomentar uma reflexão mais crítica a respeito da avaliação. Atender não apenas as preocupações práticas dos gestores, mas contemplar os questionamentos de ambos, gerentes e trabalhadores.

Nas organizações de saúde, onde atuam predominantemente equipes multiprofissionais, é provável que este enfoque participativo seja ainda mais necessário. Considerando a dimensão coletiva do trabalho em saúde, é importante questionar-se sobre como os profissionais da saúde se identificam com o processo, quais os resultados que ele produz e os impactos sobre as vidas de trabalho individual e coletivamente.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: TRAJETÓRIA E PERSPECTIVAS NA ÁREA DA SAÚDE

O envolvimento e o interesse das organizações de saúde com a temática da avaliação do desempenho vêm crescendo significativamente nos últimos dez anos. Provavelmente, devido ao advento de implantação dos programas de qualidade e/ou de acreditação hospitalar, direta ou indiretamente, as organizações têm buscado avaliar o desempenho humano e

organizacional através de indicadores. Em decorrência, segundo Munhoz, Ramos e Cunha (2008) os resultados das avaliações de desempenho passaram a ser entendidos como um dos principais indicadores das organizações, subsidiando informações para a administração de recursos, mecanismos e políticas institucionais.

Para tanto, o processo de avaliação de desempenho necessita estar articulado à política de recursos humanos da organização, para assim poder dar encaminhamentos em relação à capacitação das pessoas, à compreensão do processo e a consecução dos objetivos (MCKENNA; RICHARDSON; MANROOP, 2011). Especialmente na área da saúde, as avaliações de desempenho necessitam ir além do exercício metodológico e estabelecer critérios e marcos referenciais visando à melhoria contínua (MUNHOZ; RAMOS; CUNHA, 2008).

Muito embora se preconize que a entrevista de avaliação individual do trabalhador seja realizada ao menos anualmente, o processo em si costuma suscitar muitas dúvidas e questionamentos por parte de avaliadores e avaliados. Pesquisa desenvolvida acerca do tema por Gonçalves e Leite (2005) menciona possíveis entraves no desenrolar do processo avaliativo: o despreparo das pessoas, a controvérsia quanto à conceituação de responsabilidades e a aplicação de um mesmo instrumento de avaliação independente do tempo de exercício profissional na instituição. Contribuindo com essas afirmações, estudo mais recente de Vasset, Marnburg e Furunes (2012) também reconhece outra série de situações associadas com a avaliação de desempenho: *design* ruim, falta de atenção à cultura organizacional, pressão de tempo e baixa qualidade nas relações de troca.

O desenvolvimento de um processo de avaliação que possa mostrar-se útil a todos os seus usuários torna-se cada vez mais necessário, não só como ferramenta de prevenção, identificação e resolução de problemas, mas também como instrumento propulsor de motivação e reconhecimento. Brahm e Magalhães (2007) buscando investigar a opinião da equipe de enfermagem de um hospital público sobre o processo de avaliação de desempenho encontraram significativo descontentamento com o instrumento utilizado. A insatisfação do trabalhador aumentava proporcionalmente aos anos de trabalho na instituição, apontando a necessidade de rever o processo de avaliação e a forma de utilização do instrumento. Incentivos a potencialidades e retroalimentação mostraram-se mais presentes nas avaliações entre enfermeiros. Isso sugere que, para os enfermeiros, eram oferecidas avaliações mais participativas e desafiadoras quando comparado aos auxiliares e técnicos de enfermagem.

O processo avaliativo carece da contribuição de cada pessoa envolvida, no sentido de promover o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional. Do contrário, os impactos

resultantes da avaliação de desempenho podem repercutir nos profissionais como parâmetros ou padrões de funcionamento, desconsiderando os frutos de um trabalho coletivo (BALBUENO; NOZAWA, 2004). Vasset e Marnburg (2012) ponderam que ao incentivar o envolvimento dos trabalhadores na discussão e resolução de problemas, eles podem obter novos saberes construídos a partir do seu conhecimento e habilidades prévios.

Há mais de 15 anos, ao tecer considerações sobre modos de gerenciar o trabalho em equipes de saúde, Campos (2000) alerta sobre os modelos de gestão concebidos no século XX. Em detrimento da importância do incentivo à autonomia dos trabalhadores, estes modelos tem buscado controlar o trabalho humano e equipará-lo ao de uma máquina, mediante estratégias diretas ou indiretas de controle, como a supervisão e a avaliação de resultados, respectivamente.

Ainda, Campos (2010) enumera três razões pelas quais, historicamente, a hegemonia dos modelos de gestão buscam o controle sobre os trabalhadores. Primeiro, o condicionamento do trabalho a um modo padrão de funcionamento limita o pronunciamento da subjetividade humana com seus valores e experiência prévia, restringindo o espaço de reflexão e exercício da autonomia. Segundo, na maioria das vezes, o modelo de gestão é visto como um instrumento disciplinar que possibilita o controle sobre o trabalho em geral e dos trabalhadores em particular. Este controle é efetuado mediante várias estratégias como a rigidez e a severidade, ancorando-se na psicologia para o estabelecimento de estratégias e seleção de personalidades mais convenientes ou, ainda, acenando com recompensas financeiras ou posições de destaque na hierarquia institucional. Por fim, a retórica gerencial predominante defende a ideia de que o ser humano se comportaria não de modo solidário, mas de acordo com seus interesses próprios em detrimento do contexto social e coletivo e, inserido em um processo coletivo de trabalho, seria inapto para o exercício da sua autonomia.

Nenhuma das características descritas anteriormente converge com a compreensão adotada por este estudo, de que o ser humano, avaliador e avaliado, é plenamente capaz de contribuir de modo significativo na condução do processo avaliativo. Campos (2010, p. 2340) defende a concepção de que o ser humano é apto para “coproduzir situações e contextos”. Porém, também questiona se, permeados pelo contexto que os cerca, os seres humanos teriam condições de opor-se e porventura remodelar padrões que são divergentes às suas concepções e com os quais não compactuam.

No contexto das instituições, públicas ou privadas, existem espaços de autonomia onde as pessoas podem suplantar modelos com os quais não compatibilizam. Embora as chefias imediatas possam sentir-se de certa forma oprimidas entre os colaboradores e a chefia

superior, nos espaços existentes os trabalhadores podem usar de sua autonomia individual para discutir e modificar circunstâncias divergentes. Não com a ideia de que “podem transformar o país, mas demonstrar que é possível mudar” (FREIRE, 2011a, p. 110).

Campos et al. (2014) explicam que embora sejam constituídos ambientes propícios ao diálogo, a heterogeneidade social e de poder entre gestores, trabalhadores e usuários obstaculiza uma paridade entre eles. Todavia, a partir da diversidade de experiências e conhecimento, é possível que as inquietações a serem discutidas sejam abordadas e reelaboradas mediante pactuações estabelecidas junto aos envolvidos. Isto contribui enormemente para a construção de um processo de avaliação que se entende como participativo.

Em relação às formas de pagamento e a produção de subjetividade entre os trabalhadores da saúde, reflexões desenvolvidas por Campos (2002) sobre avaliação de desempenho indicam questões importantes: ao remunerar de maneira idêntica o produtivo e o improdutivo transmite-se a mensagem de que não importa o resultado do trabalho. Entretanto, por outro lado, o pagamento condicionado à produtividade pode estimular a criação de atos em si mesmo, sem a devida relação com o objetivo final do serviço.

Qual a alternativa então? Campos (2002) propõe a criação de indicadores e posterior remuneração com base nos resultados verificados. Contudo, sob o risco de substituir um padrão de alienação por outro, o autor sugere que estes indicadores sejam construídos de modo participativo e pactuados por gestores, trabalhadores e mesmo representantes de usuários, se possível.

Corroborando com estas reflexões, pesquisas em âmbito internacional têm conferido um enfoque cada vez mais participativo ao processo de avaliação. Métodos tradicionais de acompanhamento por parte do gerente e de seus pares apenas no momento da avaliação anual não fornecem níveis de excelência suficientes e sustentáveis (GEORGE; HAAG-HEITMAN, 2011) e o processo de avaliação torna-se um exercício a ser tolerado gerando um alto nível de insatisfação entre os trabalhadores com relação aos sistemas de avaliação (PRICE, 2013).

Discussão de Pierantoni et al. (2011) a respeito da tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos enfatiza que a avaliação de desempenho se apresenta como uma atividade com dimensões política, porque envolve a emissão de juízos de valor, e técnica-operativa, uma vez que impreterivelmente necessita de métodos e recursos de mensuração, constituindo-se em um ato bastante complexo. Uma vez que possibilita vislumbrar indicadores para aprimoramento e melhorias no cuidado em saúde, de modo a contribuir com o trabalhador, o gestor e o serviço de saúde no sentido de sinalizar possíveis adequações,

lacunas de aprendizagem e condições de trabalho, a avaliação de desempenho pode ser compreendida como adjutória do processo de trabalho.

Há quase duas décadas, Siqueira (2002) apontava providências para otimizar o processo de avaliação; entre elas, defendia a apreciação diária do comportamento do trabalhador, oferecimento permanente de *feedback* instantâneo, assim como a identificação e equacionamento dos problemas emergenciais e entrevistas formais periódicas de avaliação. Outra peculiaridade importante destacada em pesquisa recente de George e Haag-Heitman (2011) é o hábito de fornecer *feedback* focado na prática para identificar e corrigir possíveis erros, remover barreiras e criar um sistema de aprendizagem positivo para todos os colaboradores.

Pondera-se que a avaliação de desempenho profissional possa contribuir para o crescimento e desenvolvimento tanto do avaliado quanto do avaliador. À medida que ambos alicerçam sua prática em um processo reflexivo-dialético, o momento avaliativo poderá atuar como propulsor da aprendizagem e construção do conhecimento. Esta perspectiva é descrita no tópico a seguir.

3.3. NA PONDERAÇÃO CRÍTICO-REFLEXIVA SOBRE A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, CONCEITOS DA VERTENTE FREIRIANA

A perspectiva de uma abordagem emancipatória para refletir sobre o processo avaliativo prioriza um olhar inclusivo, participativo, qualitativo e diagnóstico, possibilitando a avaliados, avaliadores e gestores buscarem caminhos para analisar sua prática, observando o que está de acordo com os propósitos e o que precisa ser mudado. Para tanto, buscou-se ancoragem no referencial de Paulo Freire, de modo a alicerçar um processo de análise e reflexão sobre a realidade em que o ser humano é considerado protagonista, capaz de ponderar a respeito da sua própria práxis e desencadear ações transformadoras mediante um processo dialético.

Na defesa de uma prática democrática de avaliação, Freire (2011a, p. 72) repelia qualquer prática avaliativa autoritária que pudesse estar a serviço da “domesticação” humana. Daí a necessidade premente que o autor colocava com relação à presença do diálogo na avaliação, enfatizando o “falar com” como um dos princípios centrais da educação dialógica freiriana.

De acordo com Freire (2013b), 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. A proposta de centrar a avaliação de desempenho em um contexto dialógico é a de tencionar 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 sintá-se imbuído a buscar por si próprio a “transformação” ou aperfeiçoamento.

Assim como no âmbito ensino-aprendizagem, depara-se com alunos que buscam e admiram o professor que lhes instiga a pensar, por outro lado, é possível encontrar discentes satisfeitos com um professor “depositário” de conteúdo e permissivo quanto à cópia de respostas prontas. Algo semelhante pode ocorrer no contexto do trabalho já que nem todos os trabalhadores buscam criticidade ou anseiam por ela. Algumas vezes é mais confortável manter a passividade e acomodar-se à realidade a que se condiciona. Além disso, existem outras questões a serem consideradas, como o medo das pessoas em pronunciar-se, em serem críticas. Ainda, esta aparente estagnação dos trabalhadores pode ser decorrente do receio de enfrentarem retaliações ou temor pelas punições e demissões que poderão sobrevir resultantes da sua fala.

Despertar no profissional o desejo de desenvolver essa criticidade em relação ao seu desempenho é algo, por vezes, extremamente difícil. Segundo Freire (2013a), não é possível impor que seja feita uma leitura crítica da realidade contra a vontade de quem não quer fazê-la. Frequentemente, a cultura de massa condiciona as pessoas a se tolherem e policiarem no que diz respeito à sua liberdade de pensamento.

Este processo de despertar para a realidade crítica é denominado por Paulo Freire de conscientização. No seu método de conscientização, Freire (2011c) procura ofertar às pessoas a oportunidade de (re)descobrir-se mediante retomada reflexiva do seu próprio contexto. Conscientização, portanto, refere-se ao processo no qual os seres humanos se colocam, não como meros receptores passivos, mas como sujeitos cognoscentes, que alcançam um aprofundamento da consciência, tanto da realidade sócio-cultural que molda as suas vidas como de sua capacidade de transformar essa realidade dada. Ela representa, assim, o desenvolvimento do despertar da consciência crítica, quando as pessoas oprimidas se tornam conscientes das suas próprias potencialidades.

De acordo com o referencial freiriano, a consciência é categorizada em três estágios de desenvolvimento que culminam com a consciência crítica: a consciência transitiva-ingênua, a

semi-intransitiva e a crítica. Freire (2011a) sinaliza que consciência transitivo-ingênua vê a prática tradicional como estática, como verdade estabelecida, e, portanto, é enganada em sua percepção. Considera-se superior aos acontecimentos, no controle das situações e, portanto, livre para compreendê-las como quiser e impor-se na realidade. A consciência semi-intransitiva, ao contrário, simplesmente apreende fatos e lhes atribui um poder superior pelo qual é controlada e que, portanto, deve submeter-se. É caracterizada pelo fatalismo que faz com que os seres humanos conformem-se com a impossibilidade de resistir ao poder das circunstâncias. Já a consciência crítica questiona e analisa continuamente a validade do conhecimento elaborado. Para um espírito crítico, o que é verdade hoje pode não sê-lo amanhã. Assim, a consciência crítica representa coisas e fatos como eles existem empiricamente nas suas correlações práticas e circunstanciais, abstraindo e desvelando o real aparente para, então, retornar como percepção crítica do concreto. A consciência crítica é, assim, integrada com a realidade.

Somente a discussão e problematização da realidade podem auxiliar o ser humano na passagem da consciência ingênua para a crítica. O desejo de Paulo Freire era que as pessoas transcendessem ou substituíssem sua percepção semi-intransitiva e transitiva-ingênua da realidade para o da consciência crítica, o que implicaria em um ato contínuo de desvelamento da realidade, uma vez que a forma de atuar do ser humano está, na sua maioria, imbricada no modo como se percebe no mundo (FREIRE, 2011c).

Seguindo o compasso deste pensamento, defende-se que o movimento dialético de construção e reconstrução do conhecimento no âmbito educacional, tal como proposto por Freire (2011a), é possível ser transposto para o contexto do processo avaliativo, onde avaliador e avaliado podem, mediante o exercício de suas criticidades, construir reflexões a respeito do desempenho apresentado. Não mais tendo o avaliador como único detentor do conhecimento, mas como co-participante no processo avaliativo. Entretanto, para que isto se torne factível, a condição *sine qua non* é que ocorra dentro de um contexto dialógico.

Nesse sentido, Freire (2011b) pontua que o verdadeiro diálogo não pode existir a menos que envolva o pensamento crítico, pensamento que percebe a realidade como um processo passível de transformação, ao invés de uma entidade estática, pensamento que não pode separar-se da ação, mas que deve estar constantemente mergulhado na temporalidade sem medo dos riscos envolvidos. O pensamento crítico contrasta com o pensamento ingênuo, que vê o momento histórico como um peso, uma estratificação das aquisições e experiências do passado, a partir do qual o presente deve emergir como normalizado e bem comportado. Para o pensador ingênuo, o importante é estar cotidianamente acomodado em uma realidade

padronizada. Para o crítico, o importante é a continuidade da humanização dos indivíduos. Sendo assim, os métodos de conscientização são importantes porque estimulam a consciência das pessoas a respeito do seu ambiente e seu impacto. O método em si não cria a possibilidade do ser humano libertar-se, mas fomenta a oportunidade de efetivar e exercer a sua liberdade.

Freire, ao refletir sobre o processo de avaliação pedagógico, já colocava que era necessário avaliar a sua própria prática como professor e incentivar a participação do aluno em sua avaliação, uma vez que o trabalho do professor era com o aluno e não apenas consigo mesmo (FREIRE, 2011a). A proposta de uma avaliação de desempenho alicerçada neste método é justamente esta: estimular que avaliador e avaliado construam conjuntamente e, mediante o despertar crítico de ambos, possam gerar reflexões que propiciem desencadear transformações em suas práticas.

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” (FREIRE, 2011b). Por este conceito, entende-se que o ser humano, mediante um processo de autorreflexão, descobre-se como um ser inacabado, em constante busca 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 (FREIRE, 2011a). Para Freire, este é o real objetivo do processo avaliativo.

Assim, no intuito de compreender o processo de avaliação de desempenho de modo crítico-reflexivo, com ancoragem no referencial de Paulo Freire descrevem-se os conceitos norteadores deste estudo:

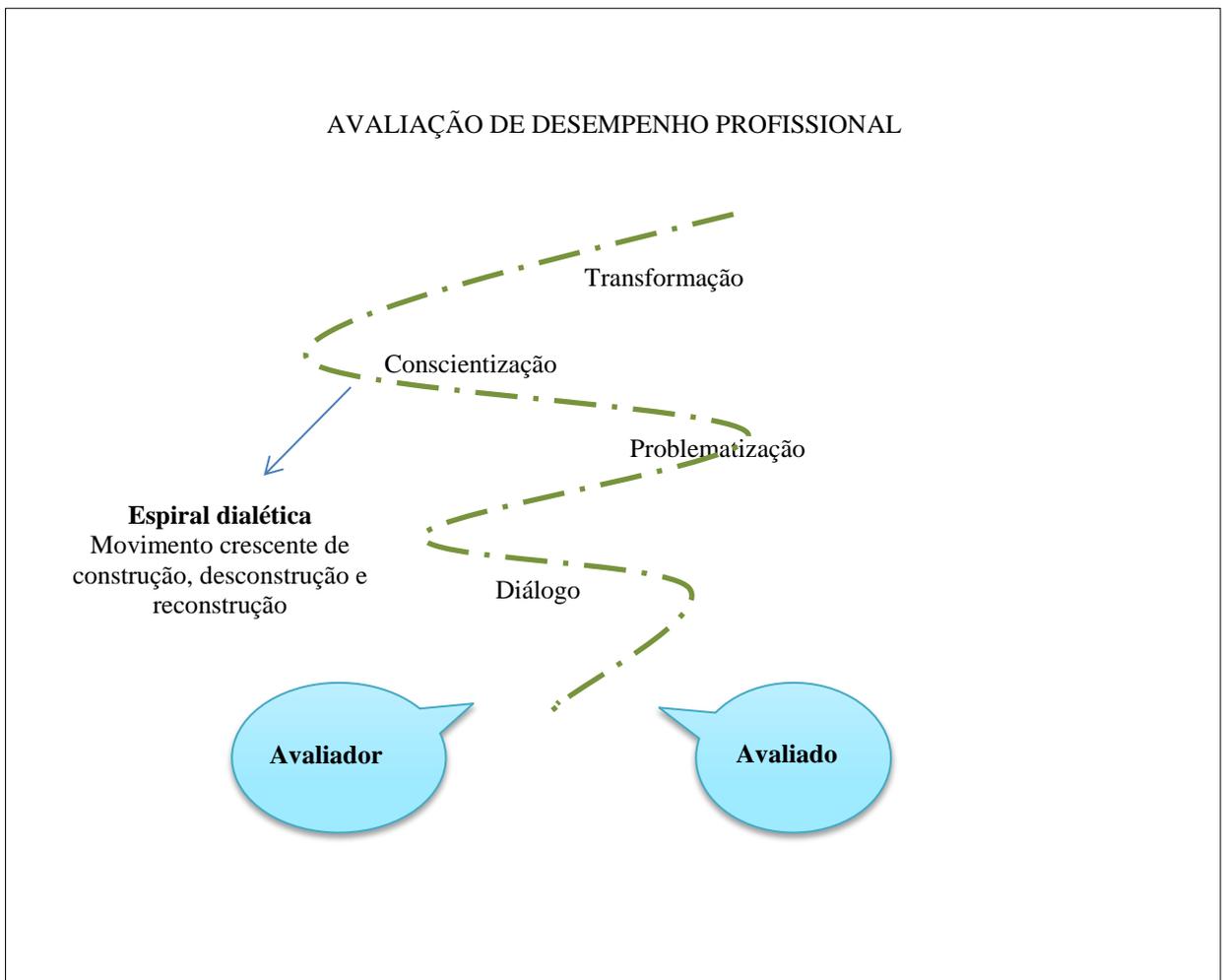
- a) **diálogo** como encontro de seres humanos, onde não existe um único detentor do conhecimento - não há nem sábio, nem ignorante absoluto; onde, alicerçados no amor, na humilde e na fé nas pessoas, os trabalhadores podem expressar as suas idéias, valores e sentimentos, sem que isso implique no depósito ou simples troca de concepções entre um e outro. Tampouco refere-se à discussão acalorada que não está comprometida com a busca pela verdade, mas com a imposição da “minha” verdade. Centrar a avaliação de desempenho profissional em um processo dialógico é discutir e analisar em conjunto levando em consideração o contexto histórico e social do trabalho. Refletindo não somente a respeito das incertezas e dificuldades cotidianas, mas também dos sucessos e do papel de avaliador e avaliado neste âmbito. A proposta de uma avaliação alicerçada no diálogo denota oportunizar a palavra a ambos,

procurando desvendar os seus significados. Implica também em resguardar a espontaneidade e acolher o silêncio sem, no entanto, reverenciá-lo;

- b) problematização** como primeiro degrau a ser galgado em direção ao desenvolvimento de uma consciência crítica, onde o avaliador também reflita a respeito de sua prática e incentive o trabalhador a contribuir em sua avaliação, uma vez que o trabalho do gestor se justifica, solidariamente, se for com e para as pessoas e não apenas consigo mesmo. Problematizar não é esperar que o trabalhador seja um ouvinte dócil, mas um crítico co-balizador em diálogo com o gestor, que se percebe no problema e na solução e entende que, dentro do seu espaço de autonomia, são possíveis muitas intervenções que dependem unicamente da sua reflexão-ação. Pressupõe-se que o avaliador possa apresentar suas ponderações para a apreciação do trabalhador e reconsiderar suas próprias considerações à medida que o avaliado expressa a sua própria opinião e, assim, sucessivamente;
- c) conscientização** como o processo de despertar para o conhecimento crítico, em que o trabalhador, distanciando-se da realidade em que está, busca objetivá-la para então conhecê-la. Trata-se de um processo de aprendizagem, de (re)aprender a pensar. Quanto mais o trabalhador assumir uma postura ativa em relação ao seu desempenho profissional, abstendo-se de visões parciais ou focalistas, concentrando-se na totalidade, pensando e agindo em conjunto, tanto mais aprofundará a sua tomada de consciência e apropriação do processo avaliativo;
- d) transformação** como passo seguinte ao da conscientização. Quando avaliadores e avaliados, tendo desvelado e se apropriado criticamente da realidade, percebem-se como sujeitos históricos capazes de (re)construir o conhecimento e, conseqüentemente, mais responsáveis pela própria história. Entretanto, desvelar e compreender criticamente a realidade não significa transformá-la. Para tal é necessário uma procura permanente e curiosa do ser humano, constantemente indagando, distanciando-se da realidade, acreditando que o futuro é construído e não algo pré-determinado, que existe opção e decisão. É através da ação transformadora da realidade objetiva que os homens podem (re)criar a história e se fazerem seres histórico-sociais.

A Figura 1 ilustra o encadeamento dos conceitos norteadores do estudo.

Figura 1 – Esquema conceitual que ilustra a avaliação de desempenho profissional ancorada na perspectiva freiriana



Fonte: Elaborado pela autora, Cardoso (2016).

4 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Neste capítulo, caracteriza-se o tipo de pesquisa, bem como os procedimentos para coleta de dados e o método para a análise das informações. Também se apresentam as considerações sobre os preceitos éticos do estudo.

4.1 DELINEAMENTO DO ESTUDO

O estudo é de natureza qualitativa, caracterizado como exploratório-descritivo e situando-se numa perspectiva dialética-emancipatória, aproxima-se de uma abordagem participante, cujo processo interativo entre pesquisador e participantes se intensificou na segunda etapa da coleta de dados, por ocasião do grupo focal (MINAYO, 2010). De acordo com este enfoque, pesquisador e participantes da pesquisa buscam, mediante o diálogo, refletir criticamente sobre a práxis e assim, despertar para uma consciência transformadora, de modo que “o mundo pronunciado, por sua vez, se volta problematizado aos sujeitos pronunciantes, a exigir deles novo pronunciar” (FREIRE, 2011c, p. 90).

Sendo assim, propôs-se o desenvolvimento da pesquisa em um espaço de interlocução no qual os atores implicados participam na identificação e na resolução dos problemas. Almejou-se uma construção conjunta que ocorreu em um eixo espiral dialético, onde pesquisadores e participantes envolveram-se de modo cooperativo e participativo.

4.2 LOCAL DO ESTUDO

O estudo foi realizado no Hospital Fêmeina pertencente ao Grupo Hospitalar Conceição. Este hospital, vinculado ao Sistema Único de Saúde (SUS), presta assistência em saúde no pré-natal, parto e puerpério a pacientes oriundos da região metropolitana de Porto Alegre e interior do estado do Rio Grande do Sul, 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.

A instituição atua também na prevenção e manejo de doenças femininas graves, além de problemas ginecológicos em geral. Entre os destaques, está a Unidade de Reprodução Humana que recebe gratuitamente casais com dificuldades de gerar filhos, promovendo em média cerca de 140 inseminações artificiais e 80 fertilizações *in vitro* anualmente.

O Banco de Leite Humano da instituição é referência em treinamento de pessoal e troca de informações técnico-científicas para profissionais de saúde do Cone Sul. A unidade faz a captação e a pasteurização do leite materno a ser consumido por bebês do próprio hospital cujas mães não podem amamentar.

O hospital dispõe 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 profissionais³.

Os contatos iniciais e a inserção no campo de pesquisa deram-se primeiramente junto à Coordenação Técnica de Enfermagem e à Gerência de Internação do Hospital Fêmina, onde houve argumentação da proposta, obtendo-se anuência e manifestações de apoio e incentivo para a realização da pesquisa, dada a relevância do tema para a instituição. Posteriormente, o acolhimento do projeto foi endossado por ocasião da reunião em que participaram a pesquisadora-doutoranda, a pesquisadora-orientadora e a Coordenação do grupo de Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento (GTED)⁴ do Grupo Hospitalar Conceição, momento em que se assegurou a viabilidade do estudo.

4.3 POPULAÇÃO E PARTICIPANTES

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 trabalhadores⁵. O foco no profissional de nível superior decorre do fato deles atuarem tanto no papel de avaliador quanto de avaliado, o que possibilita a demonstração da atitude dos dois agentes do processo. Quanto à área de atuação, estes profissionais distribuem-se conforme consta no Quadro 2.

³Informações obtidas no grupo de Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento do Grupo Hospitalar Conceição, em outubro de 2015.

⁴O grupo de Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento (GTED) integra a Gerência de Recursos Humanos da instituição. Constituído por uma equipe multiprofissional, o grupo tem como missão: "Promover ações orientadas pelos princípios e pelas diretrizes do GHC/SUS, visando ao desenvolvimento, à valorização e à qualificação dos empregados e dos processos de trabalho, para melhoria contínua da qualidade da gestão e da atenção prestada aos usuários" (GHC, 2011, p. 6).

⁵Em razão das atividades específicas, no âmbito da Instituição Hospitalar, incluiu-se também o Administrador entre os profissionais da área da saúde - para efeitos deste projeto.

Como a coleta de dados transcorreu em duas etapas, com distintos procedimentos, mais adiante discorre-se sobre os respectivos contingentes de participação, bem como os critérios de inclusão e exclusão em cada uma delas.

Quadro 2 – Área de atuação das categorias profissionais dos trabalhadores que realizam avaliação de desempenho no Hospital Fêmina, Porto Alegre, 2015.

Área de atuação/Categoria profissional	Número de profissionais
Administrador	03
Assistente Social	01
Enfermeiro	51
Farmacêutico	01
Farmacêutico bioquímico	01
Fisioterapeuta	01
Médico	12
Nutricionista	01
Psicólogo	01
Total	72

Fonte: GHC, 2015.

4.4 PROCEDIMENTOS E PERCURSO DA COLETA DE INFORMAÇÕES

Para a coleta de dados foram adotadas duas estratégias: em um primeiro momento, de caráter mais exploratório e descritivo, aplicou-se um questionário com o objetivo de sondar percepções gerais dos participantes a respeito de experiências com a avaliação de desempenho; e, posteriormente, com a intenção de aprofundar a temática, foram realizados encontros de grupo focal, tomando-se como disparadores das discussões os resultados parciais dos questionários, oriundos da primeira etapa, além de perguntas norteadoras.

A divulgação do início do estudo aconteceu em reunião realizada com a Gerência de Internação, Gerência de Administração e Coordenação Técnica de Enfermagem da instituição, em que se abordou a proposta da pesquisa, objetivos, procedimentos e período de coleta de dados. Inicialmente, foi proposto um encontro para divulgação entre todos os profissionais de nível superior, entretanto, tendo em vista a dinâmica dos serviços, essa reunião mostrou-se inviável. Então, após a apresentação do estudo aos gestores, a pesquisadora foi encaminhada

pessoalmente por estes ao Grupo de Ensino e Pesquisa (GEP) do Hospital Fêmeina e às chefias de área/setores para que pudesse dar início à coleta de dados.

4.4.1 Primeira etapa do estudo - Questionário Semiestruturado Autoaplicado

A aplicação do questionário semiestruturado ocorreu nos meses de novembro a dezembro de 2015, junto aos profissionais de nível superior do hospital⁶. Os critérios de inclusão compreenderam possuir no mínimo um ano de vínculo empregatício e ter experienciado ao menos uma avaliação de desempenho, o que permitiu agregar profissionais que já tivessem passado tanto pela experiência de avaliar quanto a de ser avaliado na instituição, a qual vem adotando sistemática anual. Excetuaram-se seis colaboradores que estavam em período probatório ou afastados por motivos diversos tais como licença-saúde, férias, etc., durante o período de coleta de dados e um que não aceitou participar do estudo. Assim, do montante de 72 profissionais inicialmente previstos, a amostra se consolidou com 65 respondentes.

O instrumento de pesquisa para coleta de dados desta etapa consistiu em um questionário contendo questões fechadas e semiestruturadas de livre-resposta (Apêndice A), elaborado pela pesquisadora a partir da revisão de literatura e de sua experiência empírica em relação ao tema. O intuito do questionário foi o de representar a problemática, abordando questões como privacidade e confidencialidade da avaliação, preparo prévio ao momento avaliativo, como é realizada a entrevista de avaliação, o que avaliadores e avaliados experienciam antes, durante e depois da avaliação e o que poderia ser feito para otimizar o processo, etc.

A opção pela aplicação do questionário foi apoiada nos argumentos de Gil (2010) que o define como um instrumento poderoso para obtenção de informações, tendo um custo razoável, garantindo o anonimato e sendo de fácil manejo na organização dos dados. Entretanto, o autor alerta para que as perguntas sejam formuladas de maneira clara e levando em consideração nível de informação do interrogado. Ainda, a pergunta deve possibilitar uma única interpretação, sem sugerir respostas e referir-se a uma única ideia de cada vez. Seguindo essas orientações e, para identificação de possíveis vieses na formulação do questionário, foi realizado um estudo piloto com cinco voluntários selecionados por conveniência, membros do

⁶Informações obtidas no grupo de Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento do Grupo Hospitalar Conceição, referente a outubro/2015, a respeito dos profissionais habilitados a realizar a avaliação de desempenho nos setores.

núcleo de pesquisa do qual a doutoranda faz parte (NEGE/UFRGS), os quais não integraram a amostra do estudo.

Os participantes da pesquisa preencheram o instrumento individualmente, após a apresentação dos objetivos do estudo, e devolveram o questionário à pesquisadora, em envelope lacrado e não identificado.

4.4.2 Segunda etapa do estudo – Grupo Focal

A segunda etapa da coleta de dados ocorreu mediante a Técnica de Grupos Focais⁷, cuja sistemática prevê discussões cuidadosamente planejadas com os participantes, conforme já adotado em outros estudos (DALL'AGNOL, 1999; DALL'AGNOL; CIAMPONE, 2002; CARDOSO, 2009; GRANDO; DALL'AGNOL, 2010; KAISER, 2015). No presente estudo, cumpriu-se a finalidade de explorar o tema em profundidade tomando-se os resultados dos questionários, oriundos da primeira etapa, que, adicionados a perguntas norteadoras, constituíram-se em disparadores das discussões do grupo focal, conforme consta no guia de temas (Apêndice C).

A coordenação das atividades do grupo focal foi exercida pela pesquisadora doutoranda, contando com o auxílio de uma assistente de pesquisa no papel de observadora não-participante. Esta ficou encarregada de registrar em um diário de campo as reações dos participantes nas suas expressões verbais e não verbais⁸, além de auxiliar em aspectos organizacionais e logísticos como, por exemplo, o manuseio do gravador.

Para compor o grupo focal, contou-se com a participação de seis sujeitos oriundos da primeira etapa. O critério de inclusão consistiu no interesse em discutir o tema e disponibilidade para participar dos encontros, cuja seleção foi feita mediante a técnica de *snowball* já adotada em pesquisas anteriores (VIEIRA; DALL'AGNOL, 2009; OLIVEIRA, 2014) De acordo com esse procedimento, a pesquisadora buscou a indicação de um informante-chave no próprio campo, que estivesse mobilizado nas questões sobre avaliação de desempenho; este indicou outro e, assim, sucessivamente até complementar o módulo desejado para compor o grupo. Já os critérios de exclusão consistiram nos mesmos já definidos na primeira etapa.

⁷Nos Descritores das Ciências da Saúde (DeCS) o termo cadastrado é Grupos Focais, independentemente da quantidade de grupos e de encontros. Na presente pesquisa, adota-se o termo Grupo Focal, no singular, como equivalente.

⁸A forma não verbal de comunicação envolve todas as manifestações de comportamento não expressas por palavras, destacando as expressões faciais e corporais (BAX; ARAUJO, 2012)

As atividades do grupo focal transcorreram no mês de abril de 2016, totalizando três encontros semanais consecutivos, com duração média de 1 hora e 30 minutos, em uma sala no próprio hospital. O horário foi definido em comum acordo com os participantes. Procurou-se assegurar conforto e privacidade aos participantes e a disposição das cadeiras a fim de permitir a visualização face-a-face entre todos os presentes. Houve gravação em áudio com posterior transcrição literal das fitas. Com o intuito de assegurar a participação de todos, estabeleceram-se contatos prévios individualizados por telefone e *e-mail* fornecidos no momento da adesão ao grupo.

A seguir, apresenta-se um panorama geral dos encontros. O grupo se consolidou com seis participantes, porém, contou-se com a presença de cinco participantes em cada encontro conforme consta no quadro 3.

- **1º encontro:** Após a apresentação da pesquisadora, da observadora e dos participantes, procedeu-se à apresentação dos objetivos e finalidade da pesquisa. Foram pactuadas algumas combinações que configuraram o *setting grupal* e que dizem respeito à dinâmica, número de encontros, tempo de duração e frequência dos participantes. O TCLE (APÊNDICE D) foi entregue, lido e assinado por cada um dos participantes. Após a assinatura do termo, esclareceu-se sobre a metodologia adotada. A pesquisadora discorreu sobre os resultados da primeira etapa da coleta de dados e com base neles disparou a questão norteadora: “O que vocês consideram significativo no ato de avaliar e no espaço/momento de ser avaliado? ”

- **2º encontro:** inicialmente houve a apresentação de um novo participante que, após ter lido e assinado o TCLE, passou a integrar o grupo de discussões. Assim, a partir da síntese dos aspectos debatidos anteriormente, a pesquisadora convidou os participantes a discutirem a respeito do tema “aspectos dinamizadores/obstaculizadores” do processo de avaliação de desempenho.

- **3º encontro:** depois de realizada a síntese do último encontro, o primeiro momento foi de reflexão a respeito de aspectos abordados ao longo dos outros encontros do Grupo Focal. Retomaram-se os objetivos da pesquisa sinalizando alguns resultados que poderiam vir a compor o relatório final do estudo. A apresentação dos resultados parciais, em continuidade aos encontros anteriores, constituíram-se em disparadores dos debates e, então, o grupo passou a discutir estratégias que poderiam facilitar o processo de avaliação de desempenho na instituição.

Quadro 3 – Panorama geral da presença dos participantes da pesquisa nos encontros do Grupo Focal, Porto Alegre, 2016.

Encontros Participantes	1º encontro (01/04/16)	2º encontro (08/04/16)	3º encontro (15/04/16)
Participante 1	✓	✓	✓
Participante 2	✓	--	--
Participante 3	✓	✓	✓
Participante 4	✓	✓	✓
Participante 5	✓	✓	✓
Participante 6	--	✓	✓

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Nota: ✓ = presente; -- = ausente

O grupo foi composto por um médico, um administrador, um assistente social, um psicólogo e dois enfermeiros. Os encontros ocorreram sempre às sextas-feiras no horário entre 11 horas e 12 horas e 30 minutos.

4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, descrevem-se os procedimentos de análise e interpretação dos resultados oriundos da primeira e segunda etapas de coleta de dados.

4.5.1 Análise dos resultados do Questionário Semiestruturado Autoaplicado

A análise dos resultados obtidos por meio das respostas fechadas do questionário foi subsidiada pela estatística descritiva. Os dados foram tabulados, organizados e analisados no programa *Excel for Windows 2010* para a obtenção das frequências absolutas e relativas e como suporte para a elaboração das apresentações gráficas.

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 conforme propõe Minayo (2010).

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, foi realizada a leitura flutuante e exaustiva das informações, procurando apreender as idéias centrais que os respondentes tentavam anunciar. O material foi explorado com vistas a estabelecer relações com os objetivos propostos na pesquisa e assegurar critérios de validade qualitativa. Buscou-se determinar unidades de registro a partir de fragmentos de transcrições que, ao serem agrupadas, deram origem às pré-categorias e categorias, auxiliando na compreensão das informações. Por fim, o tratamento dos resultados e as interpretações foram realizados articulando as informações encontradas com o aporte teórico que ancora o estudo e os achados de outras pesquisas relacionadas ao tema.

As informações obtidas a partir dos questionários alicerçaram a construção do guia de temas norteadores para a condução dos debates no Grupo Focal.

4.5.2 Análise dos resultados do Grupo Focal

O manancial de informações geradas no grupo focal foi submetido à análise temática (MINAYO, 2010). Na operacionalização, os resultados foram classificados por similaridade de conteúdo mediante organização em arquivos, agrupando-os em categorias. Nesta modalidade de análise, procura-se “descobrir os núcleos de sentido que compõe uma comunicação, cuja presença ou frequência signifiquem alguma coisa para o objeto analítico visado” (MINAYO, 2010, p. 316).

Assim, procederam-se às seguintes etapas:

- a) pré-análise: correspondeu à ordenação do material proveniente do GF, ou seja, transcrição literal de cada encontro do grupo, seguido da (re)leitura das informações e sua organização de modo a auxiliar no início do processo de interpretação. Seguiu-se a leitura flutuante e exaustiva, com o objetivo de apropriar-se progressiva e intensamente dos dados encontrados. Assim, retomando os objetivos propostos pela pesquisa, selecionou-se o material a ser analisado, constituindo o *corpus* do estudo. Procurou-se atentar para algumas normas de validade como exaustividade, representatividade, homogeneidade e a pertinência em responder aos questionamentos da pesquisa. Essa leitura permitiu também, explorar o material e tecer possíveis hipóteses sobre o objeto estudado;
- b) exploração do material: nesta etapa ocorreu a codificação do texto e a transformação dos dados brutos com o intuito de alcançar a compreensão do texto. O material foi

recortado em unidades de registro com base nos fragmentos das transcrições. Na sequência as informações foram classificadas e agrupadas em pré-categorias. A partir do aprofundamento da análise, o movimento classificatório foi refeito e aprimorado, dando origem às categorias;

- c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação: neste momento, buscou-se articular o material empírico encontrado com o aporte teórico do estudo e os objetivos propostos pela pesquisa, procurando estabelecer relações, convergências e divergências.

Tradicionalmente, a análise temática era realizada a partir da contagem de frequência das unidades de significação, definindo as unidades de discurso (MINAYO, 2010). Como neste estudo, o intuito foi analisar significados, atentou-se para a presença de determinados temas que poderiam denotar estruturas de relevância, valores de referência e modelos de comportamento presentes ou subjacentes nos diálogos.

A partir da análise das informações elencaram-se categorias temáticas que serão apresentadas e discutidas no capítulo seguinte.

4.6 PRECAUÇÕES COM ASPECTOS ÉTICOS DO ESTUDO

O presente estudo está de acordo com as considerações bioéticas preconizadas na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde (CNS, 2012), a qual apresenta as normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Assim, após o Exame de Qualificação do Programa de Pós-Graduação da Escola de Enfermagem (PPGENF) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), o projeto foi encaminhado para apreciação e aprovado pela Comissão de Pesquisa da Escola de Enfermagem da UFRGS (ANEXO A). Logo a seguir, ocorreu a tramitação do projeto na Plataforma Brasil sob o registro Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) número 47689015.0.0000.5347, com posterior análise e aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFRGS (ANEXO B) e pela Comissão de Ética em Pesquisa do Grupo Hospitalar Conceição (ANEXO C), instituição da qual o hospital campo de estudo faz parte.

Para a coleta de dados, elaboraram-se dois Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) referentes às etapas de aplicação do questionário e realização do grupo focal (Apêndices B e D, respectivamente), apresentados previamente a cada integrante do estudo antes da coleta das informações. Os termos foram assinados em duas vias, sendo que uma foi destinada ao pesquisador e outra ao participante, documentando o caráter voluntário

de participação na pesquisa, mediante a garantia do anonimato do respondente e do direito de deixar de integrar o estudo a qualquer momento, sem que isso pudesse causar qualquer tipo de prejuízo, constrangimento ou represália. Cabe salientar que este estudo se reveste de finalidade acadêmica, sem ter acarretado qualquer ônus ou benefício financeiro aos participantes. Também foi assegurado o caráter confidencial das informações e a não interferência no vínculo empregatício. Para a apresentação dos resultados designaram-se códigos aos participantes.

Quanto à avaliação dos riscos do estudo, os participantes poderiam se deparar com algum desconforto em decorrência do tempo a ser dispendido para responder o questionário ou então em virtude dos processos reflexivos e embate de idéias desencadeados por ocasião do grupo focal. Entretanto, tais situações não ocorreram. Caso tivessem acontecido, poderiam ter sido contornadas pela pesquisadora, tendo em vista suas experiências prévias no desenvolvimento dessa técnica de coleta de dados, destacando-se a pesquisa vinculada ao mestrado⁹ e a colaboração, como observadora participante, no grupo focal relativo ao projeto¹⁰ coordenado pela professora orientadora do estudo.

Embora a pesquisa não tenha proporcionado benefícios imediatos ao participante, visualizam-se contribuições a médio e longo prazo em razão do processo reflexivo proporcionado em ambas etapas da coleta de dados que, de modo coletivo e propositivo, forneceram subsídios para intervenções e reorientações das práticas de avaliação de desempenho.

Quanto à validação das informações obtidas no grupo focal, as falas para compor o relatório final retornaram aos participantes em um encontro específico para esta finalidade, excluindo-se aquelas que, no entendimento dos integrantes do grupo, poderiam identificá-los. Sendo assim, somente integram o relatório de pesquisa as informações que os participantes autorizaram explicitamente.

Obteve-se anuência para gravação digital dos encontros do GF. Após a transcrição literal, as gravações em áudio foram inutilizadas e o material transcrito será guardado pela pesquisadora responsável em local seguro, sob formato digital, por cinco anos, a partir da publicação dos resultados. Após esse período, os dados armazenados serão descartados. Cabe ressaltar que durante todo o processo de coleta de dados ocorreram reuniões sistemáticas entre

⁹CARDOSO, A. S. F. Análise do processo grupal de uma equipe de enfermagem. 2009. Dissertação (Mestrado em Enfermagem). Programa de Pós-graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

¹⁰Reuniões Integrativas de chefias de enfermagem: análise da estratégia com enfoque na gestão da liderança, 2009.

a pesquisadora e a Professora Orientadora para *feedback* e encaminhamentos que se julgaram necessários ao longo do período.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados são apresentados na mesma ordem das etapas realizadas para coleta dos dados. Inicialmente são trazidos os dados obtidos por meio do Questionário Semiestruturado. Na sequência, apresentam-se as categorias provenientes das discussões do Grupo Focal e, por fim, um quadro síntese fornece um panorama integrado das informações oriundas de ambos os procedimentos.

Além de procurar estabelecer discussões com a literatura pertinente, é importante realçar que se buscou alicerces no referencial freiriano para auxiliar na compreensão do ser humano e das relações que estabelece no contexto de trabalho.

5.1 RESULTADOS DOS QUESTIONÁRIOS

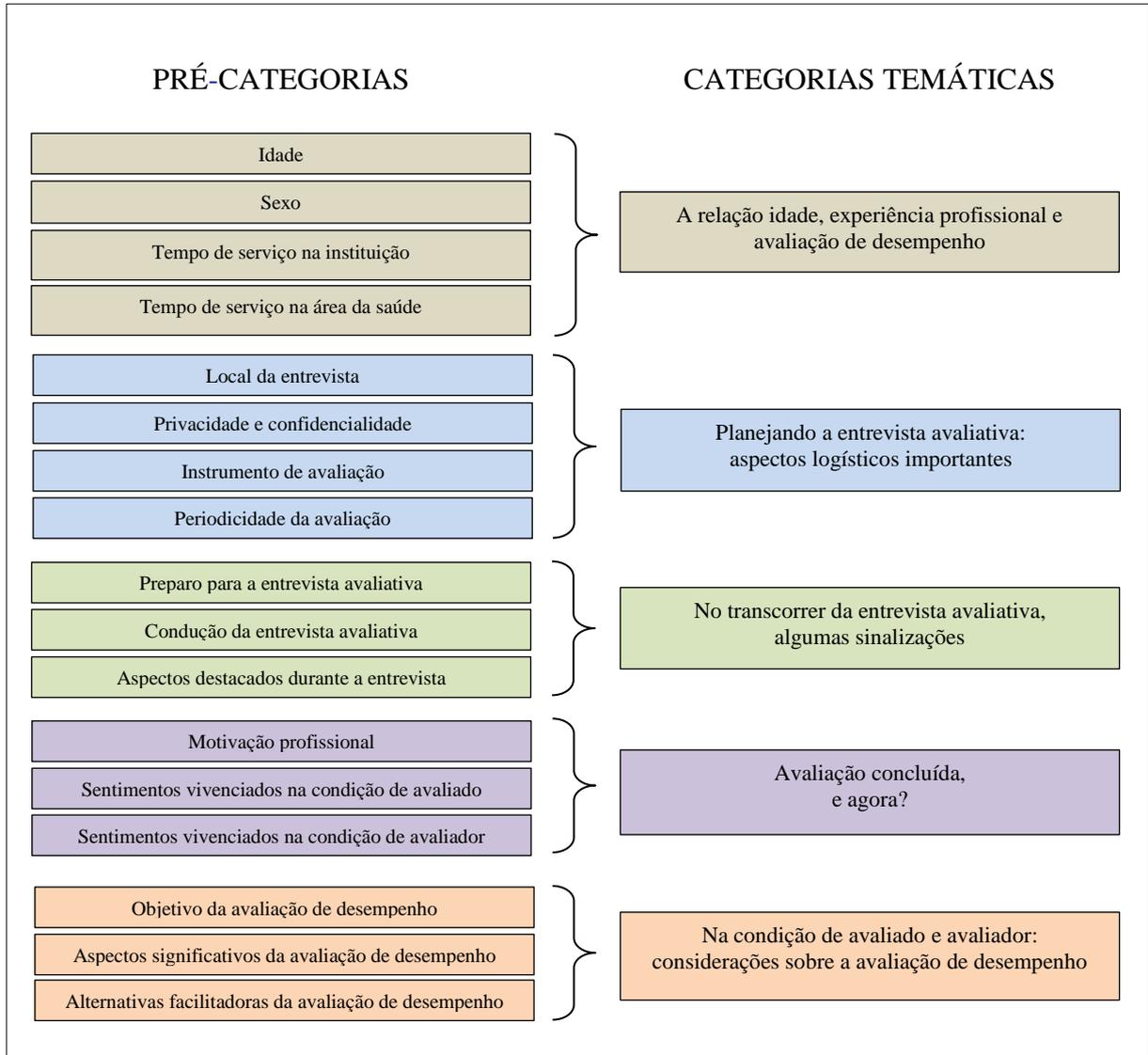
Neste tópico constam os resultados da primeira etapa, agrupados em cinco categorias: a relação idade, experiência profissional e avaliação de desempenho; planejando a entrevista avaliativa: aspectos logísticos importantes; no transcorrer da entrevista avaliativa, algumas sinalizações; avaliação concluída, e agora? e na condição de avaliado e avaliador: considerações sobre a avaliação de desempenho.

Os resultados obtidos por meio das questões semiestruturadas e estruturadas do questionário forneceram pistas acerca da percepção dos participantes do estudo sobre o processo de avaliação de desempenho na dupla condição de avaliado e avaliador. Os códigos Q1, Q2, [...] Q65 seguidos da especificação avaliado ou avaliador foram utilizados para identificar as respostas qualitativas dos questionários.

Algumas nuances da bagagem vivencial acumulada pelos participantes do estudo ao longo de suas vidas pessoais e profissionais, tanto como avaliadores quanto como avaliados, são retratadas a seguir.

A Figura 2 sintetiza os resultados indicando as pré-categorias que, pautadas nas perguntas do questionário, deram origem as categorias de análise.

Figura 2 – Síntese dos resultados oriundos dos questionários semi-estruturados



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

5.1.1 A relação idade, experiência profissional e avaliação de desempenho

Na tabela 1, visualiza-se que os 65 participantes da pesquisa apresentaram média de idade de 42,68 anos e predomínio do sexo feminino (89%). Quanto ao tempo de serviço, a mediana encontrada foi de 18 anos na área da saúde e de 10 anos na instituição.

Tabela 1 – Caracterização dos participantes da pesquisa quanto a sexo, idade, tempo de serviço na área da saúde e tempo de serviço na instituição, Porto Alegre, 2015.

Características dos participantes	n=65
Sexo (feminino)	58 (89)
Idade*	42,68 ± 10,02
Tempo de serviço na área da saúde**	18 (1 – 45)
Tempo de serviço na instituição**	10 (1 – 35)

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Nota: Valores expressos em frequência absoluta e relativa(%). *Média em anos ± desvio padrão.** Mediana (mínimo – máximo)

Os dados chamam atenção para a idade média dos trabalhadores, concentrada em torno dos 42 anos. De acordo com os resultados encontrados, pode-se considerar que os participantes do estudo possuem “certa bagagem vivencial” tanto na área da saúde (18 anos) quanto na instituição (10 anos). Encontrou-se que alguns pesquisadores têm procurado desenvolver estudos buscando estabelecer relações entre os anos de experiência profissional e pessoal e a avaliação de desempenho. Assim, pesquisa recente desenvolvida por Kim e Holzer (2016) com trabalhadores de agências federais norte-americanas, a respeito da percepção do processo de avaliação de desempenho, sugere que os anos de experiência do trabalhador na participação de processos avaliativos poderiam resultar em diferentes reações, atitudes e níveis de credibilidade. Entretanto, a possibilidade do trabalhador apresentar distintas respostas vai além da influência do número de avaliações de desempenho das quais ele participou. Essas diversas impressões podem ser explicadas pela influência das múltiplas relações vivenciadas pelo ser humano ao longo de sua vida que, segundo Pichon-Rivière (2012), causaram ou ainda causam impacto na individualidade de cada um e compõe a bagagem peculiar que traduz cada indivíduo. Daí a complexidade de estudar um tema que envolve a dimensão humana.

Outro estudo, elaborado por Wang et al. (2015), analisando a relação idade e reação ao *feedback*, explicou que trabalhadores mais jovens e mais velhos apresentam diversos padrões de reação em relação a diferentes características de devolutiva. Para esses autores, adultos mais jovens tendem a se concentrar mais na aquisição de conhecimento e desenvolvimento pessoal, empregando os pareceres avaliativos como uma oportunidade para melhorar seu desempenho e crescimento na carreira. Já os trabalhadores mais velhos podem ser mais sensíveis a retornos favoráveis e ao modo como estes são dados, uma vez que seu foco em experiências socioemocionais os auxiliam a entender os pontos de vista dos outros sobre si mesmos e informa a qualidade de suas relações com o meio social no trabalho.

Também, em relação à faixa etária dos trabalhadores, em recente pesquisa desenvolvida por Porto (2016) a respeito da proatividade na área da saúde, foi constatado que a motivação para continuar aprendendo e o comportamento proativo são mais incisivos em profissionais mais jovens, ainda em busca de reconhecimento e de espaço no mercado de trabalho. Por outro lado, os trabalhadores com mais idade usufruindo de larga experiência profissional e bagagem de conhecimentos acumulada, deixariam de investir em qualificação e aperfeiçoamento.

Em parte, essa diversidade de percepções pode estar relacionada à maneira como trabalhadores jovens e antigos percebem o mundo do trabalho. Além disso, a heterogeneidade pode ser ainda mais contundente pois ela não está relacionada apenas às disparidades na idade cronológica, mas é singular à experiência de vida de cada indivíduo. Nesse sentido, Freire (2011c) explica que a maneira como o ser humano compreende e interage está estreitamente relacionada ao modo como ele próprio se percebe no mundo.

Focalizar essa diferenciação pode ajudar a identificar melhor não apenas como os indivíduos se encaixam em diferentes estratégias de devolutivas, mas, também auxiliar no processo de avaliação de desempenho como um todo. Ainda, pode oferecer um ponto de partida para entender como o desenvolvimento do trabalhador pode ser mais plenamente potencializado dentro da singularidade de cada um.

5.1.2 Planejando a entrevista avaliativa: aspectos logísticos importantes

Os resultados do estudo trouxeram alguns aspectos importantes em relação ao local utilizado para efetuar a entrevista avaliativa e se a confidencialidade e privacidade têm sido asseguradas nesse momento. Também, foi questionado a respeito da satisfação com o instrumento de avaliação e a periodicidade com que as entrevistas avaliativas são realizadas.

As entrevistas de avaliação ocorrem, na maioria das vezes, em local que oferece pouca privacidade e é suscetível a muitas interrupções. Os apontamentos a seguir, exemplificam essa percepção:

Nem sempre é respeitada a questão da privacidade, pois sempre há interrupções (telefone tocando, outra chefia que adentra o recinto, etc.) 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 para utilizarmos e assim tentamos garantir a privacidade que o momento exige. (Q6-avaliador)

Não há um lugar específico para avaliação, geralmente há interrupções durante a avaliação. (Q27-avaliado)

Não tem privacidade, [...] então em todo o momento alguém interrompe. (Q59-avaliador)

(Fonte: Questionário Autoadministrado)

Entretanto, apesar do que manifestam as falas anteriores, identificou-se na questão 6 que 65% dos respondentes afirmam ter assegurada a privacidade e confidencialidade no momento da entrevista avaliativa (Tabela 2).

Destacam-se as observações relacionadas a esse aspecto:

Sempre, jamais o que é abordado na avaliação será comentado fora daquele momento. (Q17)

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

(Fonte: Questionário Autoadministrado)

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.

Quando questionados a respeito do instrumento de avaliação, 51% dos respondentes consideraram-no como sendo satisfatório (Tabela 2). 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 (BRAHM; MAGALHÃES, 2007; KATOU; BUDHWAR, 2012; SANYAL; BISWAS, 2014).

Tabela 2 – Percepção dos participantes da pesquisa sobre a privacidade e confidencialidade, instrumento avaliativo e tempo transcorrido entre as avaliações, Porto Alegre, 2015.

Percepção dos participantes	n=65
Privacidade e confidencialidade (Sim)	42(65)
Instrumento (Satisfatório)	33(51)
Tempo transcorrido entre as avaliações*	
Avaliado	10 (0 – 30)
Avaliador	4 (0 – 12)

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Nota: Valores expressos em frequência absoluta e relativa(%).*Mediana (mínimo – máximo).

Entretanto, Bergamini e Beraldo (2010) já alertavam que 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. Sobre este aspecto, Kim e Holzer (2016) concordam que, embora o instrumento de avaliação seja o mais completo e abrangente possível, a interlocução entre avaliadores e avaliados é fundamental na avaliação de desempenho. Para eles, a participação dos trabalhadores na definição e desenvolvimento dos padrões e metas para avaliação de desempenho fomenta a apropriação dos colaboradores em relação ao processo de avaliação de desempenho. Além disso, observaram que padrões claros e específicos de desempenho são importantes para um sistema de avaliação válido e confiável (KIM; HOLZER, 2016).

Contudo, a participação, tal como defendida por Freire (2011a) e aplicada no âmbito dos trabalhadores enquanto sujeitos atuantes no seu processo de avaliação de desempenho, vai além da simples participação na elaboração de um instrumento. Ela perpassa o estabelecimento de uma prática democrática de avaliação, desenvolvida dentro de um contexto dialógico, onde avaliadores e avaliados possam fazer o uso da palavra, ouvindo e se posicionando.

Um ponto significativo a ser destacado é que nem tudo o que configura o desempenho de um profissional no trabalho pode ser medido objetivamente, tal como reconhecem Linder et al. (2015) e Angelovski, Brandts e Sola (2016). De acordo com esses autores, um número cada vez maior de organizações emprega constantemente apreciações subjetivas, em uma tentativa de fornecer a melhor medida possível do desempenho dos trabalhadores. Por outro lado, esta constatação traz à tona a subjetividade na avaliação, apontada por Müller e Weinschenk (2015) como uma das queixas mais recorrentes por parte dos profissionais.

Todavia, a subjetividade faz parte do ser humano e, por tratar-se do mundo interno de cada sujeito, com seu conjunto de idéias, significados e emoções (ROSEK, 2010), 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 permitir-se ouvir e ser ouvido. 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.

Outro resultado diz respeito ao tempo transcorrido desde a última avaliação, alcançando mediana de 10 meses como avaliado e 4 meses como avaliador (Tabela 2). O intervalo de tempo encontrado entre as avaliações 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.

Com relação ao intervalo existente entre uma avaliação e outra, pesquisa de Pimenta e Paula (2012) desenvolvida com trabalhadores de uma empresa de economia mista brasileira encontrou que a avaliação de desempenho realizada apenas uma vez por ano torna-se muito pontual e, assim, não conseguiria agregar valor como uma rotina no cotidiano de trabalho. Certamente, com avaliações anuais arrisca-se dissociar a avaliação de desempenho de toda a trajetória profissional do trabalhador, podendo ocasionar um resultado de avaliação equivocado pela valorização de acontecimentos recentes que caracterizam o efeito halo¹¹. Entretanto, mais importante do que o número de avaliações efetuadas ao longo do período, o fator diferencial é a maneira como a avaliação é conduzida.

Assinala-se que neste estudo adota-se o entendimento de avaliação de desempenho enquanto processo e não como algo estanque e desprovido da contextualização diária do trabalho desenvolvido. A avaliação é concebida como uma oportunidade de reflexão individual e conjunta sobre o espaço e as práticas de trabalho, seus desafios, potencialidades e dificuldades. Além disso, ressalta-se o processo avaliativo enquanto espaço de troca de saberes, de relações e de experiências. E, uma vez que se ancora no referencial freiriano para auxiliar na compreensão do ser humano e suas relações, o processo de avaliação pode ser compreendido como um momento para provocar no trabalhador um repensar sobre o seu fazer e, assim, refletir sobre a sua prática cotidiana e encontrar soluções para modificá-la.

5.1.3 No transcorrer da entrevista avaliativa, algumas sinalizações

Ao indagar sobre o preparo para a avaliação de desempenho observou-se que existe um preparo prévio para avaliar, mas não uma preparação para o momento em que se é avaliado. Os dados apontam que 54% dos respondentes não costumam planejar-se para o momento em que serão avaliados; por outro lado, 63% deles procuram preparar-se com

¹¹Conceituado pela primeira vez em 1920 por Edward Lee Thorndike, o efeito halo na avaliação de desempenho é compreendido como a interferência causada devido à simpatia ou antipatia que o avaliador tem pela pessoa que está sendo avaliada. Em uma empresa, o efeito halo ocorre quando o desempenho de um trabalhador influencia na reputação de toda a equipe ou setor do qual ele faz parte (BLOG SOFTWARE AVALIAÇÃO, 2016).

antecedência para realizar a entrevista avaliativa (Tabela 3). 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)

(Fonte: Questionário Autoadministrado)

A complexidade presente no ato de avaliar registrada nestas observações encontra ressonância na literatura sobre o tema. Resultados semelhantes são encontrados em pesquisa brasileira onde a dificuldade em avaliar o outro aparece associada tanto à falta de informação quanto ao despreparo dos avaliadores (PIMENTA; PAULA, 2012).

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.

No que tange à condução da entrevista avaliativa, a mesma foi considerada satisfatória, seja como avaliado (54%), ou avaliador (68%), segundo demonstrado na Tabela 3. Considerando o momento da entrevista avaliativa, pesquisa realizada por Kuvaas (2011) com cerca de 2 mil trabalhadores noruegueses indica que avaliações de desempenho adequadamente conduzidas podem fornecer inúmeros resultados organizacionais positivos. Contudo, o autor não especifica essa condição.

De acordo com o referencial que ancora este estudo, entende-se que uma entrevista de avaliação pode ser considerada como adequadamente conduzida quando se situa em um contexto dialógico que viabilize a reflexão conjunta de avaliadores e avaliados. Reflexão que somente pode ser desencadeada através do diálogo, em que gestores e trabalhadores sejam 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 (FREIRE, 2011c). Assim, a proposta converge para auxiliar o trabalhador no desenvolvimento de uma consciência crítica a respeito do seu desempenho

profissional, problematizando sobre potencialidades e fragilidades, compondo saberes e tornando-se sujeito do seu próprio processo de avaliação.

Tabela 3 – Percepção dos participantes da pesquisa quanto ao preparo, condução e aspectos destacados durante a entrevista de avaliação de desempenho, Porto Alegre, 2015.

Percepção dos participantes	n=65
Preparo para a entrevista avaliativa	
Avaliado (Não)	35(54)
Avaliador (Sim)	41(63)
Condução da entrevista avaliativa	
Avaliado (satisfatória)	35(54)
Avaliador (satisfatória)	44(68)

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Nota: Valores expressos em frequência absoluta e relativa(%).

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)

Sinto que é uma obrigação para minha chefia e sem ser dado valor. (Q34-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)

(Fonte: Questionário Autoadministrado)

As ponderações revelam algumas carências e limitações. Dirigir uma entrevista avaliativa apenas como uma atribuição formal do cargo que ocupa ou então se sentindo despreparado para tal encargo dificulta o estabelecimento de um campo fértil para o diálogo.

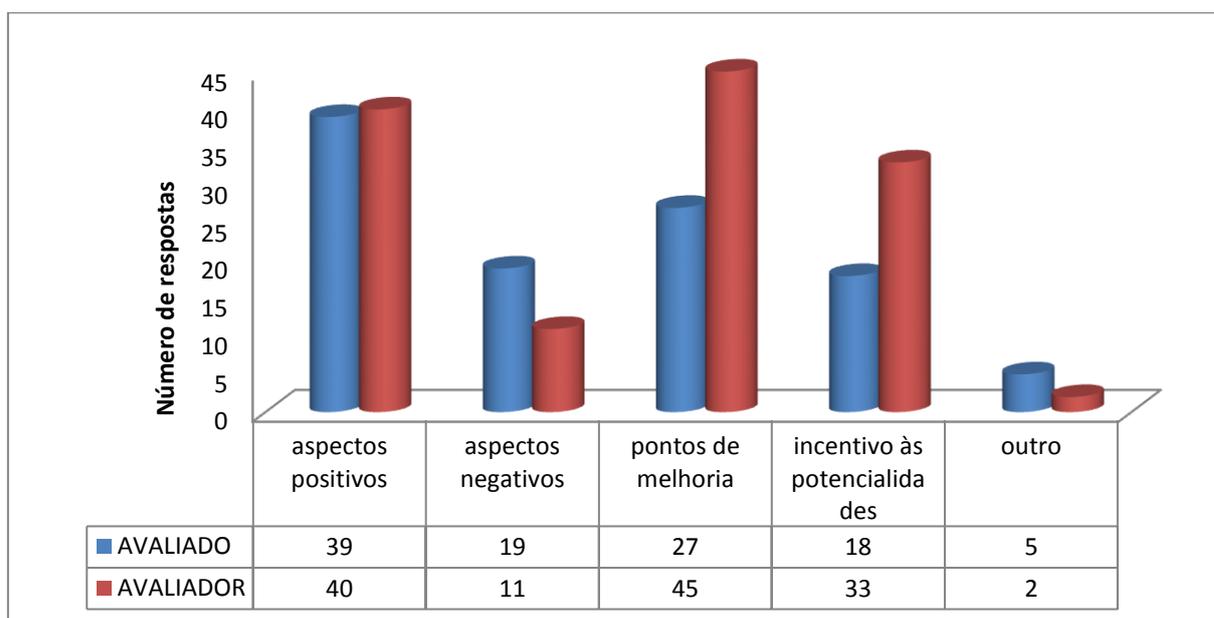
Então, considerar satisfatória uma entrevista que não proporciona a reflexão crítica necessária de ambas partes envolvidas, isto é, de avaliadores e avaliados, é contrapor o que é preconizado no referencial freiriano. A avaliação conduzida de modo a incentivar a manutenção do *status quo* condiciona e mantém os sujeitos envolvidos no processo, estáticos e passivos, ou seja, inertes em uma consciência transitivo-ingênua. Este estágio de conscientização não propicia o desvelamento da realidade e, conseqüentemente, a produção

de saberes. Deste modo, o trabalhador mantém-se “engessado”, sem ter a oportunidade de apreender e transformar a realidade que está posta.

Kuvaas (2011) alerta justamente para os perigos de uma visão mecanicista da avaliação de desempenho, ou seja, avaliar como quem segue um manual de instruções ou à moda "livro de receitas". Este tipo de atitude em relação à entrevista avaliativa e ao processo de avaliação têm impacto sobre a eficácia global dos sistemas de avaliação e parece ser uma preocupação que inquieta outros pesquisadores do tema (MCKENNA; RICHARDSON; MANROOP, 2011). Dificilmente uma avaliação que é encaminhada desta maneira possibilitará a reflexão crítica dos sujeitos envolvidos no processo.

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, tanto na condição de avaliado quanto no de avaliador (Figura 3).

Figura 3 – Principais aspectos destacados durante a entrevista avaliativa segundo os participantes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Nota: Questão de múltipla escolha.

Esses resultados são reforçados por alguns comentários:

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 do avaliado e estimular para melhorias se preciso for. (Q30-avaliador)

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

(Fonte: Questionário Autoadministrado)

E contestado por outros:

Depende do avaliador, já tive avaliações só com pontos positivos e muito superficial. (Q43-avaliado)

Isso vai depender do conjunto avaliado-avaliador. (Q65-avaliado)

(Fonte: Questionário Autoadministrado)

As considerações denotam certa ênfase nas avaliações em realçar as potencialidades do trabalhador e a necessidade de estimular os aspectos que demandam aprimoramento. O destaque para as potencialidades dos trabalhadores na avaliação também ganhou relevância no estudo de Kuvaas (2011). Segundo o autor, ressaltar os aspectos positivos do trabalhador poderia ser o ponto de partida para influenciar positivamente as atitudes dos funcionários.

Todavia, para o estabelecimento de um processo avaliativo dialógico e participativo, é necessário ir além do simples realce aos aspectos assertivos com o intuito de gerar ou influenciar uma atitude positiva nos trabalhadores. Torna-se primordial buscar, através 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.

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 (MCKENNA; RICHARDSON; MANROOP, 2011; KIM; HOLZER, 2016) 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. Todavia, para Freire (2011b), é necessário ir além do estabelecimento de uma relação de confiança. Assevera-se que a avaliação de desempenho é um processo muito mais amplo e complexo e, quando ancorada em uma metodologia dialógica, prevê-se não apenas considerar o contexto de trabalho de cada indivíduo, como também analisar e discutir sucessos, incertezas e dificuldades de avaliadores e avaliados. Porém, este salto qualitativo somente poderá ser alcançado quando o avaliado consegue despertar para uma visão crítica da realidade e mobilizar-se em direção ao que Freire (2011b) denomina “ser mais”. Assim, mediante um processo de autorreflexão, o ser humano percebe-se como um ser inacabado, em uma constante busca por si mesmo e por aperfeiçoamento (FREIRE, 2011a).

5.1.4 Avaliação concluída, e agora?

Neste tópico, buscou-se trazer alguns aspectos relativos ao término da entrevista avaliativa e referentes à motivação dos profissionais e aos sentimentos vivenciados ao longo da avaliação.

Quanto ao nível de motivação profissional, verificou-se que tanto na condição de avaliados (n=32) quanto de avaliadores (n=29) os respondentes consideram-se motivados após a realização da avaliação de desempenho. Contudo, é importante observar que o número de pessoas que se percebem pouco motivadas é maior na condição de avaliador (n=20) do que de avaliado (n=12). Pondera-se que o motivo gerador dessa percepção poderia estar associado a uma descrença em relação ao processo avaliativo e seu propósito ou como decorrência da perpetuação *status quo* de uns e de outros ou, até mesmo, porque avaliar é complexo. Quando não é possível visualizar uma perspectiva de mudança, torna-se mais fatigante motivar-se e mobilizar esforços para sugerir transformações.

Com relação à motivação dos avaliadores, pesquisas anteriores (LEVY; WILLIAMS, 2004; KUVAAS, 2011; MÜLLER; WEINSCHENK, 2015) já tem questionado se os avaliadores estão 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.

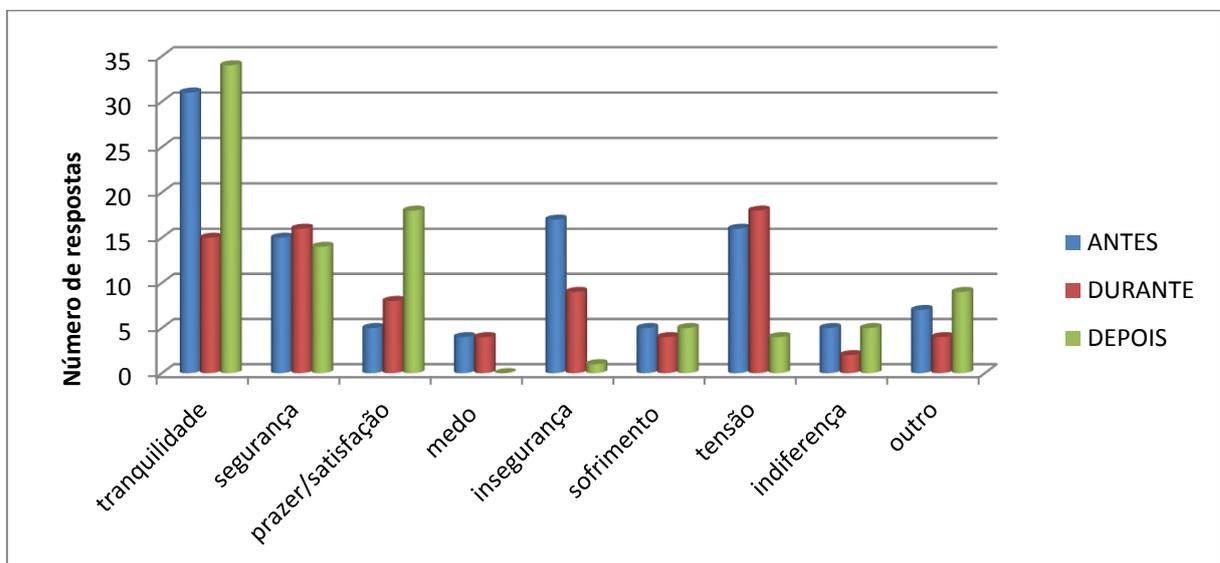
Em contrapartida, no que tange à motivação dos avaliados, Kim e Holzer (2016) destacam a relevância da participação dos trabalhadores e a possibilidade de expressar suas preocupações, assim como a percepção de que a sua contribuição no processo é considerada e valorizada. Além disso, muita ênfase no “avaliar” em detrimento do “desenvolver”, poderia gerar desmotivação. Segundo os autores, esta abordagem traria maior resistência à avaliação de desempenho, enquanto mais ênfase no desenvolvimento e aprendizagem poderia despertar o interesse dos trabalhadores na avaliação de desempenho e aumentar a sua satisfação com ela (KIM; HOLZER, 2016).

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. E, como Freire (2013a) oportunamente nos ensina, a leitura crítica não pode ser imposta contra a vontade de quem não o deseja fazê-lo. 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.

Outro dado obtido nos questionários diz respeito aos sentimentos vivenciados no decurso da entrevista de avaliação. Pode-se perceber que 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 é inferior quando no papel de avaliadores, assinalando provavelmente um desconforto maior ao avaliar do que ao ser avaliado. Esses resultados são descritos nas Figuras 4 e 5.

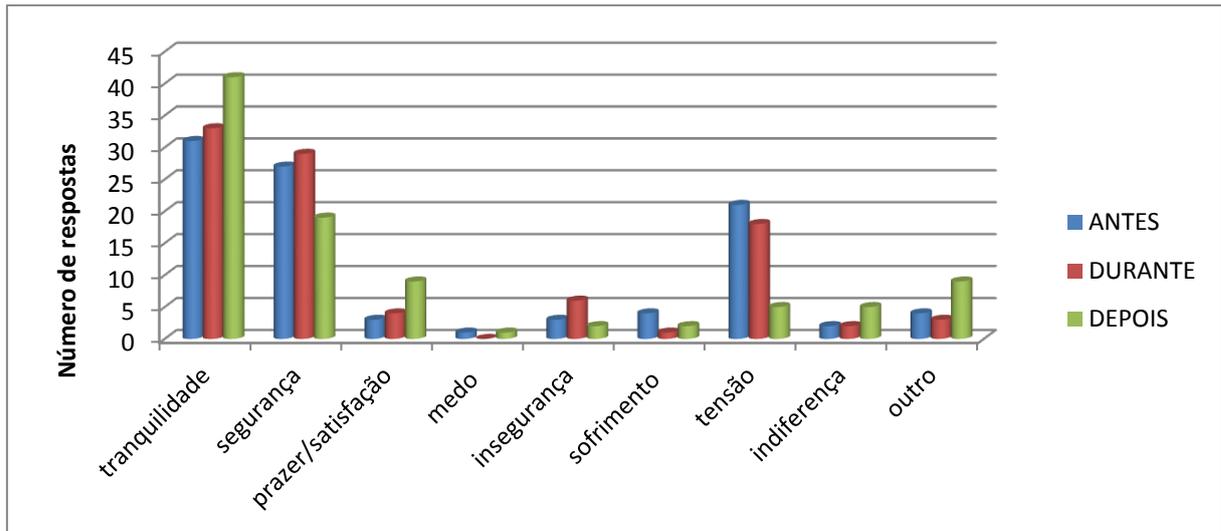
Figura 4 – Sentimentos vivenciados no decorrer da entrevista de avaliação de desempenho na condição de avaliado



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Nota: Questão de múltipla escolha.

Figura 5 – Sentimentos vivenciados no decorrer da entrevista de avaliação de desempenho na condição de avaliador



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Nota: Questão de múltipla escolha.

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. 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 por ventura 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. Demonstram também que há um longo caminho a ser percorrido até romper com paradigmas tão arraigados que inviabilizam enxergar na avaliação de desempenho uma possibilidade para o efetivo exercício crítico-reflexivo de avaliadores e avaliados, sem desconsiderar o contexto de trabalho no qual ambos estão inseridos.

Assim, a construção desse processo dialógico poderá ser realizada na medida em que gestores e trabalhadores, conscientes da sua condição e responsabilidade como seres sociais capazes de construir a própria história, conseguirem transpor barreiras e romper com modelos de relação opressoras que se perpetuam e impedem o desenvolvimento do conhecimento mediante o exercício das suas práxis.

5.1.5 Na condição de avaliado e avaliador: considerações sobre a avaliação de desempenho

As questões dissertativas do instrumento (Apêndice A) oportunizaram a livre expressão dos participantes do estudo. As informações oriundas desses questionamentos apontam aspectos significativos da avaliação de desempenho e foram agrupadas em três eixos temáticos: objetivo da avaliação de desempenho, aspectos significativos do processo de avaliação de desempenho e alternativas facilitadoras do processo de avaliação.

A concepção sobre o objetivo da avaliação de desempenho está vinculada principalmente à oportunidade de crescimento e desenvolvimento dos profissionais envolvidos. Ainda, houve menção ao papel motivacional da avaliação de desempenho e a necessidade de sobrepujar o entendimento da avaliação de desempenho como algo meramente protocolar. A seguir, apresentam-se algumas verbalizações que ilustram essas ideias:

Para mim, o propósito da avaliação de desempenho é subsidiar crescimento e desenvolvimento individual, indicar pontos a ser aprimorados, organizar planos de ação, identificar e estimular potencialidades. (Q1)

É uma ferramenta de gestão que serve para valorizar o trabalhador, seu desenvolvimento profissional através do diálogo incentivamos e planejamos melhorias nos processos de trabalho. (Q21)

A finalidade é dar um feedback para o profissional com relação ao seu desempenho. (Q28)

Infelizmente, às vezes, para cumprir metas. (Q8)

(Fonte: Questionário Autoadministrado)

Acerca dos aspectos significativos do processo de avaliação, os mesmos relacionam-se sobretudo com a cultura sobre avaliação de desempenho presente na instituição e com questões vinculadas ao assédio moral. Ao analisar as respostas dos questionários, percebeu-se também que a adoção de um instrumento informatizado pode tanto dinamizar como obstaculizar o processo de avaliação de desempenho. Ainda, como importante fator dinamizador foi destacada a participação conjunta de avaliadores e avaliados assim como o entendimento da avaliação enquanto processo. Este eixo temático é exemplificado nos trechos a seguir:

Falta de adesão ao propósito da avaliação (como ferramenta de discussão e melhora), preenchimento da mesma apenas como um ato burocrático e obrigatório, sem avaliação crítica dos pontos (no caso de avaliador) ou sem a passagem dos pontos a melhorar (se avaliado). (Q6)

O risco de criar uma situação que desagrade o avaliado e ter que voltar atrás por interferências externas, às vezes políticas. (Q43)

Acho o instrumento de avaliação prático. (Q31)

Questões curtas, objetivas, que se relacionam diretamente com o processo do trabalho como técnicas, conhecimento, trabalho em grupo, agilidade e organização. (Q57)

Usar o instrumento como guia do processo de avaliação e não só o instrumento. (Q44)

Por serem pontos específicos, restringem pontos de melhorias que precisamos destacar. Nossa avaliação restringe muitos aspectos sobre postura profissional e conduta pessoal. (Q46).

Durante todo o ano já ir falando e registrando o que observo ou o que é observado em mim pelo meu avaliador. (Q7)

Conhecimento do processo de avaliação e reconhecimento. (Q8)

Proximidade com a equipe, avaliador e gestor indireto, metas claras, transparência nas ações, respeito ao indivíduo e trabalho. (Q22)

(Fonte: Questionário Autoadministrado)

Quanto às alternativas referidas pelos respondentes como facilitadoras do processo de avaliação, estas remetem à construção de um espaço de diálogo que oportunize a troca de ideias e reflexões acerca do processo avaliativo. Também foi proposto incluir discussões relativas à logística empregada para a realização das entrevistas e ao instrumento de avaliação utilizado:

Poderiam ser feitas mais oficinas que elucidassem o momento de avaliação e auto avaliação. (Q25)

Mais reuniões, grupos focais. (Q41)

Ser desmistificado o processo de avaliação, que todos os avaliadores e avaliados tenham a compreensão do momento ser de crescimento. (Q12)

Local que ofereça mais privacidade. (Q14)

Ter um colega para substituir a pessoa que está sendo avaliado ou avaliando. (Q29)

Reavaliar os itens sistematicamente, com a participação dos avaliados/avaliadores e estipular ações direcionadas as avaliações do instrumento. (Q36)

(Fonte: Questionário Autoadministrado)

Ressalta-se que estes três eixos temáticos, assim como o manancial de resultados apresentados anteriormente, constituíram-se em subsídios para as discussões dos encontros do Grupo Focal, cujos resultados constam a seguir.

5.2 RESULTADOS DO GRUPO FOCAL

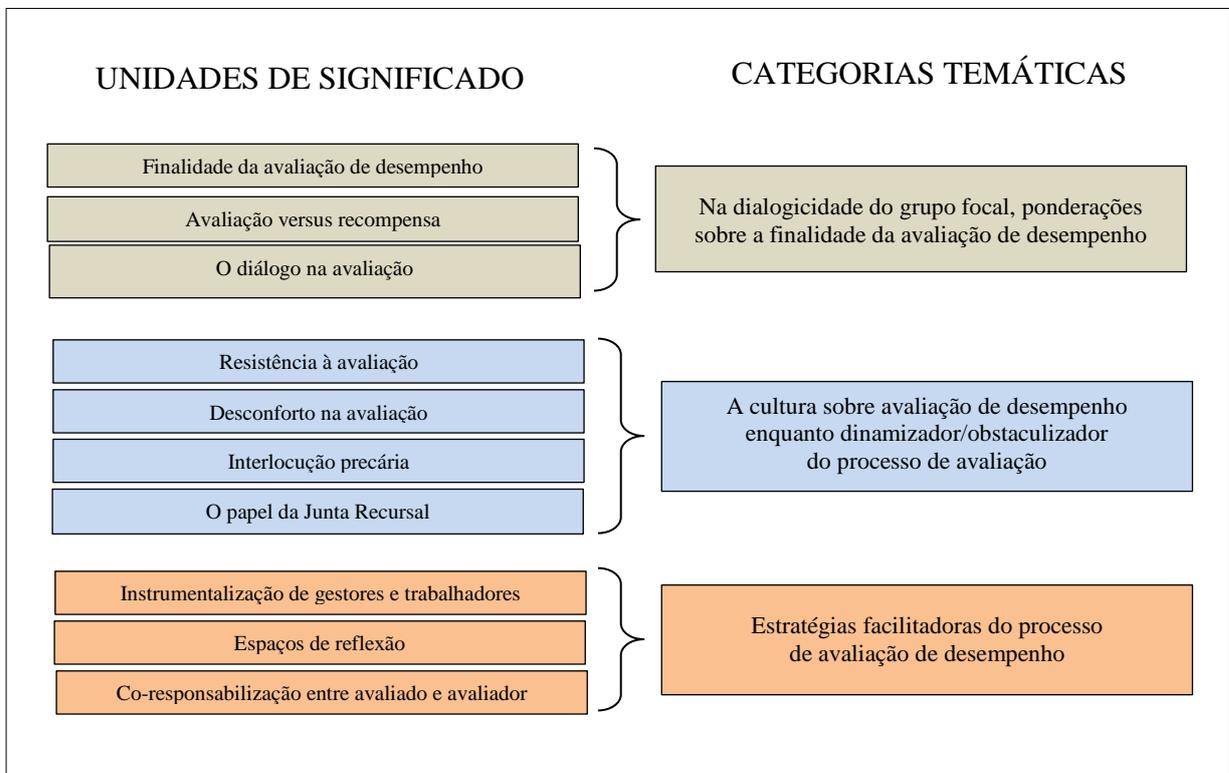
Neste capítulo, apresentam-se os resultados oriundos da técnica de Grupo Focal. Inicialmente foi realizada uma devolutiva aos participantes do grupo em relação aos resultados encontrados nos questionários, esclarecendo a respeito dos temas que balizariam as discussões nos encontros subsequentes.

Para apresentação das falas resultantes das discussões do grupo Focal, adotaram-se os seguintes códigos: P1 (Participante 1), P2 (Participante 2), P3 (Participante 3) e, assim, sucessivamente.

Os resultados obtidos nesta segunda etapa foram agrupados em três categorias temáticas: na dialogicidade do grupo focal, ponderações sobre a finalidade do processo avaliativo; a cultura sobre avaliação de desempenho enquanto dinamizadora/obstaculizadora do processo de avaliação e estratégias facilitadoras do processo de avaliação de desempenho.

A Figura 6 sintetiza os resultados indicando as unidades de significado que originaram as respectivas categorias temáticas.

Figura 6 – Resultados oriundos do grupo focal



Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

5.2.1 Na dialogicidade do grupo focal, ponderações sobre a finalidade do processo avaliativo

No primeiro encontro do grupo focal, o tópico inicial das discussões esteve centralizado nos aspectos considerados significativos do processo de avaliação de desempenho. Após a exposição dos resultados parciais oriundos dos questionários semiestruturados, o debate desencadeou-se a partir da pergunta: “O que vocês consideram significativo no ato de avaliar e no espaço/momento de ser avaliado?”

Assim, após um breve período de silêncio, emergiu no GF considerações a respeito da finalidade da avaliação de desempenho. Essa inquietação percorreu as falas:

- Ela acaba sendo utilizada para várias coisas e não para o fim que ela deveria ser entendeu? (P5)
- Ela é utilizada talvez para outros fins mesmo. Ela é utilizada como moeda de troca para várias outras coisas que não para o que ela deveria ser feita. (P6)
- Às vezes eles sentem que é uma ferramenta usada mais para desmotivar do que para motivar. (P3)

(Fonte: Grupo Focal, Encontro1, 01/04/2016)

Embora fôsse sugerido que a avaliação possui múltiplas finalidades na instituição, essas “várias coisas” para as quais a avaliação é empregada não foram explicitadas abertamente, naquele momento. Todavia, os participantes do grupo concordaram com os resultados oriundos do questionário e que trazem o entendimento da avaliação de desempenho como oportunidade para o desenvolvimento profissional e alertam para o mero cumprimento protocolar da avaliação.

Com relação ao propósito pelo qual a avaliação de desempenho é realizada, estudo de Kim e Holzer (2016) sugere que a avaliação de desempenho empregada para várias finalidades ao mesmo tempo pode acarretar em resultados negativos, tais como avaliações imprecisas e *feedback* ineficaz. Segundo os autores, existem dois principais propósitos da avaliação de desempenho que consistem em avaliação e desenvolvimento. Considera-se que a ênfase é avaliativa quando o resultado da avaliação de desempenho subsidia as decisões sobre aumentos salariais, promoções, transferências, e assim por diante. Já uma avaliação de desempenho com foco no desenvolvimento concentra-se em fornecer uma devolutiva destinada ao aprimoramento do trabalhador.

Ainda, segundo Kim e Holzer (2016) quando a avaliação de desempenho está direcionada para o cumprimento de metas organizacionais, frequentemente caracteriza-se por um comando e controle centralizado e os trabalhadores provavelmente vão experimentá-la como algo coercitivo; no entanto, quando a avaliação de desempenho é focada na orientação e aperfeiçoamento do trabalhador, tais como a identificação de suas necessidades de desenvolvimento para que possam exercer suas atribuições com autonomia, eles vão percebê-la como oportunidade para melhoria.

Avançando na discussão, os integrantes do grupo sinalizaram que os resultados da avaliação de desempenho são empregados, na sua maioria, para a concessão de dias extras, denominados como folgas-prêmio, ou então como subsídio nas realocações para o turno da noite, bastante disputado pelos profissionais. Nesse momento, ao analisar como tem sido sua

prática avaliativa, o grupo reconheceu que o propósito de promover o desenvolvimento do trabalhador às vezes fica suplantado.

No debate, os participantes sentiram-se à vontade para trazer à tona algumas fragilidades, vivenciadas na condução das avaliações:

- A gente não consegue realmente fazer uma avaliação que mostre, que aponte o que as pessoas precisam melhorar, o que as pessoas precisam evoluir. (P3)
- Tu não consegue desenvolver o que é necessário. (P4)

(Fonte: Grupo Focal, Encontro1, 01/04/2016)

Embora o diálogo sugira o entendimento da necessidade de uma avaliação de desempenho voltada para o desenvolvimento do trabalhador, percebeu-se nas discussões do grupo que é mais frequente a adoção de uma abordagem com ênfase avaliativa. As abordagens adotadas nas avaliações já vêm sendo pesquisadas há algum tempo, a exemplo de Reinke (2003). Segundo o autor, as abordagens sobre desenvolvimento se concentram em melhorar o desempenho dos trabalhadores, identificar oportunidades para o crescimento e mobilizar recursos organizacionais para suportar esse crescimento. Em contrapartida, as abordagens com ênfase avaliativa são explicitamente ligadas a recompensas extrínsecas, como promoções ou pagamento.

Nessa direção, foi explicitado nos debates que o condicionamento da avaliação de desempenho com alguma espécie de recompensa é uma apreensão que também mobiliza os participantes:

- Porque a avaliação implica em benefícios hoje para a pessoa que está sendo avaliada. Tipo, as férias, folgas prêmio, tá? Algumas delas dependem dessa avaliação. (P6)
- Tem essa coisa atrelada à férias prêmio, tu não imagina a indignação das pessoas quando elas só ganham quatro dias de prêmio. (P5)
- Tu tem que ser um bom funcionário, tu não tem que ganhar prêmio por ser bom funcionário. (P3)

(Fonte: Grupo Focal, Encontro1, 01/04/2016)

A preocupação identificada no GF encontra ressonância em Campos (2002) e seu alerta sobre os riscos de condicionar pagamento à produtividade e assim, encorajar a noção de trabalho como algo tarefairo, sem atentar para o propósito final da atividade exercida. O propósito de avaliar segundo Freire (2013b) é despertar o desejo de desenvolver uma consciência crítica da realidade de modo que, mediante um processo de autorreflexão, e ocupando os espaços de autonomia existentes, as pessoas possam descobrir-se capazes de tecer alternativas e provocar transformações. Mediante esse exercício, poderá ser possível que avaliadores e avaliados compreendam as dificuldades enfrentadas como oportunidades de

aprendizagem e não como fraquezas ou ameaças. Quando a avaliação de desempenho é focalizada neste intuito, é mais provável que os sujeitos envolvidos no processo avaliativo possam experimentar um salto qualitativo de conhecimento.

Ao propor uma metodologia de avaliação participativa e dialógica, a instituição campo de pesquisa sinaliza uma preocupação importante no que diz respeito a estimular a participação do trabalhador. Com a intenção de incentivar a implantação desta metodologia, a instituição adotou como estratégias principais o diálogo e os Colegiados de Gestão¹².

O diálogo foi eleito como eixo norteador, haja vista que a gestão participativa e democrática além de ser um princípio do Sistema Único de Saúde, também é uma diretriz organizacional do GHC. Além disso, como espaço de discussão aberto e periódico, instituíram-se os Colegiados de Gestão, onde gestores e trabalhadores podem refletir sobre o processo de trabalho e o modo de produzir saúde (GHC, 2014).

Entretanto, é importante averiguar se os profissionais têm usufruído do espaço oportunizado pela instituição com propriedade e de modo a fomentar a dialogicidade entre os trabalhadores. Para Freire (2011b), o diálogo envolve o pensamento crítico e a compreensão da realidade como possível de ser transformada. De acordo com esta concepção, não existe um único detentor do conhecimento, mas um conhecimento coletivo construído a partir da criticidade exercida por ambos, neste caso, avaliador e avaliado. Considera-se o trabalhador como um sujeito histórico, valorizando seus saberes e práticas e adotando como ponto de partida inicial a sua percepção sobre o objeto a ser discutido.

Convém, então, ponderar sobre o entendimento que os trabalhadores têm em relação ao processo avaliativo. Contribuindo com este questionamento, os achados de Pimenta e Paula (2012, p. 324) pontuam que os trabalhadores atribuem ao processo de avaliação de desempenho “o sentido de um direcionador de sua trajetória profissional”. Todavia, alerta-se para que este direcionamento não o seja feito de modo arbitrário. Nesse sentido, Freire (2011a) já condenava qualquer prática avaliativa autoritária cujo objetivo fosse adestrar o ser humano.

A avaliação, tal como defendida pelo referencial freiriano (FREIRE, 2013b), pressupõe reflexão crítica a respeito da prática desenvolvida. Contudo, a dificuldade inerente

¹²Colegiado de Gestão é uma comissão formada por gestores e trabalhadores (toda a equipe ou representantes eleitos) que se reúnem periodicamente para discutir a respeito do processo de trabalho na instituição. O intuito deste espaço de discussão é auxiliar no desenvolvimento de um processo de gestão democrático e participativo (GHC, 2014).

ao ser humano em desenvolver essa criticidade foi manifestada pelos participantes do GF ao debaterem sobre os obstáculos presentes no desenrolar da entrevista avaliativa:

- Nossa sociedade tem que entender que a crítica faz parte desse processo da vida né, a crítica e a auto crítica. (P1)
- Eu acho que as pessoas num geral, elas não conseguem conversar, da mesma forma que elas não conseguem ouvir críticas. Elas não conseguem manter um diálogo para acertar. (P6)
- Então assim, de novo, as pessoas não sabem aqui dentro, nessa instituição, ouvir críticas, críticas construtivas que tu tem [...] Isto é visto como uma coisa extremamente negativa. (P5)
- As pessoas tem uma visão restrita, muito empobrecida. (P4)

(Fonte: Grupo Focal, Encontro 1, 01/04/2016)

Ao longo das discussões foi perceptível os entraves vivenciados pelos profissionais no intuito de buscar uma interlocução entre os sujeitos envolvidos no processo de avaliação. Haja vista que as pessoas não “nascem” com um senso crítico da realidade vivida, é preciso desenvolvê-lo. O processo de despertar para a realidade crítica é denominado por Freire (2011a) como conscientização. Neste processo, as pessoas tornam-se sujeitos cognoscentes, capazes de entender criticamente a realidade que os permeia e, conhecedores da realidade, são também conscientes de suas potencialidades e da sua capacidade em transformar a própria realidade. Porém, se os trabalhadores se mantêm acorrentados a uma consciência transitivo-ingênua, continuam a perceber a realidade como estática e imutável, considerando-se superior aos fatos, e incapazes de compreendê-los em profundidade (FREIRE, 2011a).

Também emergiu nos diálogos que o processo de estabelecer uma interlocução de maneira crítica e construtiva, além de extremamente difícil e complexo, não pode ser imposto. Convém retomar o alerta de Freire (2013a), de que não é possível realizar a leitura crítica da realidade, se a pessoa não desejar fazê-lo. Nesse processo, ainda dispõe-se como fator agravante a cultura de massa, que atravanca e cerceia a liberdade de pensamento, simulando ser mais confortável e exigir menos esforço “seguir o fluxo” e acomodar-se à realidade que está posta.

Ainda, com o desenrolar do debate, foi explicitado que não cabe somente a um único agente transcender sua percepção para uma consciência crítica:

- O avaliador tem muita dificuldade de fazer uma crítica que é insatisfatória para outra pessoa. (P5)
- Às vezes a pessoa que tá sendo avaliada não se sente à vontade de dizer determinadas coisas que gostaria e acaba não ouvindo também o que gostaria de ouvir do seu avaliador. (P6)

- Eu acho que a responsabilidade não é somente do avaliador, é do funcionário também. (P4)

(Fonte: Grupo Focal, Encontro 1, 01/04/2016)

As falas remetem às inquietações e à co-responsabilidade de avaliador e avaliado para o estabelecimento de um ambiente que viabilize o diálogo. No GF, foi mencionado que, por vezes, os diálogos se estabelecem de modo superficial com ambos agentes do processo mantendo-se em território neutro e seguro. Seguindo-se a perspectiva freiriana, concebe-se que avaliador e avaliado podem construir coletivamente reflexões a respeito do desempenho apresentado, mediante um exercício crítico de consciência e dentro de um contexto dialógico. Esta é a dinâmica que propõe a instituição através da sua Política de Avaliação e Desenvolvimento (GHC, 2014). Aspira-se que a avaliação de desempenho ocorra mediante um processo reflexivo, alicerçado no diálogo entre trabalhadores e gestores, a fim de permitir que as ações visando o desenvolvimento do trabalhador sejam pensadas e pactuadas de modo crítico e coletivo.

A partir da sinalização das dificuldades que os trabalhadores têm vivenciado, estabeleceu-se um momento significativo na discussão, onde os integrantes do GF passaram a ponderar sobre os percalços enfrentados no que tange a avaliação de desempenho na instituição. Assim, emergiu no grupo a compreensão de um importante entrave para o desenrolar do processo avaliativo:

- As pessoas tem uma cultura de defesa que também foi imprimida. (P1)
- O trabalhador vê a avaliação como mais outra forma que a gente tem de punir ele. (P5)

(Fonte: Grupo Focal, Encontro 1, 01/04/2016)

Nesse momento, o grupo passou a discutir a respeito da maneira como o ser humano reage quando participa de avaliações. No debate, houve referência tanto à postura de defesa adotada pela pessoa que está sendo avaliada quanto a respeito da forma como as entrevistas tem sido conduzidas. Segundo os participantes, tanto avaliados quanto avaliadores ficam experimentando o que falar e por onde transitar durante a avaliação e, ambos se colocam, de certo modo, imobilizados, evitando assim, o embate de opiniões.

As manifestações explicitadas no GF convidam a ponderar a respeito da relação opressor/oprimido discutida por Freire (2011c). Segundo o autor, um dos elementos básicos na mediação opressores-oprimidos é a “prescrição”. Freire explica que o comportamento dos oprimidos é um comportamento prescrito a eles pelos opressores. Todavia, os oprimidos, por sua vez, temem abandonar esse comportamento por medo da liberdade e o que esta acarreta, ou seja, autonomia.

No contexto descrito pelos integrantes do GF, avaliadores e avaliados são como opressores e oprimidos e vice-versa, alternando-se nestes papéis à medida que assumem posturas passivas e previamente condicionadas. Em tais circunstâncias, alude-se, em sintonia com Freire (2011c) que o ser humano experiencia uma luta interna: “Querem ser, mas temem ser.[...] Entre se desalienarem ou se manterem alienados. Entre seguirem prescrições ou terem opções. Entre serem espectadores ou atores. Entre atuarem ou terem a ilusão de que atuam [...] (FREIRE, 2011c, p. 47-48). Ou seja, vive-se um dilema intrínseco do qual é necessário sobrepujar.

Assim, retoma-se também o ensinamento de Freire (2011a) a respeito da consciência semi-intransitiva, caracterizada pela conformidade dos seres humanos em aceitar a incapacidade de resistir ao poder dos fatos colocados. As pessoas resignam-se a realidade posta, acostumando-se com a situação seja ela conveniente ou não.

O processo de libertar-se e despertar para a realidade crítica pode ser comparado à um parto doloroso (FREIRE, 2011c, p. 48). Daí a relutância do ser humano em deixar o seu *status quo* e buscar alternativas para mudanças e transformações. A partir desse momento, discutindo acerca de possibilidades que pudessem auxiliar nesse processo de conscientização, o grupo sinalizou que um dos grandes obstáculos a serem vencidos em relação ao processo avaliativo poderia ser a cultura sobre a avaliação de desempenho presente na instituição.

Assim, emergiu do grupo a necessidade de discutir a respeito da cultura referente à avaliação de desempenho enquanto entrave para o desenvolvimento de um processo avaliativo participativo, dialógico e crítico.

5.2.2 A cultura sobre avaliação de desempenho enquanto dinamizadora/obstaculizadora do processo de avaliação

Em se tratando de aspectos dinamizadores e/ou obstaculizadores do processo de avaliação de desempenho, a cultura organizacional¹³ a respeito do processo avaliativo ganhou destaque nas discussões. Neste segundo encontro, o debate foi desencadeado a partir da síntese do encontro anterior e da questão disparadora:

- Para vocês, quais os aspectos que dinamizam e/ou obstaculizam o processo de avaliação de desempenho aqui na instituição? (Moderadora)
- Tem uma cultura de resistência a ser avaliado. (P1)

¹³Cultura organizacional: conjunto de valores e práticas que caracterizam o núcleo central de uma organização e que influenciam diretamente o comportamento dos trabalhadores (ROCHA et al., 2016).

- É, hoje os profissionais que estão entrando, eles não sabem lidar com o compromisso da chefia e muito menos com o apontamento, porque tu vai fazer uma avaliação. (P5)
- Então, tu vai trabalhar em algum lugar, é uma coisa normal, a tua chefia vai procurar resultado e pra ti fazer as coisas bem, mas as pessoas não conseguem lidar com isso hoje e a gente vê muito isso nas avaliações. (P4)
- Tanto é que a gente tem um prazo e a gente sempre protela e a gente acaba por avaliar quando todo mundo tá fechando, tá vencendo o prazo. (P3)

(Fonte: Grupo Focal, Encontro 2, 08/04/2016)

A resistência tanto em avaliar quanto em ser avaliado destacada nos diálogos do grupo coincide com os apontamentos de alguns estudos anteriores realizados sobre o tema (PIMENTA; PAULA, 2012; AKHTER et al., 2016) e não é uma situação unicamente específica da instituição onde a pesquisa foi desenvolvida. De certo modo, o ser humano é avaliado desde os primeiros instantes de sua existência, recebendo a primeira nota já no Teste de Apgar¹⁴. Porém, empiricamente, o ato de avaliar e ser avaliado não costuma ser percebido como uma atividade prazerosa.

De acordo com Akhter et al. (2016) e Bafna, Pillai e Pramod (2016), a avaliação é uma das atribuições mais difíceis da administração e, infelizmente, não é uma das atividades favoritas para gestores e trabalhadores. Entretanto, ao invés de pensar nessa questão como um fardo, ela poderia ser considerada como uma oportunidade de aprendizado, motivação e desenvolvimento para os profissionais.

Ao discutir sobre o modo como os trabalhadores tem recebido o momento avaliativo, os participantes do GF pontuaram que não é nada fácil fomentar essa percepção:

- No que tu vai apontar o que ele precisa melhorar e, que tu diz assim que isso tá errado tem que ser dessa forma, cuida mais disso, eles já criam uma imagem da chefia e não conseguem trabalhar com essa chefia. (P5)
- Ninguém gosta de ser cobrado né? Ninguém gosta de ser, porque no momento que tu és cobrado a impressão que dá é que tu não fizeste bem feito. (P4)

(Fonte: Grupo Focal, Encontro 2, 08/04/2016)

O diálogo aponta as dificuldades experienciadas pelos profissionais no decorrer da entrevista de avaliação. Provavelmente os sujeitos envolvidos no processo não têm conseguido estabelecer uma comunicação dialógica que os possibilite não somente expressar a sua opinião, mas também de serem capazes de ouvir as considerações do outro.

¹⁴Teste de Apgar: teste baseado em escala desenvolvida pela anestesista inglesa Virgínia Apgar, na década de 50, cujo objetivo é quantificar a capacidade de ajuste do recém-nascido à vida extrauterina (KYLE, 2013).

Nesse sentido, o estudo de Kim e Holzer (2016) sinaliza um aspecto importante: como a avaliação de desempenho ocorre em um contexto em que os trabalhadores e supervisores interagem uns com os outros, a qualidade da relação entre as pessoas envolvidas é fundamental. Mas, é pertinente adicionar, com base nos resultados de outra pesquisa (GUPTA; KUMAR, 2013), que a qualidade desta relação é influenciada pela confiança estabelecida durante suas interações.

As palavras de Freire (2011c, p. 113) elucidam que “Ao fundar-se no amor, na humildade, na fé nos homens, o diálogo se faz uma relação horizontal, em que a *confiança* de um polo no outro é consequência óbvia”. Amor significando compromisso com o outro; humildade para reconhecer que no entendimento do diálogo como encontro de homens, não há sábio nem ignorante, mas homens que almejam saber mais; e fé na capacidade humana de (re)fazer, (re)criar e transformar. É a partir da relação de confiança estabelecida entre os sujeitos que é possível a transmissão das verdadeiras intenções de um ao outro e para com o outro.

Assim, para que a avaliação de desempenho esteja alicerçada em um contexto dialógico, é imprescindível que avaliado e avaliador possam interrelacionar-se de modo a compartilhar suas percepções e argumentações sobre o desempenho apresentado. Neste contexto, nem avaliador, nem avaliado são detentores exclusivos do conhecimento, mas podem, mediante um movimento dialético, construir e reconstruí-lo. Não é dever apontar onde o trabalhador precisa desenvolver-se ou, ainda, promover esse desenvolvimento, mas, é direito discutir e problematizar a respeito das situações vivenciadas, estabelecendo considerações e propondo alternativas.

Contudo, a compreensão e a existência de um contexto dialógico não é algo que se institui por si mesmo, antes exige bastante empenho dos sujeitos envolvidos. Esta noção emergiu nas discussões do GF:

- Tu não consegues fazer sozinho esse desenvolvimento mesmo. E as pessoas se acomodam. (P4)
- Tu tens que te colocar de maneira a se diferenciar desse processo que está posto aí, que puxa pra baixo. (P1)
- Avaliar o teu funcionário [...] Aqui é muito difícil conseguir isso. (P5)
- Então eu acho que, na verdade, a gente tem que passar por um processo de revolução da cultura muito mais profundo e amplo. Essa conversa serve para todas as instituições. (P3)

(Fonte: Grupo Focal, Encontro 2, 08/04/2016)

A partir daquele momento, o grupo passou a discorrer sobre o entendimento pré-concebido de que a avaliação de desempenho é algo improdutivo, sem a perspectiva de grandes mudanças ou transformações. No entanto, embora tenha sido aludida no grupo a necessidade de sobrepujar essa concepção, os participantes não conseguiram verbalizar claramente qual seria a possibilidade concreta para tal.

A inevitabilidade desta mudança cultural sinalizada nos encontros do grupo também já foi discutida na literatura sobre o tema (PIMENTA; PAULA, 2012; FERNANDEZ; MOLDOGAZIEV, 2013; KIM; HOLZER, 2016). Para os autores, a promoção de uma mudança cultural em relação à avaliação de desempenho inclui o movimento de estimular a participação e o envolvimento dos trabalhadores no processo avaliativo, o que converge com os ensinamentos de Freire (2011a).

Em seu estudo, Kim e Holzer (2016) defendem que a participação dos trabalhadores no desenvolvimento de padrões ou na fixação de metas de desempenho pode afetar positivamente o interesse pelo processo avaliativo. Segundo os autores, participar efetivamente na avaliação de desempenho pressupõe que os trabalhadores não só podem contribuir ou contestar decisões de avaliação de desempenho, mas também expressar as suas preocupações sobre pareceres que eles discordam.

Entretanto, a participação na definição de metas e normas não subentende que os trabalhadores podem influenciar no processo de avaliação de desempenho e nas resoluções tomadas e, tampouco, compartilhar o poder com supervisores. Permitir que os trabalhadores se envolvam no estabelecimento de metas e padrões de desempenho implica que avaliadores e avaliados concordam sobre a importância da colaboração de esforços para partilhar conhecimentos sobre o desenvolvimento de melhores medidas para a compreensão dos contextos e resolução de problemas emergentes. Ao dar esse primeiro passo, caminha-se em direção ao estabelecimento de um ambiente dialógico, fundamental para o exercício crítico do processo avaliativo.

Similarmente, o estudo de Fernandez e Moldogaziev (2013), realizado com quase 400 mil trabalhadores norte-americanos em cinco esferas do governo federal, sugere que a concessão de autoridade aos trabalhadores no que diz respeito ao processo de trabalho os encoraja a chegar a idéias inovadoras, sem medo de punição. Pondera-se que, uma vez estabelecida a avaliação de desempenho dentro de um contexto dialógico entre avaliadores e avaliados, os colaboradores poderiam, dentro do seu espaço de autonomia, questionar ou mesmo alterar a decisão do seu supervisor. No contexto dialógico não existe a “minha” ou a “tua” concepção, mas uma concepção construída a partir de um embate de idéias.

No GF, surgiu o entendimento de que o processo de avaliação ocorre de modo democrático na instituição e, uma vez não havendo consenso em relação aos conceitos estabelecidos, os trabalhadores têm a oportunidade de contestar o resultado da avaliação de desempenho através da Junta Recursal¹⁵. A atribuição principal desta comissão é avaliar se os fatos realmente evidenciam que o trabalhador recebeu uma avaliação inferior ao seu desempenho ou que não reflete o seu comprometimento e contribuição com o processo de trabalho (GHC, 2014).

Porém, nas discussões do grupo, a procura do trabalhador pela assessoria da Junta Recursal foi lembrada como algo corriqueiro:

- A maioria sai motivado a reclamar [...] Para ir pra Junta. (P3)
- Sai motivado a reclamar na Junta. A dar trabalho. (P6)
- A gente é bem amparada por um lado, mas bem desassistido por outro. (P4)

(Fonte: Grupo Focal, Encontro 2, 08/04/2016)

As manifestações deixam transparecer o modo como o papel da Junta Recursal é encarado por trabalhadores e gestores. Não se pode retirar o mérito da instituição ao ter a iniciativa de oportunizar um espaço para que os trabalhadores possam expor as suas insatisfações com o resultado da avaliação de desempenho. Entretanto, tanto a aparente frequência com que a junta recursal tem sido solicitada quanto, por outro lado, a percepção de desamparo por parte dos gestores ou de que o trabalhador que contesta a avaliação “dá trabalho”, alertam para ponderar a respeito da maneira como o processo avaliativo tem se desenrolado na instituição. Provavelmente, se a avaliação fosse realmente conduzida em um contexto dialógico, oportunizando a problematização entre avaliadores e avaliados, a procura pela Junta Recursal talvez não fosse tão representativa ou, em contrapartida, a contestação do parecer poderia ser visualizada como uma oportunidade de aprendizado e de rever concepções.

Como desenvolver a dialogicidade e a criticidade não é algo que possa ser feito de um dia para o outro; pode-se, talvez, iniciar esse processo pelo exercício de fomentar que seja reconhecida a importância do processo de avaliação e a repercussão do mesmo no desenvolvimento das potencialidades dos trabalhadores. Além disso, sem a validação dos sujeitos envolvidos em relação à avaliação de desempenho, seria arriscado culpabilizar o processo avaliativo pela sua ineficácia.

¹⁵A Junta Recursal é composta por integrantes indicados pela diretoria e por representantes eleitos pelos trabalhadores, cuja responsabilidade é intermediar e deliberar sobre impasses e/ou situações de conflito identificadas tanto nas avaliações individuais quanto nas avaliações dos gestores pelas equipes (GHC, 2015).

Neste momento, resgata-se novamente o que Freire (2011a) apregoa: sem o despertar para uma visão crítica da realidade e o desenrolar de um processo de conscientização, o ser humano dificilmente será capaz de visualizar suas potencialidades para a transformação. Ainda, mesmo que os trabalhadores se deparem com a oportunidade de participar da configuração padrão de seu desempenho, a menos que eles compreendam de modo crítico como seu trabalho contribui no contexto que está inserido, é pouco provável que a verdadeira apropriação seja feita.

Assim, após terem compartilhado algumas experiências relacionadas a Junta Recursal, a moderadora interveio no sentido de impulsionar propositivamente os integrantes do grupo. Seguiram-se alguns momentos de silêncio, permeados por trocas de olhares entre os participantes e respirações mais profundas, em que o grupo conseguiu manifestar algumas possibilidades:

- Acho que as equipes conseguem também ao mesmo tempo em que fazem os seus acertos, eu acho que eles também conseguem fazer pactos de produtividade, de um apoio mútuo e tal. Eu acho que o nosso papel é fomentar isso e chamar para uma questão de consciência mais coletiva. (P1)
- Tem que transpor do campo individual para o coletivo e profissional. (P4)
- Então eu acho que se não deslocar do umbigo da pessoa, do avaliador e do avaliado [...]. (P3)

(Fonte: Grupo Focal, Encontro 2, 08/04/2016)

Logo em seguida, os participantes do GF sinalizaram a necessidade de fomentar uma consciência coletiva na instituição, caminhando em direção a uma postura mais crítica em relação à avaliação. Posto isto, o grupo mostrou-se bastante mobilizado, procurando tecer alternativas propositivas que auxiliassem no processo de mudança. Após esse movimento, o debate evoluiu para quais estratégias poderiam viabilizar uma mudança cultural e promover a participação e o envolvimento dos trabalhadores no processo avaliativo, de modo crítico e produtivo.

5.2.3 Estratégias facilitadoras do processo de avaliação de desempenho

As estratégias facilitadoras, discutidas pelo grupo ao longo dos encontros, estiveram relacionadas à criação de espaços de diálogo e discussão que favorecem a reflexão entre os trabalhadores acerca do processo avaliativo. Embora este assunto tenha permeado todos os debates do grupo, no terceiro encontro do GF, buscou-se retomar a temática e dar início à discussão, mediante a síntese do encontro anterior e da questão disparadora.

Após um breve período de silêncio em que os participantes pareciam questionar-se sobre a tarefa proposta, um dos integrantes do grupo resgatou a temática e propôs a seguinte estratégia:

- Para vocês quais estratégias poderiam ser facilitadoras no processo de avaliação de desempenho? (Moderadora)
- Poderiam ser feitas mais oficinas que elucidassem o momento da avaliação e auto avaliação. Porque, muitas vezes, a gente passa a ser gestor e a gente não passa por uma capacitação de avaliação do funcionário. Uma coisa é eu ser avaliado, outra coisa é eu passar a avaliar. Então, no momento em que tu passa a ser gestor, também a gente, todos os que passaram a ser gestor, também deveriam passar por uma capacitação até porque tu vais para uma outra posição né? (P4)

(Fonte: Grupo Focal, Encontro 3, 15/04/2016)

A partir da fala anterior, seguiu-se assinalamento de concordância por parte dos outros integrantes do grupo e, assim, continuando com o debate, foi apontada a carência desses espaços de discussão:

- Embora a avaliação de desenvolvimento tenha avançado e consolidado, isso de capacitar o avaliador e os gestores piorou. (P1)
- Eu acho que tem alguns pontos da avaliação que fica na mão da interpretação de quem está avaliando. (P6)
- Eu concordo. Deveria ser esclarecida a importância da avaliação, porque muita gente desconhece mesmo. (P4)

(Fonte: Grupo Focal, Encontro 3, 15/04/2016)

Os comentários que emergiram do GF chamam a atenção para o papel da instituição, enquanto corresponsável pelo processo de avaliação. Embora o hospital preconize que o processo avaliativo seja alicerçado num contexto dialógico e exista espaços formais já estabelecidos para discussões referentes aos processos de trabalho (Colegiado de Gestão), percebe-se a necessidade de conseguir efetivamente consolidar essa proposta. Segundo o trabalho desenvolvido por Flôres (2014), nessa mesma instituição onde esta pesquisa foi desenvolvida, avaliar dentro de uma proposta dialógica ainda é um grande desafio, tendo em vista o histórico da adoção de práticas conservadoras em processos avaliativos progressos.

Quanto às capacitações entendidas como necessárias e evidenciadas nas discussões, é importante questionar-se sobre o seu real propósito e implicação na vida dos trabalhadores. A capacitação sugerida somente teria sentido se resultasse em aprendizagem para o trabalhador. Aprendizagem tal como defende Freire (2011c), ou seja, com o objetivo de fomentar o ser humano a aprender a pensar, ou ainda, reaprender a pensar, e, dentro de uma apreensão crítica da realidade na qual está inserido, tornar-se sujeito capaz de produzir transformações.

Obviamente, conforme argumentam Sharma, Sharma e Agarwal (2015), é inequívoca a necessidade de instrumentalizar tecnicamente os gestores com informações relevantes para que possam fornecer aos trabalhadores um retorno contínuo em relação às suas habilidades, aos pontos de melhoria e potencialidades, objetivando o desenvolvimento dos colaboradores e a evolução no desempenho. Porém estas capacitações não podem ser conduzidas dissociadas de um contexto crítico.

É importante destacar que mais do que capacitar os avaliadores, ou esclarecer as dúvidas dos trabalhadores, é primordial que as pessoas possam valer-se dos espaços já existentes para reflexão e que estes incluam também os trabalhadores e não somente gestores e avaliadores. Nesse sentido, Freire (2011c) salienta que o processo de aprendizagem somente é possível mediante a troca de experiências entre os sujeitos envolvidos. Assim, o aprendizado no próprio local de trabalho possibilita que este seja um espaço de construção coletiva de conhecimento e não apenas de execução de tarefas.

Após terem discutido sobre as oportunidades atuais e efetivas de discussão, houve referência à necessidade de envolvimento e aprofundamento dos trabalhadores nas discussões sobre o processo avaliativo já na admissão do trabalhador:

- Quando eles entram, quando eles fazem a integração é falado, eles têm um momento que eles falam sobre a avaliação, mas eles não avançam na questão, eles não elucidam [...] Porque muita gente desconhece mesmo. Por desconhecimento que faz muitas coisas que se eu acho que soubessem a importância não fariam. (P4)
- Eu não avaliaria, não iria avaliar ninguém se eu não conhecesse o processo. Então, tem que conhecer, tem que compreender. (P6)

(Fonte: Grupo Focal, Encontro 3, 15/04/2016)

Os participantes referiram-se ao treinamento introdutório que é ministrado ao trabalhador quando este é inserido no contexto de trabalho da instituição e a importância do aprofundamento desta discussão. No momento da admissão, é apresentada a Política de Avaliação e Desenvolvimento e a metodologia adotada para a avaliação nos seus diversos níveis: instituição, equipes, gerências e trabalhadores. (GHC, 2015).

Contudo, surgiu como consenso no GF que uma única abordagem inicial sobre o processo de avaliação de desempenho não consegue abranger e proporcionar a reflexão crítica que o tema exige. Nessa direção, os participantes manifestaram a inevitabilidade da instauração de fóruns de discussões de modo sistemático e contínuo.

Assevera-se a importância de oportunizar a participação de gestores e trabalhadores no diálogo. Embora o gestor possa ter encargos inerentes ao cargo que ocupa, em se tratando de processo avaliativo, a responsabilidade recai sobre ambos. É a reflexão conjunta e a

construção coletiva que possibilitam a aprendizagem necessária para gerar transformações. Afinal, “ninguém liberta ninguém, ninguém se liberta sozinho: os homens se libertam em comunhão” (FREIRE, 2011c, p. 71).

Para tanto, trabalhadores e gestores precisam de espaços onde possam se pronunciar. Freire (2011c) argumenta sobre a importância do ser humano tomar a palavra e não se silenciar a respeito do seu fazer. Assim, “o diálogo se impõe como o caminho pelo qual os homens ganham significação enquanto homens. [...] ele é o encontro em que se solidarizam o refletir e agir de sujeitos endereçados ao mundo a ser transformado e humanizado” (FREIRE, 2011c, p. 109). Portanto, o diálogo não se restringe ao depósito ou corriqueira troca de ideias previamente concebidas entre um e outro sujeito, mas o ato de produzir conhecimento é orquestrado por ambos.

Os debates no grupo focal revelaram que embora a instituição oportunize os espaços para o diálogo, existe um longo e árduo caminho a ser percorrido por ambas as partes. Isto implica que não somente o trabalhador é o responsável pelo seu desenvolvimento, assim como o gestor não é o único a proporcionar os meios para tal. Essa tarefa exige um comprometimento mútuo. Além disso, é importante considerar as particularidades da área pública, tal como sinalizam Silva, Mello e Torres (2013) ao focar as repercussões que as mudanças de governo e as questões políticas e de poder implicam para as instituições. Também, o fato das pessoas estarem mais inclinadas a esperar por soluções prontas ou fórmulas mágicas, como argumenta Malvezzi (2013).

Ao término do encontro, os participantes expressaram seu reconhecimento em relação à oportunidade de discutir questões tão relevantes ligadas à avaliação de desempenho profissional. Manifestaram também, e com pesar, que no próprio ambiente de trabalho, dada a rotina dinâmica e atarefada, muitas vezes é inviável o estabelecimento de momentos para reflexão.

Mediante o exercício crítico-reflexivo realizado durante os encontros sobre o contexto vivido na instituição, os participantes perceberam o quanto é imprescindível concentrar esforços no sentido de promover ocasiões que possibilitem a discussão a respeito do processo avaliativo. Para o grupo, ficou bastante claro que a consolidação desses espaços, de modo a promover a interação e a troca de experiências entre todos os agentes do processo avaliativo, poderia ser a estratégia principal para a construção coletiva de saberes em relação à prática da avaliação de desempenho.

No Quadro 4 apresenta-se uma síntese dos resultados das duas etapas de coleta de dados.

Quadro 4 – Síntese dos resultados encontrados nas duas etapas de coleta de dados.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROFISSIONAIS DA SAÚDE EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR PÚBLICA					
Questionário Semi-estruturado	A relação idade, experiência profissional e avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - A média de idade foi de 42,68 anos, com tempo médio de 13,73 anos de serviço na instituição e 18,8 anos na área da saúde. - O foco nas diferenciações existentes entre os indivíduos em decorrência da singularidade de suas bagagens vivenciais, poderá constituir-se um ponto de partida para auxiliar na avaliação de desempenho e compreender como o desenvolvimento de cada trabalhador pode ser mais plenamente potencializado. 	Grupo Focal	Na dialogicidade do grupo focal, ponderações sobre a finalidade da avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidade para o desenvolvimento profissional. - O fato de condicionar a avaliação com recompensas extrínsecas pode dificultar a reflexão crítica a respeito do desempenho profissional. - A avaliação em um contexto dialógico potencializa a autorreflexão, a troca de saberes e a construção coletiva do conhecimento.
	Planejando a entrevista avaliativa: aspectos logísticos importantes	<ul style="list-style-type: none"> - Local para a realização da entrevista pouco privativo e suscetível às interrupções. - Percepção de esforço para manter a privacidade e confidencialidade da avaliação de desempenho. - Instrumento considerado satisfatório (51%) - Intervalo de tempo entre as avaliações inferior à um ano. 		A cultura sobre avaliação de desempenho enquanto dinamizador/obstaculizador do processo de avaliação	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência do profissional para avaliar e ser avaliado. - Concepção da avaliação como algo desconfortável. - Dificuldade para estabelecer um ambiente dialógico. - Acionamento indiscriminado da Junta Recursal.
	No transcorrer da entrevista avaliativa, algumas sinalizações	<ul style="list-style-type: none"> - As pessoas preparam-se com antecedência para avaliar, porém não costumam planejar-se para o momento em que serão avaliadas. - Condução da entrevista avaliativa considerada satisfatória. - Os aspectos positivos e os pontos de melhoria foram as ênfases da entrevista avaliativa. 		Estratégias facilitadoras do processo de avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidação e melhor aproveitamento dos espaços de diálogo já existentes na instituição para promover uma reflexão crítica entre os profissionais - Fomento à criação de encontros que, de modo prático, esclareçam e elucidem as dúvidas dos trabalhadores acerca do processo avaliativo, sem dissociar do contexto de trabalho da instituição. - Impulso à noção de co-responsabilidade entre avaliador e avaliado para o desenrolar de um processo avaliativo crítico e produtivo.
	Avaliação concluída, e agora?	<ul style="list-style-type: none"> - Na condição de avaliador os profissionais se sentem menos motivados do que os avaliados ao término da entrevista avaliativa. - Na condição de avaliador, o prazer/satisfação dos profissionais é inferior à condição de avaliado, ao término da entrevista avaliativa. 			
	Na condição de avaliado e avaliador: considerações sobre a avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação como oportunidade de crescimento, desenvolvimento e motivação dos profissionais envolvidos. - Avaliação concebida como espaço de trocas e reflexões. - Cultura de resistência ainda vigente no âmbito da sobre a avaliação de desempenho 			

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar da importância inquestionável da avaliação de desempenho no mundo do trabalho, esta ainda constitui um grande 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.

Além de considerações vinculadas à logística e planejamento da avaliação, questionou-se sobre a condução da entrevista avaliativa e os principais aspectos abordados no seu decurso. A percepção apontada nos questionários de que a entrevista de avaliação é conduzida de modo satisfatório não encontra ressonância nas discussões do grupo focal. Nos encontros do grupo, os participantes verbalizaram dificuldades no estabelecimento de um contexto dialógico que viabilize a troca e construção de saberes. Se, por um lado, enfatizar aspectos positivos e pontos de melhoria durante a entrevista denota um processo avaliativo voltado para desenvolver e motivar o trabalhador, por outro, pode sugerir certa superficialidade e fuga de enfrentamentos resultantes de divergências na avaliação.

Ainda, verificou-se que os participantes sentem-se menos motivados após a entrevista avaliativa na condição de avaliador assim como o sentimento de prazer ou satisfação também é inferior nesta circunstância. Achados como esses indicam desconforto no ato de avaliar e insinuem que o intuito de avaliar ancorado em um contexto dialógico provavelmente não esteja sendo alcançado.

A percepção dos participantes do estudo sustenta o entendimento do processo avaliativo como oportunidade para o desenvolvimento profissional e a motivação do

trabalhador. Porém, foi manifestada a apreensão decorrente da avaliação de desempenho ser empregada para outras finalidades como concessão de benefícios e realocações internas. É compreensível o desassossego revelado já que condicionar avaliação de desempenho unicamente com recompensas extrínsecas pode acarretar em prejuízos na apropriação do processo avaliativo enquanto espaço de fomento para a reflexão crítica.

Cabe ressaltar, ainda, a ênfase dada nas discussões em relação à cultura sobre avaliação de desempenho presente na instituição. Houve destaque à cultura de resistência em ser avaliado e o entendimento pré-concebido de que a avaliação de desempenho é improdutiva e incapaz de propiciar transformações. Também, a procura recorrente do trabalhador pela assessoria da Junta Recursal foi uma questão que mobilizou as discussões e trouxe à tona ponderações a respeito do modo como os profissionais têm disposto deste recurso.

Nos debates, sobressaiu a percepção de que, embora o processo avaliativo ocorra de modo democrático na instituição, é necessário mobilizar esforços no sentido de fomentar a apropriação deste processo por parte dos profissionais. Conquanto se perceba um empenho considerável por parte de alguns gestores e trabalhadores para que esta metodologia participativa se consolide, as falas que emergiram no grupo focal sugerem que os espaços de diálogo presentes na instituição parecem, até este momento, não terem sido usufruídos em toda a sua amplitude pelos trabalhadores.

Nesse aspecto, considerando que a própria instituição favorece para que o processo avaliativo transcorra de modo dialógico entre os pares e já possui espaços formais instituídos para a discussão relacionada aos processos de trabalho, enfatiza-se a importância de aproveitar o terreno fértil a favor do desenvolvimento de avaliadores e avaliados.

No âmbito das possibilidades que se distinguiram ao longo desta investigação, propõem-se algumas considerações que podem contribuir para a prática da avaliação de desempenho:

- a) Fomentar a apropriação dos espaços já existentes na instituição como ambientes prósperos para a reflexão crítica;
- b) Proporcionar encontros sistemáticos que propiciem a discussão e o aprofundamento de questões referentes à avaliação de desempenho;
- c) Realizar periodicamente a escuta ativa dos trabalhadores nas suas diversas instâncias procurando captar as percepções relacionadas ao processo de avaliação desenvolvido na instituição;
- d) Disponibilizar local que assegure privacidade para a realização da entrevista avaliativa;

- e) Revisar sistematicamente o instrumento utilizado nas entrevistas de avaliação a partir da escuta ativa dos trabalhadores;
- f) Oportunizar, na sistemática da avaliação, a autoavaliação formal do trabalhador.

As sugestões arroladas são inspirações, proposições em aberto baseadas no que foi discutido até o presente momento. Destaca-se aqui, a necessidade da predisposição de gestores e trabalhadores em discutir o tema e consolidar a proposta de uma avaliação participativa e dialógica, condição primeira para a aplicabilidade dos caminhos elencados.

Neste estudo, de enfoque qualitativo, propôs-se analisar o processo de avaliação de desempenho de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública e alavancar respostas e alternativas para os questionamentos que têm mobilizado gestores e trabalhadores em relação à essa temática no decurso de suas vidas profissionais. Examinar as informações provenientes tanto dos questionários quanto as que emergiram do grupo focal, procurando continuamente não se desviar de um olhar crítico, constituiu um dos principais desafios do estudo.

O percurso metodológico escolhido permitiu responder a questão do estudo e atingir os objetivos propostos ao fornecer um panorama geral da percepção da avaliação de desempenho na instituição através dos questionários e permitir o aprofundamento da temática mediante as discussões no grupo focal. Também, a possibilidade do participante de pesquisa colocar-se tanto na condição de avaliado quanto na de avaliador contribuiu para a expressão das percepções vivenciadas em ambas situações. Entretanto, apontam-se como limitações do estudo que os resultados encontrados concernem ao âmbito de um hospital público cujas especificidades de gestores e trabalhadores são inerentes a este contexto. 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. Ainda, os resultados permitem que sejam estabelecidas relações com outros contextos e modelos de avaliação, fomentando perspectivas e questionamentos adicionais.

Para tanto, com o intuito de iluminar a questão de pesquisa, buscou-se ancoragem no referencial freiriano para subsidiar a análise e discussão dos resultados, considerando a avaliação dentro de uma perspectiva dialógica, propositiva e emancipatória em que o ser humano é compreendido como um ser social, capaz de exercer a sua criticidade e construir a sua própria história. Assim, confirma-se a tese de que a avaliação de desempenho apoiada num processo construído de forma participativa, mediante a interlocução entre todos os envolvidos e, conduzida de modo a encorajar o desenvolvimento de uma consciência crítica

da realidade em que o trabalhador está inserido, é terreno fértil para fornecer subsídios para intervenções e reorientações da própria práxis.

Como considerações finais, ressalta-se que o ser humano é um ser condicionado e não determinado e que, portanto, existe a possibilidade de transformar a realidade que está posta, a partir do desenvolvimento de uma consciência crítica. Se durante as avaliações de desempenho avaliadores e avaliados se permitirem essa mudança em sua compreensão do mundo, o movimento de transformação se dará no sentido de desenvolver proposições condizentes com a sua prática e, assim, construir soluções e novas perspectivas.

REFERÊNCIAS

- AKHTER, N. et al. Impact of training and development, performance appraisal and reward system on job satisfaction. **International Review of Management and Business Research**, Ottawa, v. 5, no. 2, p. 561-571, 2016.
- ANGELOVSKI, A.; BRANDTS, J.; SOLA, C. Hiring and escalation bias in subjective performance evaluations: a laboratory experiment. **Journal of Economic Behavior & Organization**, Knoxville, v. 121, p. 114-129, 2016.
- BAFNA, P.; PILLAI, S.; PRAMOD, D. Quantifying performance appraisal parameters: a forward feature selection approach. **Indian Journal of Science and Technology**, Chennai, v. 9, no. 21, p. 1-7, 2016.
- BALBUENO, E. A.; NOZAWA, M. R. Levantamento dos tipos de repercussões resultantes da avaliação de desempenho em enfermagem hospitalar. **Rev. Latino-am Enfermagem**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 58-64, 2004.
- BAX, A. M. C.; ARAÚJO, S. T. C. Expressão não verbal do paciente no cuidado: percepção do enfermeiro em unidade cardiointensiva. **Rev. Esc. Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 728-733, 2012.
- BERGAMINI, C. W; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. A.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2005.
- BOUSKILA-YAM, O.; KLUGER, A. N. Strength-based performance appraisal and goal settings. **Human Resource Management Review**, Columbus, v. 21, no. 1, p. 137-147, 2011.
- BRAHM, M. M. T.; MAGALHÃES, A. M. M. Opinião da equipe de enfermagem sobre o processo de avaliação de desempenho. **Acta Paul Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 415-421, 2007.
- 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. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 23 mar. 2010. Seção 1, p. 1. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm>. Acesso em: 05 ago. 2014.
- BROWN, T. C.; WARREN, A. M. Performance management in unionized settings. **Human Resource Management Review**, Columbus, v. 21, no. 1, p. 96-106, 2011.
- CAMPOS, G. W. S. Subjetividade e administração de pessoal: considerações sobre modos de gerenciar o trabalho em saúde. In: MERHY, E. E.; ONOCKO, R. **Agir em saúde: um desafio para o público**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 2002. p. 229-266.

_____. **Um método para a análise e co-gestão de coletivos**: a constituição do sujeito, a produção de valor de uso e a democracia em instituições: o método da roda. São Paulo: Hucitec, 2000.

_____. Cogestão e neoartesanato: elementos conceituais para repensar o trabalho em saúde combinado responsabilidade e autonomia. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 5, p. 2337-2344, 2010.

CAMPOS, G. W. S. et al. A aplicação da metodologia Paideia no apoio institucional, no apoio matricial e na clínica ampliada. **Interface: comunicação, saúde, educação**, Botucatu, v. 18, supl. 1, p. 983-995, 2014.

CARDOSO, A. S. F. **Análise do processo grupal de uma equipe de enfermagem**. 2009. 101 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

CHO, Y. J.; LEE, J. W. Performance management and trust in supervisors. **Review of Public Personnel Administration**, Thousand Oaks, v. 32, no. 3, p. 236-259, 2012.

CNS. **Resolução 466/2012**. Dispõe sobre diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, 2012. Disponível em: <<http://www.conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>>. Acesso em 09 out. 2014.

DALL'AGNOL, C. M. **Avaliação de desempenho na enfermagem e o ser acrítico**. 1999. 186 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

DALL'AGNOL, C. M.; CIAMPONE, M. H. T. Avaliação de desempenho: diálogos e representações de um grupo de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 55, n. 4, p. 363-369, 2002.

DEMO, G. et al. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de administração entre 2000 e 2010. **Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 5, p. 15-42, 2011.

EFEITO Halo e sua influência nos resultados da avaliação de desempenho. Porto Alegre: Menvie Software, 2016. Disponível em: <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/efeito-halo-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 21 nov. 2016.

FERNANDES, L. C. L.; MACHADO, R. Z.; ANSCHAU, G. O. Gerência de serviços de saúde: competências desenvolvidas e dificuldades encontradas na atenção básica. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 14 (Supl 1), p. 1541-1552, 2009.

FERNANDEZ, S.; MOLDOGAZIEV, T. Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. **Journal of Public Administration Research and Theory**, Oxford, v. 23, p. 155-187, 2013.

FLÔRES, S. S. **Um olhar pedagógico sobre a avaliação de trabalhadores em saúde**: uma experiência na gestão pública. Stuttgart: Novas Edições Acadêmicas, 2014.

FONSECA, J. C. F.; VIEIRA, C. E. C. Análise pluridisciplinar das situações de trabalho: para além da avaliação de desempenho dos trabalhadores do setor de saúde pública no estado de Minas Gerais. **Saude Soc**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 390-397, 2011.

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa**. São Paulo: Paz e Terra, 2011a.

_____. **Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido**. 17. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2011b.

_____. **Pedagogia do oprimido**. 50. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2011c.

_____. **Educação e mudança**. 1. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013a.

_____. **Medo e Ousadia: o cotidiano do professor**. 1. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2013b.

GEORGE, V.; HAAG-HEITMAN, B. Nursing peer review: the manager's role. **Journal of Nursing Management**, Malden, v. 19, no. 2, p. 254-259, 2011.

GRUPO HOSPITALAR CONCEIÇÃO. Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento do GHC. **Relatório 2011**. Porto Alegre: GHC, 2011. Disponível em: <http://www.ghc.com.br/portalrh/download.asp?arq=arq_ptg_6_1_1253.pdf>. Acesso em: 02 jul. 2015.

_____. **Política de avaliação e desenvolvimento do GHC**. 4. ed. Porto Alegre: GHC, 2014. Disponível em: <http://www.ghc.com.br/portalrh/institucional.asp?idRegistro=99&idRegistroSM=83&idRegistroML=92&idSBM=1/arq_ptg_1_403.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2014.

_____. **Integração e acolhimento: caderno de orientações**. 2. ed. Porto Alegre: GHC, 2015. Disponível em: [http://www.ghc.com.br/portalrh/institucional.asp?idRegistro=98&idRegistroSM=83&idRegistroML=91&idSBM=1/arq_ptg_6_1_1216%20\(2\).pdf](http://www.ghc.com.br/portalrh/institucional.asp?idRegistro=98&idRegistroSM=83&idRegistroML=91&idSBM=1/arq_ptg_6_1_1216%20(2).pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, V. L. M.; LEITE, M. M. J. Instrumento para mensuração de atitudes frente ao processo de avaliação de desempenho. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 58, n. 5, p. 563-567, 2005.

GRANDO, M. K.; DALL'AGNOL, C. M. Desafios do processo grupal em reuniões de equipe da estratégia saúde da família. **Rev. Esc. Anna Nery**, Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 504-510, 2010.

GRUMAN, J. A.; SAKS, A. M. Performance management and employee engagement. **Human Resource Management Review**, Columbus, v. 21, no. 1, p. 123-136, 2011.

GUL, S. K.; DOLU, O.; DOGUTAS, C. Performance appraisal system in the Turkish National Police: the case of Ankara Police Department. **Police Practice and Research**, Switzerland, v. 11, no. 6, p. 505-519, 2010.

GUPTA, V.; KUMAR, S. Impact of performance appraisal justice on employee engagement: a study of Indian professionals. **Employee Relations**, Bingley, v. 35, no. 1, p. 61-78, 2013.

KAISER, D. E. **Do implícito ao explícito: o ensinar/aprender administração enfermagem no contexto hospitalar**. 2015. 195 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

KATOU, A. A.; BUDHWAR, P. S. The link between HR practices, psychological contract fulfillment, and organizational performance: the case of the greek service sector. **Thunderbird International Business Review**, Hoboken, v. 54, no. 6, p. 793-809, 2012.

KIM, T.; HOLZER, M. Public employees and performance appraisal: a study of antecedents to employees' perception of the process. **Review of Public Personnel Administration**, Thousand Oaks, v. 36, no. 1, p. 31-56, 2016.

KUVAAS, B. Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. **International Journal of Human Resource Management**, Oxford, v. 17, no. 3, p. 504-522, 2011.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

KYLE, T. **Pediatric nursing: clinical guide**. Philadelphia : Wolters Kluwer, 2013.

LEVY, P.; WILLIAMS, J. The social context of performance appraisal: a review and framework for the future. **Journal of Management**, Amsterdam, v. 30, no. 6, p. 881-905, 2004.

LIMA, C. R. M.; SOARES, T. C.; LIMA, M. A. The balance scorecard in higher education institution: a perspective analysis. **Rev. Eletr. Estrat. Neg.**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 183-205, 2011.

LINDER, S. et al. Wise choices: how thoroughness of opportunity appraisal, incentives, and performance evaluation fit together. **IEEE Transactions on Engineering Management**, Washington, v. 62, no. 4, p. 484-494, 2015.

MALVEZZI, S. A gestão de pessoas no contexto da estrutura de redes: desafios para sociedade, empresas e indivíduos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 3, n. especial, p. 6-17, 2013.

MCKENNA, S.; RICHARDSON, J.; MANROOP, L. Alternative paradigms and the study and practice of performance management and evaluation. **Human Resource Management Review**, Columbus, v. 21, no. 1, p. 148-157, 2011.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec; 2010.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MÜLLER, D.; WEINSCHENK, P. Rater bias and incentive provision. **Journal of Economics & Management Strategy**, Hoboken, v. 24, no. 4, p. 833–862, 2015.

MUNHOZ, S.; RAMOS, L. H.; CUNHA, I. C. K. O. Eficiência e eficácia do desempenho da enfermagem em procedimentos técnicos. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 61, n. 1, p. 66-70, 2008.

OLIVEIRA, A. P. **Percepções de profissionais de enfermagem de um hospital universitário sobre a integração de estagiários na equipe**. 2014. 80 f. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

OLIVEIRA, M. M.; CAMPOS, G. W. S. Apoios matricial e institucional: analisando suas construções. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 229-238, 2015.

PICHON-RIVIÈRE, E. **O processo grupal**. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

PIERANTONI, C. R., et al. Avaliação de desempenho: discutindo a tecnologia para o planejamento e gestão de recursos humanos em saúde. **Rev Esc Enferm USP**. Ribeirão Preto, v. 45(Esp), p. 1627-1631, 2011.

PIMENTA, A. M. M.; PAULA, P. P. Avaliação de desempenho por competências: sob avaliação dos empregados. **Psicologia em Revista**, Belo Horizonte, v. 18, n. 2, p. 316-329, 2012.

PORTO, A. R. **Proatividade de trabalhadores de enfermagem em um hospital universitário público**. 2016. 131 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) - Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

PRICE, B. Preparing for your annual staff appraisal: part 1. **Nursing Standard**, Londres, v. 27, no. 20, p. 49-55, 2013.

REINKE, S. J. Does the form really matter? Leadership, trust, and acceptance of the performance appraisal process. **Review of Public Personnel Administration**, Thousand Oaks v. 23, p. 23-37, 2003.

ROCHA F. L. R. et al., Cultura organizacional de um hospital psiquiátrico e a resiliência dos trabalhadores de enfermagem. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 69, n. 5, p. 817-824, 2016.

ROSEK, M. **Subjetividade, formação e educação especial**: histórias de vida de professoras. 2010. 177 f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

SAMUEL, O. W.; OMISORE, M. O.; ATAJEROMAVWO, E. J. Online fuzzy based decision support system for human resource performance appraisal. **Measurement**, Amsterdam, v. 55, p. 452-461, 2014.

SANYAL, M. K.; BISWAS, S. B. Employee motivation from performance appraisal implications: test of a theory in the software industry in west Bengal (India). **Procedia Economics and Finance**, Amsterdam, v. 11, no. 1, p. 182-196, 2014.

SHARMA, N. P.; SHARMA, T.; AGARWAL, M. N. Measuring employee perception of performance management system effectiveness. **Employee Relations**, Bingley, v. 38, no. 2, p. 224-247, 2016.

SIQUEIRA, W. **Avaliação de desempenho**: como romper amarras e superar modelos ultrapassados. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002.

SILVA, F. M.; MELLO, S. P. T.; TORRES, I. A. C. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 4, p. 685-693, 2013.

SMITH, K. N.; GUNZENHAUSER, J. D.; FIELDING, J. E. Reinvigorating performance evaluation: first steps in a local health department. **Public Health Nursing**, Hoboken, v. 27, no. 5, p. 425-432, 2010.

VASSET, F.; MARNBURG, E. Exploring different effects of performance appraisal in group and individual conversations. **Vard I Norden**, Thousand Oaks, v. 32, no. 1, p. 36-41, 2012.

VASSET, F.; MARNBURG, E.; FURUNES, T. Dyadic relationships and exchanges in performance appraisals. **Vard I Norden**, Thousand Oaks, v. 32, no. 1, p. 4-9, 2012.

VIEIRA, S. A.; DALL'AGNOL, C. M. Concepções de uma equipe multidisciplinar sobre a fuga de pacientes. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 62, n. 1, p. 79-85, 2009.

WANG, M. et al. Age differences in feedback reactions: the roles of employee feedback orientation on social awareness and utility. **Journal of Applied Psychology**, Washington, v. 100, no. 4, p. 1296-1308, 2014.

ZHANG, X.; HU, B.; QIU, M. Job satisfaction as a mediator in the relationship between performance appraisal and voice behavior. **Social Behavior and Personality**, Wellington, v. 42, no. 8, p. 1315-1324, 2014.

APÊNDICE A – Questionário sobre o processo de Avaliação de Desempenho

**QUESTIONÁRIO SOBRE O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
(1ª ETAPA DA COLETA DE DADOS)**

1. Sexo: () Masculino () Feminino

2. Idade:(em anos)

3. Há quanto tempo você trabalha na área da saúde?
.....(em anos)

4. Há quanto tempo você trabalha na instituição?
.....(em anos)

5. Em que local habitualmente as avaliações de desempenho são realizadas?

Na questão 6, assinale com um X apenas UMA alternativa:

6. No momento da avaliação, a privacidade e confidencialidade estão asseguradas?

() sim

() não

() em parte

Comentários: _____

- COMO É SER AVALIADOR? -

Nas questões 7, 8 e 9, assinale com um X apenas UMA alternativa:

7. Existe um preparo prévio ao momento avaliativo?

() sim

() não

() em parte

Comentários: _____

8. Qual a sua opinião sobre o instrumento de avaliação utilizado?

() plenamente satisfeito

() satisfeito

() pouco satisfeito

() insatisfeito

9. Quais aspectos você procura destacar com mais ênfase durante a avaliação:

() aspectos positivos

() aspectos negativos

() pontos de melhoria

incentivo às potencialidades

outro. Qual? _____

Nas questões 10 à 14, numere de 1 a 8 de acordo com a “ordem de importância”:

10. No momento da avaliação que reações você percebe por parte do avaliado?

medo

tranquilidade

indiferença

retroalimentação

intimidação

satisfação

agressividade

outra. Qual? _____

11. Qual a sua percepção, como avaliador, em relação ao momento ANTERIOR à avaliação de desempenho:

medo

insegurança

tranquilidade

tensão

indiferença

sofrimento

satisfação

outro. Qual? _____

12. Qual a sua percepção, como avaliador, DURANTE o momento da avaliação de desempenho:

medo

insegurança

tranquilidade

tensão

indiferença

sofrimento

satisfação

outro. Qual? _____

13. Qual a sua percepção, como avaliador, APÓS o momento da avaliação de desempenho:

medo

insegurança

tranquilidade

tensão

indiferença

sofrimento

satisfação

outro. Qual? _____

14. Na sua concepção, como avaliador, qual é o objetivo da avaliação de desempenho?

desenvolvimento profissional

promoção

- punição
- transferência de setor
- demissão
- incentivos financeiros
- finalidade corretiva
- outro. Qual? _____

15. Após a realização das avaliações de desempenho, como avaliador, qual o nível de sua motivação profissional?

- muito motivado
- motivado
- pouco motivado
- desmotivado
- indiferente

16. Como avaliador, quais os aspectos que dinamizam e/ou obstaculizam o processo de avaliação de desempenho?

17. Como avaliador, quais estratégias poderiam ser facilitadoras no processo de avaliação de desempenho?

- COMO É SER AVALIADO ?-

18. Qual o tempo decorrente desde a sua última avaliação de desempenho?

_____.(em meses)

Nas questões 19 à 22, assinale com um X apenas UMA alternativa:

19. Você se prepara previamente para o momento avaliativo?

- sim
- não
- em parte

Comentários: _____

20. Como você considera a sua participação, como avaliado, durante o momento da avaliação?

- muito participativa
- participativa
- pouco participativa
- sem participação

21. Qual a sua opinião sobre a condução da entrevista pelo avaliador?

- plenamente satisfeito
- satisfeito
- pouco satisfeito
- insatisfeito

22. Enquanto avaliado, qual a sua opinião sobre o instrumento de avaliação utilizado?

- plenamente satisfeito
- satisfeito
- pouco satisfeito
- insatisfeito

NAS QUESTÕES 23 À 26, NUMERE DE 1 A 8 DE ACORDO COM A “ORDEM DE IMPORTÂNCIA”

23. Qual a sua percepção, enquanto avaliado, ANTES do momento da avaliação de desempenho:

- medo
- insegurança
- tranquilidade
- tensão
- indiferença
- sofrimento
- satisfação
- outro. Qual? _____

24. Qual a sua percepção, enquanto avaliado, DURANTE o momento da avaliação de desempenho:

- medo
- insegurança
- tranquilidade
- tensão
- indiferença
- sofrimento
- satisfação
- outro. Qual? _____

25. Qual a sua percepção, enquanto avaliado, APÓS o momento da avaliação de desempenho:

- medo
- insegurança
- tranquilidade
- tensão

- indiferença
- sofrimento
- satisfação
- outro. Qual? _____

26. Na sua concepção, como avaliado, qual é o objetivo da avaliação de desempenho?

- desenvolvimento profissional
- promoção
- punição
- transferência de setor
- demissão
- incentivos financeiros
- finalidade corretiva
- outro. Qual? _____

27. Após a avaliação de seu desempenho qual o nível de sua motivação profissional?

- muito motivado
- motivado
- pouco motivado
- desmotivado
- indiferente

28. Como avaliado, quais os aspectos que dinamizam e/ou obstaculizam o processo de avaliação de desempenho?

29. Como avaliado, quais estratégias poderiam ser facilitadoras no processo de avaliação de desempenho?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Questionário)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (1ª ETAPA DA COLETA DE INFORMAÇÕES – QUESTIONÁRIOS)

Prezado(a) participante:

Você está sendo convidado(a) para participar de forma voluntária da 1ª etapa da coleta de informações da pesquisa “Avaliação de Desempenho de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública”, que tem por objetivo analisar o processo de avaliação de desempenho de profissionais da saúde nesse contexto. A equipe do projeto é constituída pela doutoranda Adriana Serdotte Freitas Cardoso sob orientação da Profa. Dra. Clarice M. Dall’Agnol.

O benefício potencial de sua participação deriva das reflexões acerca de experiências relacionadas ao processo de avaliação que, de modo coletivo e propositivo, possam fornecer subsídios para intervenções e reorientações das práticas de avaliação de desempenho neste como em outros locais de trabalho e, também, para o ensino na área de gestão em saúde. Além disso, os resultados desta primeira etapa servirão de disparadores para os debates da segunda etapa da coleta de informações, mediante grupo focal. Quanto aos riscos, assinala-se que, eventualmente, poderá ocorrer algum desconforto em virtude do tempo a ser dispendido para o preenchimento do questionário, estimado em 15-20 minutos.

A participação é anônima, sem envolver benefício financeiro ou ônus para o participante, assegurando a liberdade de optar pelo ingresso e continuidade no estudo, bem como a opção pela desistência a qualquer momento, sem que sua decisão lhe resulte em qualquer tipo de prejuízo. O projeto tem finalidade acadêmica, portanto, é isento de vinculações hierárquicas e administrativas ou de influências que possam interferir no seu vínculo empregatício com o hospital.

As informações relativas aos questionários serão guardadas em formato de arquivo digital, pelo período de 5 anos, a partir da publicação dos resultados, ficando sob guarda da pesquisadora responsável em ambiente seguro. Após este período, as mesmas serão descartadas. Garante-se o anonimato dos participantes e o caráter confidencial das informações e, após a finalização da pesquisa, haverá um momento específico para devolutiva

dos resultados finais, no campo da pesquisa, cujo agendamento será oportunamente informado.

Estamos à disposição para esclarecimentos que forem necessários mediante contato pelos fones e e-mails que constam junto a nossas assinaturas. Caso tenha dúvidas sobre aspectos éticos da pesquisa você poderá entrar em contato com os Comitês de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio grande do Sul, pelo telefone (51) 3308-3738 e/ou com Daniel Demétrio Faustino da Silva, Coordenador-geral do Comitê de Ética em Pesquisa do Grupo Hospitalar Conceição, pelo telefone (51) 3357-2407, endereço Av. Francisco Trein 596, 3º andar, Bloco H, sala 11, das 09 às 12 horas e das 14:30 às 17 horas.

Uma via deste Termo é destinada ao participante e outra às pesquisadoras, após as respectivas assinaturas.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Clarice M. Dall’Agnol
<clarice@adufrgs.ufrgs.br>
(51)9919-2627

Dda. Adriana S. F. Cardoso
<adriserdotte@gmail.com>
(51)9379-7270

De acordo,

Porto Alegre, ____/____/____.

Assinatura: _____

Nome do(a) Participante: _____

APÊNDICE C – Guia de Temas do Grupo Focal

GUIA DE TEMAS¹⁶

1º ENCONTRO	2º ENCONTRO	3º ENCONTRO
<p>Tema norteador: Aspectos significativos do ato de avaliar e do espaço/momento de ser avaliado</p> <p>Abertura: agradecimento e apresentação dos participantes, da moderadora dos debates e do observador não participante. Permissão para gravação das falas. Objetivos e finalidade da pesquisa.</p> <p>Esclarecimentos gerais: metodologia adotada, papel da pesquisadora, papel da moderadora, dinâmicas das discussões e temas norteadores</p> <p>Setting: combinações gerais sobre os encontros, leitura e assinatura do TCLE.</p> <p>Debate: apresentação dos resultados da 1ª etapa da coleta de dados e questão norteadora: “O que vocês consideram significativo no ato de avaliar e no espaço/momento de ser avaliado?”</p> <p>Síntese dos momentos anteriores</p> <p>Encerramento: agradecimento e combinações para o próximo encontro.</p> <p>O lanche ficará disponível para ser degustado pelos participantes durante todo o decorrer do encontro.</p>	<p>Tema norteador: Pontos de assertividade e/ou vulnerabilidade no processo de avaliação de desempenho</p> <p>Abertura: síntese do encontro anterior e retomada de combinações.</p> <p>Debate: Questão norteadora: “Para vocês quais são os principais pontos de assertividade e/ou vulnerabilidade no processo de avaliação de desempenho?”</p> <p>Síntese dos momentos anteriores e validação das ideias centrais dos debates</p> <p>Encerramento: agradecimento e combinações para o próximo encontro</p> <p>O lanche ficará disponível para ser degustado pelos participantes durante todo o decorrer do encontro.</p>	<p>Tema norteador: Estratégias facilitadoras do processo de avaliação de desempenho</p> <p>Abertura: síntese do encontro anterior e retomada de combinações.</p> <p>Debate: Questão norteadora: “Para vocês quais estratégias poderiam ser facilitadoras no processo de avaliação de desempenho?”</p> <p>Síntese dos momentos anteriores e validação das ideias centrais dos debates</p> <p>Encerramento: agradecimento à todos pelas contribuições e esclarecimentos sobre o encontro a ser agendado para validação das falas que irão compor o relatório final do estudo</p> <p>O lanche ficará disponível para ser degustado pelos participantes durante todo o decorrer do encontro.</p>

¹⁶Guia de Temas inspirado em DALL’AGNOL. C. M. Avaliação de desempenho na enfermagem e o ser (a) crítico. 1999. [Tese de Doutorado]. São Paulo: Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, 1999.

APÊNDICE D – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Grupo Focal)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (2ª ETAPA DA COLETA DE DADOS – GRUPO FOCAL)

Prezado(a) Participante:

Por meio deste, estamos lhe convidando para participar, como voluntário(a), do Grupo Focal relativo à 2ª etapa da pesquisa “Avaliação de Desempenho de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública”, que tem por objetivo analisar o processo de avaliação de desempenho de profissionais da saúde nesse contexto. Destaca-se a finalidade acadêmica da proposta, portanto é isenta de vinculações hierárquicas e administrativas ou de influências que possam interferir no seu vínculo empregatício com o hospital. A equipe é constituída pela doutoranda Adriana Serdotte Freitas Cardoso sob orientação da Profa. Clarice Maria Dall’Agnol.

Na 1ª etapa, foram coletadas informações por meio de Questionário, cujos resultados parciais integrarão os disparadores dos debates no Grupo Focal para o qual você está sendo convidado(a), neste momento.

O benefício potencial da pesquisa consiste em ampliar conhecimentos sobre o tema por meio de discussões conjuntas e propositivas que, inclusive poderão contribuir para a otimização do processo de avaliação de desempenho no próprio local de trabalho, além de fornecer subsídios para o ensino na área de gestão em saúde. Quanto aos riscos, assinala-se que, eventualmente, poderá ocorrer algum desconforto em virtude do embate de ideias e/ou dos múltiplos pontos de vista que surgirem nas discussões em grupo. Entretanto, tais situações serão contornadas pela pesquisadora, considerando sua experiência e capacitação prévia.

O Grupo Focal terá três encontros semanais consecutivos, cada um com duração de 1 hora e 30 minutos. Com o intuito de viabilizar a sua participação, os mesmos serão realizados em uma sala no próprio hospital, previamente reservada, de forma que proporcione conforto e privacidade e possibilite a disposição das cadeiras em círculo a fim de permitir a visualização face-a-face entre todos os presentes.

A pesquisadora coordenará os encontros com auxílio de uma observadora que também tem experiência nessa atividade grupal. Garante-se o anonimato dos participantes na divulgação dos resultados da pesquisa, também zelando pelo caráter confidencial

compartilhado das informações que surgirem no grupo. Destaca-se que somente constarão no relatório final da pesquisa as falas e diálogos que forem devidamente autorizados e validados por você, em um momento posterior a ser agendado para esta finalidade.

Os encontros serão gravados em áudio, prevendo-se guarda do material transcrito, em local seguro, pelo período de cinco anos, a partir da publicação dos resultados, conforme preconiza o Conselho Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP). Após esse período, o material será devidamente descartado.

Ressalta-se que a participação é voluntária, sem envolver benefício financeiro ou ônus para o participante, sendo assegurada a livre continuidade ou desistência do estudo em qualquer momento, sem que esta decisão acarrete qualquer prejuízo.

Estamos à disposição para esclarecimentos que forem necessários mediante contato pelos fones e e-mails que constam junto a nossas assinaturas. Caso tenha dúvidas sobre aspectos éticos da pesquisa você poderá entrar em contato com os Comitês de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pelo telefone (51) 3308-3738 e/ou com Daniel Demétrio Faustino da Silva, Coordenador-geral do Comitê de Ética em Pesquisa do Grupo Hospitalar Conceição, pelo telefone (51) 3357-2407, endereço Av. Francisco Trein 596, 3º andar, Bloco H, sala 11, das 09 às 12 horas e das 14:30 às 17 horas.

Uma via deste Termo é destinada ao participante e outra às pesquisadoras, após as respectivas assinaturas.

Atenciosamente,

Profª. Dra. Clarice M. Dall’Agnol
<clarice@adufgrs.ufrgs.br>
(51)9919-2627

Dda. Adriana S. F. Cardoso
<adrisedotte@gmail.com>
(51)9379-7270

De acordo,

Porto Alegre, ____/____/____.

Assinatura: _____

Nome do(a) Participante: _____

ANEXO A – Parecer Consubstanciado COMPESQ-EENF/UFRGS**PPGENF/UFRGS – COMPESQ-ENF/UFRGS
PARECER CONSUBSTANCIADO - PROJETO DE PESQUISA**

PROJETO: MESTRADO () DOUTORADO (X)

A P R O V A D O

TÍTULO DO PROJETO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROFISSIONAIS DA SAÚDE EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR PÚBLICA

Pós-graduando autor do projeto: ADRIANA SERDOTTE FREITAS CARDOSO

Professor orientador/responsável: CLARICE MARIA DALL'AGNOL

Linha de pesquisa: Gestão em saúde e enfermagem e organização do trabalho

Instituição de origem: PPGENF/UFRGS - Escola de Enfermagem

Local de realização: Hospital Fêmima - GHC

Data EQ/DO (BANCA PRESENCIAL): 22/06/15

Descrição do projeto: O projeto vincula-se à Tese de Doutorado e tem como objeto de estudo a avaliação de desempenho de profissionais da saúde em um hospital público de Porto Alegre. Trata-se de uma abordagem qualitativa, alicerçada em um referencial emancipatório-participativo à luz de Paulo Freire e de Pichon-Rivière. Traz para a pauta das discussões o processo de avaliação de desempenho centrado na participação ativa do trabalhador, como sujeito crítico que é capaz de transformar a realidade. Adiciona a informação de que o Núcleo de Estudos sobre Gestão em Enfermagem (NEGE/UFRGS) chancela o desenvolvimento da pesquisa.

Título: adequado aos propósitos do estudo.

Introdução: Contextualiza a problemática da avaliação de desempenho.

Obs: Na versão final do projeto retomou a argumentação, tornando-a mais consistente no que tange ao delineamento do objeto do estudo, tendo adicionando referências atualizadas sobre o tema.

Revisão de literatura: adequada para o propósito do estudo.

Obs: Contemplou a retomada de conceitos oriundos das teorias administrativas. A inclusão de um quadro-síntese favoreceu a contextualização dos mesmos.

Objetivos: Adequados à problemática e metodologia do estudo.

Obs: Atendeu recomendação da Banca quanto à reformulação dos objetivos específicos, ficando como consta a seguir:

Geral

Analisar o processo de avaliação de desempenho de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública.

Específicos

- Caracterizar aspectos significativos do ato de avaliar e do espaço/momento de ser avaliado na percepção dos sujeitos envolvidos nesse processo.
- Identificar os aspectos que dinamizam e/ou obstaculizam o processo de avaliação de desempenho;
- Discutir com a equipe multiprofissional estratégias facilitadoras do processo de avaliação de desempenho.

MÉTODO

Tipo de estudo: Abordagem qualitativa, descritiva-exploratória, numa perspectiva dialética-emancipatória. A primeira etapa do estudo consiste na aplicação de um Questionário Semiestruturado Autoaplicado, estimando-se um contingente de participação em torno de 250 profissionais de nível superior da instituição (Hospital Fêmina – GHC). Está previsto um plano piloto. Na segunda etapa, preveem-se três encontros de Grupo Focal com cerca de 5 a 10 participantes, provenientes desse mesmo contingente, que tiverem interesse em discutir os dados oriundos da primeira etapa e disponibilidade para tal, selecionados pela técnica de *snowball*, em que um participante indica outro até completar o módulo desejado.

Obs: Na versão final do projeto, esclareceu que o plano piloto transcorrerá com 5 a 7 voluntários selecionados por conveniência, membros do núcleo de estudos que chancela a pesquisa (NEGE), os quais não integrarão posteriormente o estudo.

Campo do estudo: Hospital Fêmina – GHC.

População e amostra: Profissionais de nível superior da instituição (Hospital Fêmina – GHC), totalizando 250 participantes.

Critérios de Inclusão: Devidamente informado.

Critérios de exclusão: Devidamente informado.

Análise de dados: Estatística descritiva para os dados dos questionários e análise temática, na perspectiva de Minayo, para as informações a serem obtidas por meio de grupo focal.

Aspectos éticos: O projeto está de acordo com a Resolução CNS-466/12 que versa sobre pesquisas com seres humanos. Apresenta Termos de Consentimento Livre e Esclarecido para todas as etapas do estudo. Adicionou autorização institucional prévia para desenvolvimento do projeto no Hospital Fêmina - GHC.

Cronograma: Atualizado e compatível com a proposta.

Orçamento: Devidamente explicitado.

Referências: Atualizadas.

Apêndices: Pertinentes

Parecer e/ou comentários dos avaliadores – Banca Examinadora:

O tema é relevante e a proposta se insere na proposição do campo da pesquisa de fomentar práticas avaliativas participativas junto às equipes de trabalho. A partir das reflexões que forem suscitadas, o estudo também poderá contribuir para a área de gestão em saúde e enfermagem.

De acordo com o cronograma apresentado, o projeto é exequível e contempla quesitos de uma proposta em nível de doutorado.

A presente versão contempla todas as reformulações sugeridas.

Porto Alegre, 09/07/15.

The screenshot shows a webmail interface for CHASQUE WEBMAIL at UFRGS. The email subject is "Projeto de Pesquisa na Comissão de Pesquisa de Enfermagem". The sender is Lilian_cordova@hotmail.com, and the recipient is clarice@adufgrs.ufrgs.br. The email content is as follows:

Prezado Pesquisador CLARICE MARIA DALL AGNOL,

Informamos que o projeto de pesquisa Avaliação de desempenho de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública encaminhado para análise em 09/07/2015 foi aprovado quanto ao mérito pela Comissão de Pesquisa de Enfermagem com o seguinte parecer:

PARECER CONSUBSTANCIADO - PROJETO DE PESQUISA

PROJETO de DOUTORADO apresentado ao curso de Pós Graduação em Enfermagem da UFRGS e aprovado por Banca de Qualificação em 22 de junho de 2015.

TÍTULO DO PROJETO: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROFISSIONAIS DA SAÚDE EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR PÚBLICA
 Pós-graduando autor do projeto: ADRIANA SERDOTTE FREITAS CARDOSO
 Professor orientador/responsável: CLARICE MARIA DALL'AGNOL
 Linha de pesquisa: Gestão em saúde e enfermagem e organização do trabalho
 Instituição de origem: PPGENF/UFRGS - Escola de Enfermagem
 Local de realização: Hospital Fémina - GHC
 Data EQ/DO (BANCA PRESENCIAL): 22/06/15

Descrição do projeto: O projeto vincula-se à Tese de Doutorado e tem como objeto de estudo a avaliação de desempenho de profissionais da saúde em um hospital público de Porto Alegre. Trata-se de uma abordagem qualitativa, alicerçada em um referencial emancipatório-participativo à luz de Paulo Freire e de Pichon-Rivière. Traz para a pauta das discussões o processo de avaliação de desempenho centrado na participação ativa do trabalhador, como sujeito crítico que é capaz de transformar a realidade. Adiciona a informação de que o Núcleo de Estudos sobre Gestão em Enfermagem (NEGE/UFRGS) chancela o desenvolvimento da pesquisa.

Título: adequado aos propósitos do estudo.

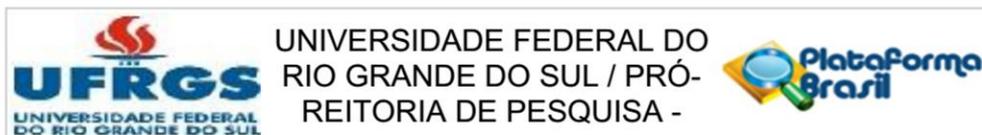
Introdução: Contextualiza a problemática da avaliação de desempenho.

Obs: Na versão final do projeto retomou a argumentação, tornando-a mais consistente no que tange ao delineamento do objeto do estudo, tendo adicionando referências atualizadas sobre o tema.

Revisão de literatura: adequada para o propósito do estudo.

Obs: Contemplou a retomada de conceitos oriundos das teorias administrativas. A inclusão de um quadro-síntese favoreceu a contextualização dos mesmos.

ANEXO B – Parecer Consubstanciado CEP/UFRGS



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROFISSIONAIS DA SAÚDE EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR PÚBLICA

Pesquisador: Clarice Maria Dall'Agnol

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 47689015.0.0000.5347

Instituição Proponente: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.193.585

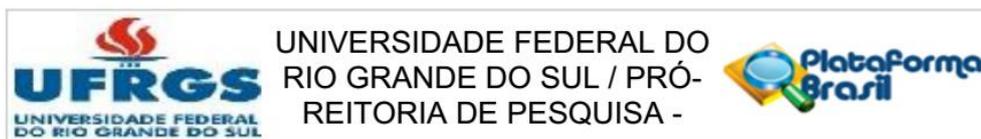
Apresentação do Projeto:

Trata-se do projeto de pesquisa que tem como pesquisador responsável Clarice M. Dall'Agnol, intitulado AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROFISSIONAIS DA SAÚDE EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR PÚBLICA, referente ao projeto de tese de doutorado realizado junto ao PPGENF da UFRGS a ser executado de 09/2015 a 12/2016.

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa cujo objetivo consiste em analisar o processo de avaliação de desempenho de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública.

Como justificativa, os pesquisadores informam que a relevância do tema de avaliação de desempenho nas organizações pode ser comprovada mediante consulta em base de dados que aponta o interesse progressivo pelo assunto. Entretanto, o número de publicações parece não acompanhar a emergente atenção pela temática. Afirmam, ainda, que apesar da política norteadora das instituições federais preconizarem a participação e a dialogicidade, a sistemática da avaliação não contempla uma auto avaliação formal do trabalhador. Defende o pressuposto de que a avaliação de desempenho apoiada num processo construído de forma participativa, mediante a interlocução entre instituição, avaliadores e avaliados e, conduzida de modo a

Endereço: Av. Paulo Gama, 110 - Sala 317 do Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro
Bairro: Farroupilha **CEP:** 90.040-060
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3308-3738 **Fax:** (51)3308-4085 **E-mail:** etica@propesq.ufrgs.br



Continuação do Parecer: 1.193.585

encorajar o desenvolvimento de uma consciência crítica da realidade em que o trabalhador está inserido, é capaz de produzir saberes e transformar pessoas.

Foi apresentada uma fundamentação teórica extremamente elaborada, considerando aspectos referentes à avaliação de desempenho, em especial na área da saúde.

O Projeto de Pesquisa está sendo submetido à análise do CEP/UFRGS e posteriormente será enviado para análise do CEP/GHC, que foi incluído como Instituição Copartícipe.

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo geral consiste em analisar o processo de avaliação de desempenho de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública.

Objetivos específicos:

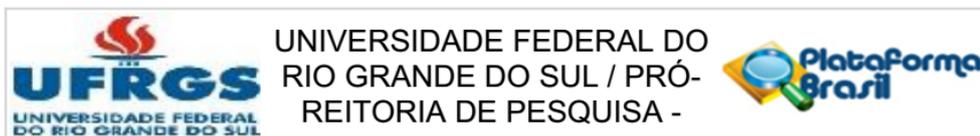
- a) caracterizar aspectos significativos do ato de avaliar e do espaço/momento de ser avaliado na percepção dos sujeitos envolvidos nesse processo;
- b) identificar os aspectos que dinamizam e/ou obstaculizam o processo de avaliação de desempenho;
- c) discutir com a equipe multiprofissional estratégias facilitadoras do processo de avaliação de desempenho.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os pesquisadores informam, tanto no Projeto de Pesquisa quanto TCLE e formulário da Plataforma Brasil que os participantes poderão se deparar com algum desconforto em decorrência do tempo a ser dispendido para responder o questionário ou então em virtude dos processos reflexivos e embate de idéias desencadeados por ocasião do grupo focal. Entretanto, tais situações poderão ser contornadas pela pesquisadora.

Em relação aos benefícios, deixa claro que embora a pesquisa não proporcione benefícios imediatos ao participante, a médio e longo prazo, os resultados e a participação no estudo poderão contribuir na medida em que oportuniza a reflexão acerca do tema e, de modo coletivo e propositivo, seja capaz de fornecer subsídios para intervenções e reorientações das práticas de avaliação de desempenho.

Endereço: Av. Paulo Gama, 110 - Sala 317 do Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro
Bairro: Farroupilha **CEP:** 90.040-060
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3308-3738 **Fax:** (51)3308-4085 **E-mail:** etica@propesq.ufrgs.br



Continuação do Parecer: 1.193.585

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

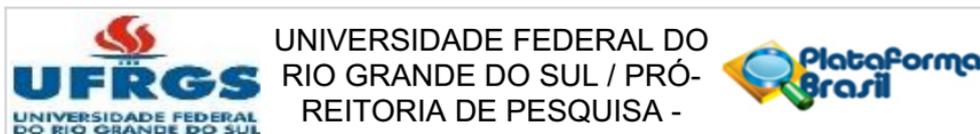
O estudo será realizado no Hospital Fêmeina (HF) pertencente ao Grupo Hospitalar Conceição (GHC), assegurado de sua viabilidade pela Coordenação do Grupo de Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento (GTED). Foi apresentado o Termo de Concordância do GHC, através de seu gerente de internação do GHC, Paulo Ricardo Bobek. Não fica claro para este relator qual o papel desta gerência quanto à autorização de realização do estudo, ou se a mesma deveria ser fornecida pelo GTED, mencionado diversas vezes no projeto.

Os critérios de inclusão e exclusão estão bem estabelecidos, assim como fica claro o número amostral. Entretanto, o Projeto de Pesquisa informa que o HF é constituído por 277 profissionais de nível superior e o número amostral previsto é 250. Chama a atenção que serão elencados como participantes quase a totalidade do seus profissionais, bem como não há justificativa para a necessidade deste número. Há viabilidade para captação de um número amostral tão significativo? Não fica claro no projeto se serão profissionais de diferentes áreas de atuação (médicos, enfermeiros, farmacêuticos, fisioterapeutas, etc) ou somente enfermeiros (área de atuação do pesquisador responsável).

Para a coleta de dados serão adotadas duas estratégias: em um primeiro momento, de caráter mais exploratório e descritivo, aplicar-se-á um questionário e posteriormente, com a intenção de aprofundar a temática, será realizado grupo focal, tomando-se como disparadores das discussões os resultados parciais dos questionários. Para as duas metodologias, foram apresentados TCLE distintos.

O pesquisador informa que a divulgação do estudo acontecerá mediante reunião, direcionada a todos os profissionais de nível superior da instituição, onde se pretende abordar a proposta da pesquisa, objetivo principal, procedimentos e período de coleta de dados. O convite para participação na reunião será anunciado por meio de cartazes informativos da pesquisa a serem afixados em todos os setores do hospital. O modelo de cartaz encontra-se apresentado no projeto, bem redigido e de fácil entendimento. O cartaz informativo faz convite a "profissional da área de saúde", não deixando claro se trata somente de profissionais de nível superior ou também de outros profissionais. Este fato pode induzir, eventualmente, outros profissionais (não objetos do estudo) a procurarem a participação na pesquisa. Deste modo, sugere-se esta pequena adequação.

Endereço: Av. Paulo Gama, 110 - Sala 317 do Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro
Bairro: Farroupilha **CEP:** 90.040-060
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3308-3738 **Fax:** (51)3308-4085 **E-mail:** etica@propesq.ufrgs.br



Continuação do Parecer: 1.193.585

O estudo contará ainda com uma etapa de estudo piloto composto por 5 a 10 sujeitos, buscando identificar possíveis vieses na formulação do questionário. Ressalta-se que esta etapa está prevista para início em setembro de 2015. É importante lembrar que o presente projeto necessitará adequações neste CEP e ainda deverá tramitar no CEP do GHC para ser efetivamente iniciado. Portanto, sugere-se que o cronograma já seja modificado para evitar nova diligência;

A primeira etapa do projeto será constituída de questionário, apresentado em anexo, bem estruturado, não identificado e que ficará na guarda da pesquisadora responsável por até 5 anos. A segunda etapa será constituída de grupos focais com encontros gravados em áudio com posterior transcrição das fitas, em forma literal. Os encontros do grupo focal acontecerão em uma sala agendada no próprio hospital, que proporcione conforto e privacidade aos participantes. As falas serão identificadas por códigos: P1 (Participante 1), P2 (Participante 2), P3 (Participante 3) e assim, sucessivamente. Após o término da pesquisa, as gravações em áudio serão inutilizadas.

O orçamento foi apresentado, assim como a forma de financiamento, deixando clara a responsabilidade da pesquisadora responsável.

O cronograma está adequado, porém merece atenção a etapa de estudo piloto já comentada anteriormente.

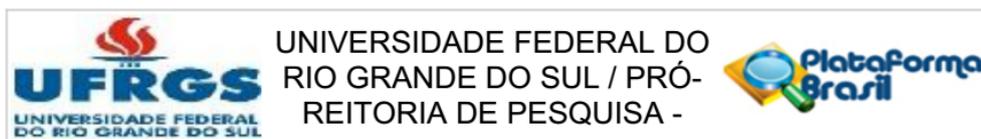
A capa do Projeto de Pesquisa, assim como Formulário de Integrantes da Pesquisa do GHC apresentam a participação da Assistente de Pesquisa, Fabiana Zerbieri Martins. Entretanto, a mesma não aparece no formulário da Plataforma Brasil.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram anexados Folha de Rosto assinada, dois TCLE, Projeto de Pesquisa Detalhado e Parecer da Compesq/Enfermagem/UFRGS, porém sem assinatura. Este fato não é impeditivo de aprovação pois o pesquisador realizou print-screen da tela do sistema comprovando sua aprovação. Sugere-se, para projetos futuros, que o parecer seja impresso e que o Coordenador da Compesq faça a assinatura.

São apresentados dois TCLE, uma para cada etapa do projeto, bem redigidos, completos, com

Endereço: Av. Paulo Gama, 110 - Sala 317 do Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro
Bairro: Farroupilha **CEP:** 90.040-060
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3308-3738 **Fax:** (51)3308-4085 **E-mail:** etica@propesq.ufrgs.br



Continuação do Parecer: 1.193.585

linguagem adequada, ressaltando-se o título do projeto, riscos e benefícios, metodologia simplificada, participação voluntária e passível de desistência, pesquisadores responsáveis com contatos. O único ponto que merece adequação é que ambos estão datados de 2015, quando está prevista a tomada de assinaturas também em 2016.

Foi apresentado um Termo de Concordância assinado por Paulo Ricardo Bobek, gerente de internação do GHC. Novamente, solicitam-se esclarecimentos quanto à necessidade deste termo e a ausência do Termo de Concordância da Coordenação do grupo de Gestão do Trabalho, Educação e Desenvolvimento (GTED).

Recomendações:

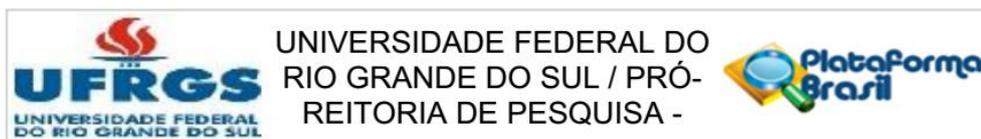
Recomenda-se aos pesquisadores o atendimento das solicitações apresentadas nesse parecer para aprovação do projeto de pesquisa quanto aos aspectos éticos.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Para aprovação do projeto de pesquisa quanto aos aspectos éticos torna-se necessário o atendimento das solicitações listadas a seguir, que deverão ser apresentadas em (A) documento separado respondendo cada um dos questionamentos, (B) incorporadas no Projeto de Pesquisa em realce e (C) também modificados na Plataforma Brasil.

- 1) Esclarecer o responsável pela assinatura do Termo de Concordância do GHC: o mesmo não deveria ter sido fornecido pelo responsável do GTED conforme informado no Projeto de Pesquisa? Qual o papel da Gerência de Internação?
- 2) Esclarecer a justificativa para o número amostral elevado (250 participantes), considerando o total de profissionais de nível superior existentes na instituição (277), bem como a viabilidade de captação. Ainda, a área de atuação dos profissionais que serão avaliados;
- 3) Eventual adequação do cronograma prevendo tramitação no Projeto de Pesquisa no CEP/UFRGS e CEP/GHC, principalmente considerando a etapa de estudo piloto prevista para início em setembro de 2015.
- 4) Adequação do cartaz informativo para convite de participação na pesquisa, deixando claro que se trata somente de profissionais de saúde de nível superior;

Endereço: Av. Paulo Gama, 110 - Sala 317 do Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro
Bairro: Farroupilha **CEP:** 90.040-060
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3308-3738 **Fax:** (51)3308-4085 **E-mail:** etica@propesq.ufrgs.br



Continuação do Parecer: 1.193.585

5) Esclarecer a participação da Assistente de Pesquisa, Fabiana Zerbieri Martins e incluí-la no formulário da Plataforma Brasil;

6) Adequação das datas dos TCLE;

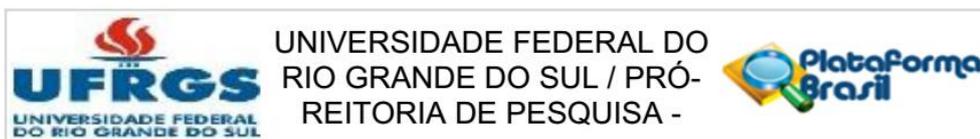
Considerações Finais a critério do CEP:

Encaminhe-se parecer em anexo.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	2015 Projeto PB=[13.07.15]=enviado.pdf	23/07/2015 21:14:55		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE Questionário PB [13.07.15]=enviado.pdf	23/07/2015 21:15:15		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE Grupo Focal [13.07.15]=enviado.pdf	23/07/2015 21:23:05		Aceito
Outros	Carta ao CEP-GHC=[sobre TCLE].pdf	23/07/2015 21:28:28		Aceito
Outros	Cartaz Inform.=divulgação reunião campo pesq..pdf	23/07/2015 21:33:10		Aceito
Outros	Parecer Consubst.[COMPESQ]=[09.07.15]=apro	23/07/2015 21:35:56		Aceito
Folha de Rosto	Folha Rosto PB [assinada]=pdf.pdf	28/07/2015 15:44:11		Aceito
Outros	Integrantes da pesquisa [CEP-GHC].pdf	29/07/2015 21:39:33		Aceito
Outros	Compromisso Relatório Pesq.[CEP-GHC].pdf	29/07/2015 21:40:05		Aceito
Outros	Currículo Lattes Pesq.Resp.(Clarice M.Dall'Agnol).pdf	29/07/2015 21:40:44		Aceito
Outros	Currículo Lattes Doutoranda (Adriana S.F.Cardoso).pdf	29/07/2015 21:41:00		Aceito
Outros	Autorização Prévia campo pesq. [GHC].PDF	29/07/2015 22:08:38		Aceito

Endereço: Av. Paulo Gama, 110 - Sala 317 do Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro
Bairro: Farroupilha **CEP:** 90.040-060
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3308-3738 **Fax:** (51)3308-4085 **E-mail:** etica@propesq.ufrgs.br



Continuação do Parecer: 1.193.585

Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_P ROJETO_558333.pdf	29/07/2015 22:12:29		Aceito
Interface REBEC	PB_XML_INTERFACE_REBEC.xml	29/07/2015 22:12:29	Clarice Maria Dall'Agnol	Aceito

Situação do

Pendente

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

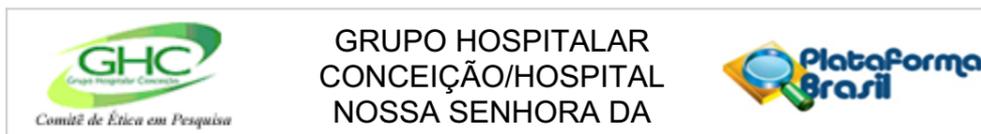
PORTO ALEGRE, 20 de Agosto de 2015

Assinado por:

MARIA DA GRAÇA CORSO DA MOTTA
(Coordenador)

Endereço: Av. Paulo Gama, 110 - Sala 317 do Prédio Anexo 1 da Reitoria - Campus Centro
Bairro: Farroupilha **CEP:** 90.040-060
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3308-3738 **Fax:** (51)3308-4085 **E-mail:** etica@propesq.ufrgs.br

ANEXO C – Parecer Consubstanciado CEP/GHC



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

Elaborado pela Instituição Coparticipante

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE PROFISSIONAIS DA SAÚDE EM UMA INSTITUIÇÃO HOSPITALAR PÚBLICA

Pesquisador: Clarice Maria Dall'Agnol

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 47689015.0.3001.5530

Instituição Proponente: Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 1.289.551

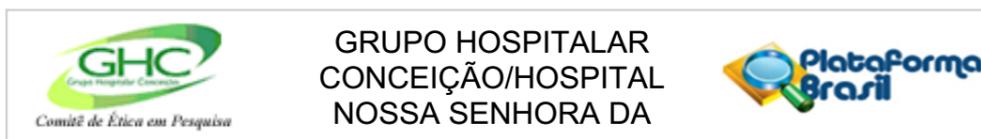
Apresentação do Projeto:

Projeto de pesquisa referente à tese de Doutorado do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul que se propõe a analisar o processo de avaliação de desempenho de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública. A pesquisador responsável é Clarice M. Dall'Agnol. O campo de coleta de dados será o Hospital Fêmina, instituição integrante do Grupo Hospitalar Conceição, Porto Alegre (RS). Trata-se de uma investigação qualitativa, descritiva-exploratória, numa perspectiva dialética-emancipatória, aproximando-se de uma abordagem participante. Incluirá o preenchimento de um questionário semiestruturado autoaplicado (estimados 250 participantes, todos profissionais de nível superior da instituição) e, após, três encontros de Grupo Focal (cerca de 5 a 10 participantes da 1ª etapa, que tiverem interesse e disponibilidade em discutir os resultados parciais dos questionários e disponibilidade). Os participantes do Grupo Focal serão selecionados pela técnica de snowball. O projeto contempla aspectos éticos e Termos de Consentimento Livre e Esclarecido para a aplicação do questionário e realização do grupo focal. O estudo piloto está previsto para acontecer em outubro de 2015.

Objetivo da Pesquisa:

Objetivo geral:

Endereço: Francisco Trein, 596 - Bloco H, 3º andar, Escola GHC (HNSC), sala 11
Bairro: CRISTO REDENTOR **CEP:** 91.350-200
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3357-2407 **Fax:** (51)3357-2407 **E-mail:** cep-ghc@ghc.com.br



Continuação do Parecer: 1.289.551

Analisar o processo de avaliação de desempenho de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública.

Objetivos específicos:

- a) caracterizar aspectos significativos do ato de avaliar e do espaço/momento de ser avaliado na percepção dos sujeitos envolvidos nesse processo;
- b) identificar os aspectos que dinamizam e/ou obstaculizam o processo de avaliação de desempenho;
- c) discutir com a equipe multiprofissional estratégias facilitadoras do processo de avaliação de desempenho.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos e benefícios adequadamente apresentados.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

O projeto, de modo geral, apresenta referencial teórico atual e suficiente, além de um texto bem escrito e formatado. Já foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, tendo as pendências atendidas. O cronograma e os Termos de Consentimento Livre e Esclarecido estão adequados.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Termos apresentados pelos pesquisadores:

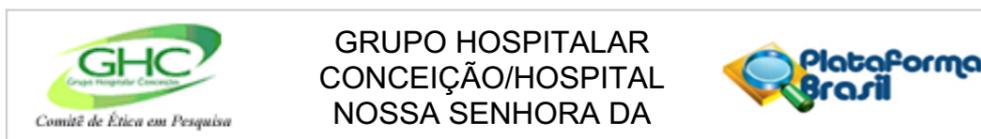
- Relação dos integrantes do projeto de pesquisa
- Termo de compromisso para entrega do relatório semestral e final
- Termos de anuência do responsável pelo setor/serviço onde será realizada a pesquisa na GHC (responsável pela Gerência de Internação do Hospital Fêmima)
- Termos de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) - Questionário e Grupo Focal
- Currículo dos pesquisadores (pesquisadora responsável, doutoranda e assistente de pesquisa)
- Carta ao CEP GHC com esclarecimentos sobre a apresentação dos TCLE

Recomendações:

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Em conformidade com a Resolução nº 466 de 12 de dezembro de 2012, do Conselho Nacional e Saúde, e com as normas internas do Comitê de Ética em Pesquisa do Grupo Hospitalar Conceição, todos os documentos necessários à análise do projeto foram apresentados. Este projeto preserva os aspectos éticos dos sujeitos da pesquisa, sendo, portanto, recomendada a aprovação por este

Endereço: Francisco Trein, 596 - Bloco H, 3º andar, Escola GHC (HNSC), sala 11
Bairro: CRISTO REDENTOR **CEP:** 91.350-200
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3357-2407 **Fax:** (51)3357-2407 **E-mail:** cep-ghc@ghc.com.br



Continuação do Parecer: 1.289.551

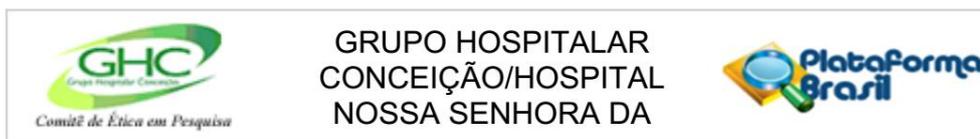
Comitê.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_558333.pdf	27/08/2015 14:12:24		Aceito
Parecer Anterior	PB_PARECER_CONSUBSTANCIADO.pdf	27/08/2015 14:11:33	Adriana Serdotte Freitas Cardoso	Aceito
Outros	Instrucoes_do_CEP_GHC_marco_2015.pdf	27/08/2015 14:02:57	Adriana Serdotte Freitas Cardoso	Aceito
Outros	Cartaz_Informativo_com_ajuste_240815.pdf	27/08/2015 14:02:21	Adriana Serdotte Freitas Cardoso	Aceito
Outros	Curric_Lattes_Assist_Pes_Fabiana_Z_Martins_pdf.pdf	27/08/2015 14:01:55	Adriana Serdotte Freitas Cardoso	Aceito
Outros	Carta_ao_CEP_UFRGS_ajustes_pendencias_240815.pdf	27/08/2015 14:00:35	Adriana Serdotte Freitas Cardoso	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Grupo_Focal_com_ajustes_240815.pdf	27/08/2015 14:00:08	Adriana Serdotte Freitas Cardoso	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_Questionario_com_ajustes_240815.pdf	27/08/2015 13:59:52	Adriana Serdotte Freitas Cardoso	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_completo_com_ajustes_240815.pdf	27/08/2015 13:59:35	Adriana Serdotte Freitas Cardoso	Aceito
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_558333.pdf	29/07/2015 22:12:29		Aceito
Outros	Autorização Prévia campo pesq. [GHC].PDF	29/07/2015 22:08:38		Aceito
Outros	Currículo Lattes Doutoranda (Adriana S.F.Cardoso).pdf	29/07/2015 21:41:00		Aceito
Outros	Currículo Lattes Pesq.Resp.(Clarice M.Dall'Agnol).pdf	29/07/2015 21:40:44		Aceito
Outros	Compromisso Relatório Pesq.[CEP-GHC].pdf	29/07/2015 21:40:05		Aceito
Outros	Integrantes da pesquisa [CEP-GHC].pdf	29/07/2015 21:39:33		Aceito
Folha de Rosto	Folha Rosto PB [assinada]=pdf.pdf	28/07/2015 15:44:11		Aceito
Outros	Parecer Consubst.[COMPESQ]=	23/07/2015		Aceito

Endereço: Francisco Trein, 596 - Bloco H, 3º andar, Escola GHC (HNSC), sala 11
Bairro: CRISTO REDENTOR **CEP:** 91.350-200
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3357-2407 **Fax:** (51)3357-2407 **E-mail:** cep-ghc@ghc.com.br



Continuação do Parecer: 1.289.551

Outros	[09.07.15]=aprovado.pdf	21:35:56		Aceito
Outros	Cartaz Inform.=divulgação reunião campo pesq..pdf	23/07/2015 21:33:10		Aceito
Outros	Carta ao CEP-GHC=[sobre TCLE].pdf	23/07/2015 21:28:28		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE Grupo Focal [13.07.15]=enviado.pdf	23/07/2015 21:23:05		Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE Questionário PB [13.07.15]=enviado.pdf	23/07/2015 21:15:15		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	2015 Projeto PB=[13.07.15]=enviado.pdf	23/07/2015 21:14:55		Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

PORTO ALEGRE, 21 de Outubro de 2015

Assinado por:

Daniel Demétrio Faustino da Silva
(Coordenador)

Endereço: Francisco Trein, 596 - Bloco H, 3º andar, Escola GHC (HNSC), sala 11
Bairro: CRISTO REDENTOR **CEP:** 91.350-200
UF: RS **Município:** PORTO ALEGRE
Telefone: (51)3357-2407 **Fax:** (51)3357-2407 **E-mail:** cep-ghc@ghc.com.br