

O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO À LUZ DO REFERENCIAL FREIRIANO: COM A PALAVRA, OS PROFISSIONAIS DE SAÚDE DE UM HOSPITAL PÚBLICO

THE PROCESS OF PERFORMANCE APPRAISAL IN THE LIGHT OF THE FREIRIAN REFERENCE: HEALTH PROFESSIONALS IN A PUBLIC HOSPITAL HAVE THE FLOOR

EL PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO A LA LUZ DEL REFERENTE DE PAULO FREIRE: CON LA PALABRA LOS PROFESIONALES DE SALUD DE UN HOSPITAL PÚBLICO

 Adriana Serdotte Freitas Cardoso ¹
 Clarice Maria Dall'Agnol ¹
 Eliane Tatsch Neves ²
 Gisela Maria Schebella Souto de Moura ¹
 Agnes Olschowsky ¹
 Dagmar Elaine Kaiser ¹

¹ Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Programa de Pós-graduação em Enfermagem. Porto Alegre, RS – Brasil.

² Universidade Federal de Santa Maria – UFSM, Programa de Pós-graduação em Enfermagem. Santa Maria, RS – Brasil.

Autor Correspondente: Adriana Serdotte Freitas Cardoso
E-mail: adriserdotte@gmail.com

Contribuições dos autores:

Análise estatística: Adriana S.F. Cardoso, Clarice M. Dall'Agnol; **Coleta de Dados:** Adriana S. F. Cardoso; **Conceitualização:** Adriana S. F. Cardoso, Clarice M. Dall'Agnol, Eliane T. Neves, Gisela M.S.S. Moura, Agnes Olschowsky, Dagmar Elaine Kaiser; **Gerenciamento do Projeto:** Adriana S. F. Cardoso, Clarice Maria Dall'Agnol, Eliane Tatsch Neves, Gisela M.S.S. Moura, Agnes Olschowsky, Dagmar Elaine Kaiser; **Investigação:** Adriana S. F. Cardoso; **Metodologia:** Adriana S. F. Cardoso, Clarice M. Dall'Agnol, Eliane T. Neves, Gisela M.S.S. Moura, Agnes Olschowsky, Dagmar E. Kaiser; **Redação - Preparação do original:** Adriana S. F. Cardoso, Agnes Olschowsky; **Redação - Revisão e Edição:** Adriana S. F. Cardoso, Clarice M. Dall'Agnol, Eliane T. Neves, Gisela M. S. S. Moura, Agnes Olschowsky.

Fomento: Não houve financiamento.

Submetido em: 23/03/2018

Aprovado em: 12/12/2018

RESUMO

O objetivo deste estudo foi identificar os aspectos que dinamizam e/ou obstaculizam o processo de avaliação de desempenho de uma instituição hospitalar pública e discutir com os profissionais de saúde estratégias facilitadoras desse processo. Trata-se de pesquisa qualitativa, exploratório-descritiva realizada em um hospital público da região Sul do Brasil. A coleta de dados ocorreu por meio da realização de grupo focal e as informações foram submetidas à análise temática. Como resultados do estudo emergiram as categorias: na dialogicidade do grupo focal, ponderações sobre a finalidade do processo avaliativo; cultura sobre avaliação de desempenho como dinamizadora/obstaculizadora do processo de avaliação; e estratégias facilitadoras do processo de avaliação de desempenho. Os resultados reforçam a necessidade de conduzir a avaliação de desempenho alicerçada em um processo dialógico, reflexivo e que busque uma leitura crítica da realidade em que os profissionais estão inseridos.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho Profissional; Gestão em Saúde; Administração Hospitalar; Pesquisa em Administração de Enfermagem.

ABSTRACT

This study aims to identify the aspects that optimize and/or hamper the process of performance appraisal in a public hospital and to discuss strategies that facilitate this process with health professionals. This is a qualitative, exploratory-descriptive study conducted in a public hospital in the southern region of Brazil. Data collection took place through focal group and information was submitted to thematic analysis. The following categories emerged as a result of this study: considerations about the purpose of the evaluation process in the dialogical process of the focal group; the culture of performance appraisal as an optimization / obstacle to the evaluation process; and strategies that facilitate the process of performance appraisal. The results reinforce the need for the institution to conduct performance appraisal based on a reflexive and dialogical process that seeks a critical analysis of the circumstances health professionals work in.

Keywords: Employee Performance Appraisal; Health Management; Hospital Administration; Nursing Administration Research.

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue identificar los aspectos que dinamizan y/o obstaculizan el proceso de evaluación de desempeño de un hospital público y discutir con los profesionales de la salud estrategias facilitadoras de dicho proceso. Investigación cualitativa, exploratoria, descriptiva llevada a cabo en un hospital público del sur de Brasil. La recogida de datos se efectuó por medio de la realización del grupo focal; las informaciones fueron sometidas al análisis temático. Como resultados del estudio se generaron las siguientes categorías: en la dialogicidad del grupo focal, consideraciones

Como citar este artigo:

Cardoso ASF, Dall'Agnol CM, Neves ET, Moura GMSS, Olschowsky A, Kaiser DE. O processo de avaliação de desempenho à luz do referencial freiriano: com a palavra, os profissionais de saúde de um hospital público. REME – Rev Min Enferm. 2019[citado em ____ ____];23:e-1160 Disponível em: _____
DOI: 10.5935/1415-2762.20190008

sobre la finalidad del proceso de evaluación; cultura sobre la evaluación de desempeño como dinamizadora/ obstaculizadora del proceso de evaluación y estrategias facilitadoras del proceso de evaluación de desempeño. Los resultados subrayan la necesidad de realizar la evaluación de desempeño basada en un proceso dialógico, reflexivo con miras a la lectura crítica de la realidad que viven los profesionales.

Palabras clave: Evaluación del Rendimiento de Empleados; Gestión en Salud; Administración Hospitalaria; Investigación en Administración de Enfermería.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, melhorar o desempenho humano e organizacional tem sido uma questão de destaque na gestão pública. Para tanto, são necessárias estratégias que possibilitem a implantação de um processo de gestão de desempenho confiável e motivador¹. 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.

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.² Contudo, revisão sistemática³ realizada sobre o desenvolvimento de pesquisas na área de recursos humanos revelou que apenas 3,7% das pesquisas sobre gestão de pessoas versam sobre avaliação de desempenho. Em si mesma essa constatação ressalta a necessidade de mais estudos acerca do tema.

Todavia, apesar das inúmeras contribuições que podem advir do processo avaliativo, diversos obstáculos permanecem, alguns explícitos, outros nem tanto. A ausência de uma ocasião específica para que o trabalhador pondere a respeito de sua prática e se autoavaleie pode resultar em prejuízo na interlocução entre avaliadores e avaliados e engajamento no processo avaliativo. Resgata-se⁴ que o estabelecimento de uma dinâmica contínua ascendente e descendente entre gestores e trabalhadores é imprescindível para negociar metas, consolidar e compatibilizar objetivos contratados e resultados esperados, além de construir indicadores de avaliação à luz da gestão participativa.

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 *que fazer* de sujeitos críticos a serviço, por isso mesmo, da libertação e não da domesticação”^{5:114}. Nesse sentido, destaca-se a relevância desta pesquisa, uma vez que oportuniza a reflexão a respeito de uma prática avaliativa democrática. Ain-

da, enfatiza a avaliação de desempenho como um processo de movimento contínuo em que a sua múltipla compreensão e aplicabilidade pelos membros das equipes de trabalho representam um importante obstáculo para a consecução de um processo avaliativo reflexivo, democrático e dialógico.

Assim, mediante a criação de um espaço de interlocução, tendo como princípio a participação dos atores envolvidos nos questionamentos propostos, tem-se como objetivo do estudo identificar os aspectos que dinamizam e/ou obstaculizam o processo de avaliação de desempenho e discutir com os profissionais de saúde estratégias facilitadoras desse processo.

MÉTODO

A pesquisa, de abordagem exploratório-descritiva, foi desenvolvida em um hospital público vinculado ao Sistema Único de Saúde (SUS), contemplando as considerações bioéticas preconizadas na Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde⁶. Este estudo é um recorte da pesquisa intitulada “Avaliação de desempenho de profissionais de saúde de uma instituição hospitalar pública” que tramitou 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 instituição proponente sob parecer nº 1.193.585 e pela Comissão de Ética em Pesquisa da instituição coparticipante sob parecer nº 1.289.551.

A coleta de dados ocorreu mediante a técnica de grupos focais, cuja sistemática prevê discussões cuidadosamente planejadas com os participantes, conforme já adotado em outros estudos.^{7,8} Com o objetivo de enriquecer os dados produzidos, buscou-se, a partir da análise de como o grupo opera durante o debate, a ancoragem nos pressupostos dos grupos de reflexão, com uma abordagem problematizadora.⁹

Os critérios de inclusão consistiram em ter participado da etapa quantitativa do estudo, manifestar interesse em discutir o tema e disponibilizar-se para participar dos encontros. A seleção dos participantes foi feita mediante a técnica de *snowball* já adotada em pesquisas anteriores^{10,11} até complementar o módulo desejado para compor o grupo. Assim, o grupo focal consolidou-se com seis participantes, porém, contou-se com a presença de cinco profissionais em cada encontro. Integraram o grupo de pesquisa um médico, um administrador, um assistente social, um psicólogo e dois enfermeiros. Com o intuito de preservar o anonimato dos participantes, as falas ilustrativas dos debates no grupo focal são identificadas como P1 (Participante 1), P2 (Participante 2), e assim sucessivamente.

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 verbais, além de auxiliar em aspectos organizacionais e logísticos como, por exemplo, o manuseio do gravador. Os encontros do grupo focal foram gravados em áudio, transcorrendo no mês de abril de 2016 e 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.

O manancial de informações geradas no grupo focal foi submetido à análise temática.¹² Na operacionalização, os resultados foram classificados por similaridade de conteúdo mediante organização em arquivos, agrupando-os em categorias. 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, seguida da releitura das informações e sua organização de modo a auxiliar no início do processo de interpretação;
- b. **exploração do material:** nessa etapa ocorreram a codificação do texto e a transformação dos dados brutos, com o intuito de alcançar a compreensão do texto;
- c. **tratamento dos resultados obtidos e interpretação:** nesse 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. Atentou-se para determinados temas que poderiam denotar estruturas de relevância, valores de referência e modelos de comportamento presentes ou subjacentes nos diálogos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

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

NA DIALOGICIDADE DO GRUPO FOCAL, PONDERAÇÕES SOBRE A FINALIDADE DO PROCESSO AVALIATIVO

No primeiro encontro do grupo focal, 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 breve período de silêncio, emergiram 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).
(Fonte: Grupo Focal, 01/04/2016)

Embora fosse 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. 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 de folgas-prêmio; ou então como subsídio nas realocações para o turno da noite, bastante disputado pelos profissionais. 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 a férias prêmio, tu não imagina a indignação das pessoas quando elas só ganham quatro dias de prêmio (P5).
(Fonte: Grupo Focal, 01/04/2016)

A preocupação identificada no GF encontra ressonância em Campos¹³ 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,¹⁴ 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 com esse 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 importante preocupação no que diz respeito a estimular a participação do trabalhador. Assim, 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 da instituição. 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.¹⁵

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 Freire¹⁶, o diálogo envolve o pensamento crítico e a compreensão da realidade como possível de ser transformada. De acordo com essa 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 um sujeito histórico, valorizando seus saberes e práticas e adotando como ponto de partida inicial a sua percepção sobre o objeto a ser discutido.

A avaliação, tal como defendida pelo referencial freiriano¹⁴, pressupõe reflexão crítica a respeito da prática desenvolvida. Contudo, a dificuldade inerente 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 autocrítica (P1).

As pessoas têm uma visão restrita, muito empobrecida (P4).

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

Ao longo das discussões, foram perceptíveis os entraves vivenciados pelos profissionais, com o intuito de buscar uma interlocução entre os sujeitos envolvidos no processo de avaliação, haja vista que as pessoas não “nascem” com senso crítico da realidade vivida, é preciso desenvolvê-lo. O processo de despertar para a realidade crítica é denominado por Freire⁵ como conscientização. Nesse 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. Se os trabalhadores, porém, 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.⁵

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 Freire¹⁶, de que não é possível rea-

lizar a leitura crítica da realidade, se a pessoa não desejar fazê-lo. Nesse processo, ainda se dispõe 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.

No GF, foi mencionado que, por vezes, os diálogos se estabelecem de modo superficial com ambos os 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. Essa é a dinâmica que propõe a instituição a partir da sua Política de Avaliação e Desenvolvimento.¹⁵ Aspira-se a 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 ao desenvolvimento do trabalhador sejam pensadas e pactuadas de modo crítico e coletivo.

A partir da sinalização das dificuldades que os trabalhadores têm vivenciado, emergiu no grupo a compreensão de um importante entrave para o desenrolar do processo avaliativo:

As pessoas têm 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, 01/04/2016)

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.

No cenário descrito pelos integrantes do GF, avaliadores e avaliados são como opressores e oprimidos, e vice-versa, alternando-se nesses papéis à medida que assumem posturas passivas e previamente condicionadas. Em tais circunstâncias, alude-se, em sintonia com Freire¹⁷ 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. [...]”^{17:47,48} Ou seja, vive-se um dilema intrínseco do qual é necessário sobrepujar.

O processo de libertar-se e despertar para a realidade crítica pode ser comparado a um “parto doloroso.”^{18:48} 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.

A CULTURA SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO DINAMIZADORA/ OBSTACULIZADORA DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO

Em se tratando de aspectos dinamizadores e/ou obstaculizadores do processo de avaliação de desempenho, a cultura organizacional a respeito do processo avaliativo ganhou destaque nas discussões. Nesse 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).

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, 08/04/2016)

A resistência tanto em avaliar quanto em ser avaliado destacada nos diálogos do grupo coincide com os apontamentos de estudo anterior realizado sobre o tema¹⁹ 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 Apgar. Porém, empiricamente, o ato de avaliar e ser avaliado não costuma ser percebido como uma atividade prazerosa.

Ao longo das discussões, os participantes pontuaram as dificuldades experienciadas durante a 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.

A inevitabilidade dessa mudança cultural sinalizada nos encontros do grupo também já foi discutida na literatura.^{20,21} Não importa quão eficiente possa ser o sistema de avaliação de desempenho, se o processo não tem credibilidade por parte do trabalhador, o sistema avaliativo não é percebido como pertinente e oportuno.²⁰ Grande parte da eficácia dos sistemas de avaliação de desempenho, no tocante à promoção de desenvolvimento, está vinculada à compreensão que os colaboradores têm em relação ao processo.²²

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.⁵ Pondera-se que, uma vez estabelecida a avaliação de desempenho em um contexto dialógico entre avaliadores e avaliados, os colaboradores poderiam, no 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 ideias.

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 a partir da Junta Recursal. A atribuição principal dessa comissão, formada por trabalhadores e gestores, 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.¹⁵

Nas discussões do grupo, porém, 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).
(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 desemprego 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 reco-

nhecida a importância do processo de avaliação e sua repercussão 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.

Nesse momento, resgata-se novamente o que Freire⁵ 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 âmbito que está inserido, é pouco provável que a verdadeira apropriação seja feita.

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 esse 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 breve período de silêncio, a moderadora 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 autoavaliação. 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 avaliador (P4). (Fonte: Grupo Focal, 15/04/2016)

Os comentários que emergiram do GF chamam a atenção para o papel da instituição, como corresponsável pelo processo de avaliação. Embora o hospital preconize que o processo avaliativo seja alicerçado num contexto dialógico e existam 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 trabalho desenvolvido²³ nesse mesmo campo de pesquisa, avaliar dentro de uma proposta dia-

lógica 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 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 Freire¹⁸, 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 argumenta estudo anterior²², 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. Essas capacitações, porém, 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, Freire¹⁸ 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, os participantes referiram-se ao treinamento introdutório que é ministrado ao trabalhador quando este é inserido no cenário de trabalho da instituição e a importância do aprofundamento dessa 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.¹⁵

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.”^{18:71}

Para tanto, trabalhadores e gestores precisam de espaços onde possam se pronunciar. Freire¹⁸ 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.”^{18:109} 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. Isso 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 comprometimento mútuo. Além disso, é importante considerar as particularidades da área pública ao focar as repercussões que as mudanças de governo e as questões políticas e de poder implicam para as instituições.²⁴ Também, o fato de as pessoas estarem mais inclinadas a esperar por soluções prontas ou fórmulas mágicas.²⁵

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.

CONCLUSÃO

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 de a 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 prejuízos na apropriação do processo avaliativo como 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 para a cultura de resistência em ser avaliado e o entendimento preconcebido de que a avaliação de desempenho é improdutiva e incapaz de propiciar trans-

formações. 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 se disposto desse 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 desse processo por parte dos profissionais. Conquanto se perceba considerável empenho por parte de alguns gestores e trabalhadores para que essa metodologia participativa se consolide, as falas que emergiram no grupo focal sugerem que os espaços de diálogo presentes na instituição parecem, até esse momento, não terem sido usufruído em toda a sua amplitude pelos trabalhadores.

Indicam-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 esse 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, estimulando perspectivas e questionamentos adicionais.

O estudo da avaliação de desempenho num hospital público trouxe como contribuição a ênfase no diálogo entre gestor e trabalhador como eixo norteador, ancorada em um modelo democrático e participativo de gestão de pessoas. A perspectiva freiriana adicionou a problematização e a visão crítica como elementos que estimulam as pessoas envolvidas nesse processo avaliativo a se questionarem e, ao mesmo tempo, permitirem transformar a compreensão de seu *status quo*. Dessa forma, a avaliação extrapola as fronteiras da quantificação do desempenho, estimulando o desenvolvimento de proposições condizentes com a prática e, assim, construindo novas possibilidades e soluções de forma a possibilitar a evolução contínua do profissional e do indivíduo.

REFERÊNCIAS

1. Cho YJ, Lee, JW. Performance management and trust in supervisors. *Rev Public Pers Adm*. 2012[citado em 2017 fev. 12];32(3):236-59. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X11421496>
2. Bafna P, Pillai S, Pramod D. Quantifying performance appraisal parameters: a forward feature selection approach. *Indian J Sci Technol*. 2016[citado em 2017 fev. 12]; 9(21):1-7. Disponível em: <http://www.indjst.org/index.php/indjst/article/view/95122/0>
3. Demo G, Fogaça N, Nunes I, Edrei L, Francischeto L. 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*. 2011[citado em 2017 jul. 18];12(5):15-42. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712011000500002&script=sci_abstract&tlng=pt
4. Oliveira MM, Campos GWS. Matrix support and institutional support: analyzing their construction. *Ciênc Saúde Coletiva*. 2015[citado em

- 2018 jan. 12];20(1):229-38. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-81232015000100229&script=sci_arttext&lng=pt
5. Freire P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. São Paulo (SP): Paz e Terra; 2011.
 6. Conselho Nacional de Saúde (BR). Resolução 466/2012 de 12 de dezembro de 2012. [citado em 2017 out. 09]. Disponível em: <http://www.conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>.
 7. Cardoso ASF, Dall'Agnol CM. Processo grupal: reflexões de uma equipe de Enfermagem. *Rev Esc Enferm USP*. 2011[citado em 2018 jan. 12];45(6):1412-8. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/reeusp/v45n6/v45n6a19.pdf>
 8. Kaiser DE, Dall'Agnol CM. Teaching and learning nursing management in the hospital context: an approach in the light of Pichon-Rivière. *Rev Esc Enferm USP*. 2017[citado em 2018 fev. 08];51: e3261. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342017000100478&lng=pt.
 9. Pichon-Rivière E. *O processo grupal*. 8ª ed. São Paulo (SP): Martins Fontes; 2012.
 10. Vieira SA, Dall'Agnol CM. Concepções de uma equipe multidisciplinar sobre a fuga de pacientes. *Rev Bras Enferm*. 2009[citado em 2018 fev. 08];62(1):79-85. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24633/000743849.pdf;sequence=1>
 11. Dall'Agnol CM, Oliveira AP, Cardoso ASF. Estágio de administração em Enfermagem: repercussões para a equipe em unidades clínico-cirúrgicas. *Rev Gaúcha Enferm*. 2017[citado em 2018 fev. 08]; 38(2):e61647. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem/article/view/61647>
 12. Minayo MCS. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12ª ed. São Paulo (SP): Hucitec; 2010.
 13. Campos GWS. Subjetividade e administração de pessoal: considerações sobre modos de gerenciar o trabalho em saúde. In: Merhy EE, Onocko R. *Agir em saúde: um desafio para o público*. 2ª ed. São Paulo (SP): Hucitec; 2002.
 14. Freire P. *Medo e ousadia: o cotidiano do professor*. Rio de Janeiro (RJ): Paz e Terra; 2013.
 15. Grupo Hospitalar Conceição - GHC. *Política de avaliação e desenvolvimento do GHC*. Porto Alegre; GHC; 2014 [citado 2014 ago. 05]. Disponível em: http://www.ghc.com.br/portalarh/institucional.asp?idRegistro=99&idRegistroSM=83&idRegistroML=92&idSBM=1/arq_ptg_1_403.pdf.
 16. Freire P. *Pedagogia da esperança: um reencontro com a pedagogia do oprimido*. 17ª ed. São Paulo (SP): Paz e Terra; 2011.
 17. Freire P. *Educação e mudança*. Rio de Janeiro (RJ): Paz e Terra; 2013.
 18. Freire P. *Pedagogia do oprimido*. 50ª ed. Rio de Janeiro (RJ): Paz e Terra; 2011.
 19. Akhter N, Raza H, Ashra A, Ahmad A, Aslam N. Impact of training and development, performance appraisal and reward system on job satisfaction. *Int Rev Manag Bus Res*. 2016[citado em 2017 jan. 15];5(2):561-71. Disponível em: <http://www.irmbjournal.com/papers/1465540310.pdf>
 20. Fernandez S, Moldogaziev T. Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector. *J Public Adm Res Theory*. 2013[citado em 2017 jan. 15]; 23(1):155-87. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/260100751_Using_Employee_Empowerment_to_Encourage_Innovative_Behavior_in_the_Public_Sector
 21. Kim T, Holzer M. Public employees and performance appraisal: a study of antecedents to employees' perception of the process. *Rev Public Pers Adm*. 2016[citado em 2017 out. 09];36(1):31-56. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0734371X14549673>
 22. Sharma NP, Sharma T, Agarwal MN. Measuring employee perception of performance management system effectiveness. *Employee Relat*. 2016[citado em 2017 out. 09];38(2):224-47. Disponível em: <https://app.dimensions.ai/details/publication/pub.1043511325>
 23. Flóres SS. *Um olhar pedagógico sobre a avaliação de trabalhadores em saúde: uma experiência na gestão pública*. Stuttgart: Novas Edições Acadêmicas; 2014.
 24. Silva FM, Mello SPT, Torres IAC. O que se discute sobre gestão por competências no setor público: um estudo preliminar das construções. *Rev Adm UFSM*. 2013[citado em 2017 out. 09];6(4):685-93. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/5202>
 25. Malvezzi S. A gestão de pessoas no contexto da estrutura de redes: desafios para sociedade, empresas e indivíduos. *Perspect Gest Conhecimento*. 2013[citado em 2017 mar. 23];3(esp):6-17. Disponível em: <http://www.periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/pgc/article/view/17170>