



JULIANA TEIXEIRA DA SILVEIRA

PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DA ENFERMAGEM ACERCA DA  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO

RIO GRANDE

2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM  
MESTRADO EM ENFERMAGEM

PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DA ENFERMAGEM ACERCA DA  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO

JULIANA TEIXEIRA DA SILVEIRA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande, como requisito para obtenção do título de Mestre em Enfermagem – Área de Concentração: Enfermagem e Saúde. Linha de Pesquisa Ética Educação e Saúde  
**Orientadora:** Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Rosemary Silva da Silveira

RIO GRANDE

2012

S581p Silveira, Juliana Teixeira da  
Percepção dos trabalhadores da enfermagem acerca da  
avaliação de desempenho do serviço público / Juliana Teixeira  
da Silveira. – 2012.  
84 f.


Orientadora: Rosemary Silva da Silveira  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio  
Grande, Escola de Enfermagem, Programa de Pós-Graduação  
em Enfermagem, Rio Grande, 2012.

1. Enfermagem. 2. Recursos humanos. 3. Avaliação de  
desempenho. 4. Setor público. I. Título. II. Silveira, Rosemary  
da Silva. CDU: 616-083:35.082.4


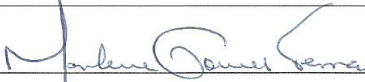
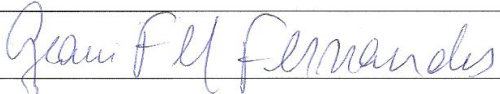

**JULIANA TEIXEIRA DA SILVEIRA**

**PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DA ENFERMAGEM ACERCA DA  
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO**

Esta dissertação foi submetida ao processo de avaliação pela Banca Examinadora para a obtenção do Título de **Mestre em Enfermagem** e aprovada na sua versão final em 12 de dezembro de 2012, atendendo às normas da legislação vigente da Universidade Federal do Rio Grande, Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Área de Concentração Enfermagem e Saúde.

  
Mara Regina Santos da Silva

Coordenador(a) do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem FURG

BANCA EXAMINADORA
 Dra. Rosemary Silva da Silveira - Presidente (FURG)
 Dra. Marlene Gomes Terra - Membro Externo (UFSM)
 Dra. Geani Farias Machado Fernandes - Membro Interno (FURG)
 Dra. Valéria Lerch Lunardi - Suplente Interno (FURG)

## RESUMO

SILVEIRA, Juliana Teixeira. **A percepção dos trabalhadores da enfermagem acerca da avaliação de desempenho do servidor público**. 2012. 84p. Dissertação (Mestrado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem. Programa de Pós-Graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande.

A concepção de avaliação de desempenho dos trabalhadores da enfermagem, na maioria das vezes, é a de um ato de julgamento entre o certo e o errado, relacionado às ações e posturas desenvolvidas no contexto do seu trabalho. A avaliação de desempenho, no entanto, pode ser visualizada pelos trabalhadores como um importante instrumento que favorece o *feedback* do fazer profissional, desafiando-os a olharem para si mesmos, para o desenvolvimento de suas atribuições profissionais, proporcionando um real entendimento de sua importância na sociedade. Assim tem-se como objetivo geral conhecer a percepção dos trabalhadores da enfermagem de um Hospital Universitário localizado no extremo sul do Rio Grande do Sul (HU) acerca da sistemática da avaliação dos servidores públicos vivenciada na instituição e como objetivo específico conhecer a percepção dos trabalhadores da enfermagem do HU acerca da sistemática da avaliação dos servidores públicos no período do estágio probatório, adotada na instituição. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa do tipo exploratória, desenvolvida com 70 trabalhadores de enfermagem. Para a coleta de dados utilizou-se a técnica de entrevista. Mediante a análise textual discursiva, construíram-se duas categorias: A avaliação do desempenho na concepção de trabalhadores da enfermagem e Serviço público: representatividade para o serviço da enfermagem. A avaliação do desempenho do servidor público pode ser influenciada pelo período de estágio probatório, pela sua vulnerabilidade na instituição, com possibilidade de conquistar a estabilidade ou perdê-la. Decorrido o período probatório, alguns trabalhadores modificam seu comportamento, demonstrando, por vezes, falta de comprometimento com seu fazer. No entanto, tal mudança pode estar relacionada com a cultura organizacional existente na instituição pública e, ainda, com um aparente descontentamento dos trabalhadores na realização da avaliação de desempenho, por não receberem um retorno significativo de cada avaliação. Pensar a sistemática de avaliação de desempenho com os trabalhadores da enfermagem significou a possibilidade de desencadear um processo de discussão e de reflexão sobre os diferentes modos de ser e fazer a enfermagem.

Descritores: Enfermagem. Avaliação de Desempenho. Avaliação. Setor Público.

## ABSTRACT

**SILVEIRA, Juliana Teixeira. Perception of nursing workers about the performance appraisal of civil servants. 84p. Dissertation (Master's in Nursing) – Nursing School, Graduate Program in Nursing, Federal University of Rio Grande, Rio Grande. 2012.**

The design of performance evaluation of nursing workers, most often, is an act of judgment between right and wrong, and attitudes related to actions taken in the context of their work. A performance evaluation, however, can be viewed by workers as an important tool that helps make the feedback of professional, challenging them to look at themselves, to develop their professional assignments, providing a real understanding of its importance in society. So has the general objective: the perception of nursing workers at a University Hospital located in southern Rio Grande do Sul (HU) on the systematic evaluation of public servants lived in the institution and, as a specific objective: to know workers' perception of nursing HU on the systematic evaluation of civil servants during the probationary period, the institution adopted. This is a survey of exploratory qualitative approach, developed with 70 nursing staff. To collect the data we used the interview technique. By analyzing textual discourse, built up two categories: Performance evaluation in the design of nursing workers and public service: the service representative for nursing. Assessing the performance of public servants can be influenced by the period of probation by their vulnerability in the institution, with the possibility of winning the stability or lose it. After the probationary period, some workers change their behavior, showing sometimes a lack of commitment to their cause. However, such change may be related to the organizational culture that exists in public institution and also with an apparent discontent of workers in the implementation of performance assessment, which did not receive a significant return of each assessment. Thinking systematic performance evaluation with nursing workers meant the possibility of triggering a process of discussion and reflection on the different ways of being and doing nursing.

Keywords: Nursing. Performance Evaluation. Evaluation. Public Sector.

## RESUMEN

SILVEIRA, Juliana Teixeira. **Percepción de los trabajadores de enfermería sobre la evaluación del desempeño de los funcionarios públicos.** 84p. Disertación (Maestría en enfermería) – Escuela de Enfermería, Programa de Postgrado en Enfermería, Universidad Federal de Rio Grande, Rio Grande. 2012.

El diseño de la evaluación del desempeño de los trabajadores de enfermería, por lo general, es un acto de juicio entre el bien y el mal, y actitudes relacionadas con las medidas adoptadas en el contexto de su labor. Una evaluación del desempeño, sin embargo, puede ser visto por los trabajadores como una herramienta importante que ayuda a que las votaciones de profesionales, desafiándolos a mirarse a sí mismos, a desarrollar sus tareas profesionales, proporcionando una comprensión real de su importancia en la la sociedad. Así que tiene como objetivo general: la percepción de los trabajadores de enfermería de un hospital universitario situado en el sur de Rio Grande do Sul (HU) sobre la evaluación sistemática de los funcionarios públicos vivido en la institución y, como objetivo específico: conocer percepción de los trabajadores de enfermería HU en la evaluación sistemática de los funcionarios públicos durante el período de prueba, la institución adoptó. Se trata de un estudio exploratorio de abordaje cualitativo, desarrollado con el personal de enfermería 70. Para recolectar los datos se utilizó la técnica de entrevista. Mediante el análisis de discurso textual, construido dos categorías: la evaluación del desempeño en el diseño de los trabajadores de enfermería y servicio público: el representante del servicio de enfermería. Evaluación del desempeño de los funcionarios públicos pueden ser influenciados por el período de libertad condicional por su vulnerabilidad en la institución, con la posibilidad de ganar la estabilidad o perderlo. Después del período de prueba, algunos trabajadores de cambiar su comportamiento, mostrando a veces una falta de compromiso con su causa. Sin embargo, este cambio puede estar relacionado con la cultura organizacional que existe en las instituciones públicas y también con un evidente descontento de los trabajadores en la aplicación de la evaluación del desempeño, que no ha recibido un importante retorno de cada evaluación. Pensando evaluación realización sistemática con los trabajadores de enfermería significaba la posibilidad de desencadenar un proceso de discusión y reflexión sobre las diferentes maneras de ser y de hacer de enfermería.

Descriptores: Enfermería. Evaluación del Desempeño. Evaluación. Sector Público.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>15</b>
2.1 A Prática da Enfermagem numa Instituição Pública Federal.....	15
2.2 A Avaliação de Desempenho do Servidor Público Federal.....	22
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>31</b>
3.1 Tipo de Estudo.....	31
3.2 Local do Estudo.....	31
3.3 Informantes do Estudo.....	32
3.4 Coleta dos Dados.....	32
3.5 Análise dos Dados.....	33
3.6 Aspectos Éticos.....	34
<b>4 RESULTADOS.....</b>	<b>36</b>
4.1 A avaliação do desempenho na concepção de trabalhadores da enfermagem.....	37
4.2 Serviço público: representatividade para o serviço da enfermagem.....	56
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE A – .....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE B –.....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE C –.....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICE D –.....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE E –.....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE F –.....</b>	<b>86</b>



## 1. INTRODUÇÃO

A concepção de avaliação que marca a trajetória dos trabalhadores da enfermagem, na maioria das vezes, é a de um ato de julgamento entre o certo e o errado, relacionado às ações e posturas desenvolvidas no contexto do seu trabalho. Quando o trabalhador vislumbra a avaliação como um julgamento, pode reconhecer a possibilidade de ser punido por alguma de suas ações e essa visão pode ocasionar descrédito acerca do processo de avaliação (DEMO, 2004).

Durante o processo de avaliação, o avaliador “não deveria agir como juiz, que julga os bons e os maus comportamentos do réu e prolata a sentença” (LIMA, GONÇALVES, NORI, NOMURA, 2007, p. 396), pois este entendimento não contempla na íntegra o seu significado. A avaliação pode ser entendida como um processo através do qual educador e educandos buscam a superação de suas limitações, preparando-se para a crítica, para o aprender a aprender, para o pensar, para refletir e avaliar a sua atuação (SILVA, CAMILLO, 2007; LALUNA, FERRAZ, 2007).

O desejo de pesquisar o processo de avaliação de desempenho do Servidor Público Federal, especificamente, dos trabalhadores da enfermagem do Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Corrêa Jr (HU-FURG), tem sido objeto de estudo desde minhas práticas acadêmicas como discente do Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande (FURG). Na realização do Trabalho de Conclusão de Curso, houve uma aproximação com a temática, que teve a participação de apenas alguns trabalhadores de duas Unidades existentes no HU.

Constatou-se que a avaliação foi compreendida, pelos trabalhadores de enfermagem, como um julgamento do que é correto e do que é errado no seu fazer profissional. Evidenciou-se, nos achados, que alguns trabalhadores desenvolviam uma postura comprometida com a instituição e demonstravam responsabilidade durante o período do estágio probatório; outros, modificavam seu modo de agir posteriormente a esse período de avaliação. Essa mudança no modo de ser e de fazer, na visão dos trabalhadores, não estava relacionada apenas à aquisição da estabilidade, mas também pela influência da cultura organizacional existente nos serviços públicos (SILVEIRA, 2010). Assim, percebendo que tanto a estabilidade quanto a cultura organizacional não permitiria visualizar o processo de avaliação dos trabalhadores como um todo, se propôs

ampliar essa busca a fim de melhor contextualizar o processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores existente nesta instituição.

A avaliação de desempenho desenvolvida no Hospital Universitário é realizada semestralmente durante o período do estágio probatório, o que possibilita, ao servidor público, o alcance da estabilidade. Posteriormente a este período, a sistemática de avaliação de desempenho acontece anualmente. Durante essa avaliação, o trabalhador realiza sua autoavaliação, respondendo questões referentes à pontualidade, responsabilidade, assiduidade, entre outros (SILVEIRA, 2010)

As questões que fazem parte do instrumento de avaliação recebem uma pontuação de um a quatro; um significa a nota mínima e, quatro, a nota máxima. Após a autoavaliação, é realizada a avaliação coletiva do trabalhador com a chefia. No caso dos auxiliares e dos técnicos de enfermagem, essa avaliação é realizada com o enfermeiro responsável pela unidade de trabalho, e a avaliação dos enfermeiros é realizada com a coordenação de enfermagem. O processo de avaliação é realizado de modo sistematizado e via on-line, no qual após o preenchimento do instrumento acontece o encaminhamento do mesmo a Pró-Reitoria de Gestão e de Desenvolvimento de Pessoal. Posteriormente, os trabalhadores são chamados para dialogar sobre este processo (SILVEIRA, 2010).

Ao contextualizar o processo de avaliação dos trabalhadores da enfermagem do HU, pôde-se observar a existência de algumas situações de conflitos e dilemas éticos por eles vivenciados, decorrentes de avaliações negativas, ou que se contrapunham ao esperado pelo avaliado ou avaliador, interferindo diretamente no cotidiano de trabalho; em alguns momentos, parecia haver a priorização de direitos e valores individuais dos trabalhadores, contrastando com os direitos dos pacientes como sujeitos. É possível que os diferentes modos de ser e fazer dos trabalhadores seja reflexo de processos avaliativos anteriores, os quais podem ter sido vivenciados sem o comprometimento necessário durante a sua realização (SILVEIRA, 2006; ÁVILA, 2006).

Diante do não envolvimento de alguns avaliadores durante o processo de avaliação sistemática de desempenho, muitos trabalhadores que realizavam seu fazer de modo comprometido, cumprindo exigências legais e profissionais, passaram a acomodar-se, demonstrando sua insatisfação pela ausência de tomadas de decisões, diante de avaliações consideradas negativas, com vistas à correção das inadequações visualizadas (SILVEIRA, 2006; ÁVILA, 2006).

Para tanto, parece ser necessário resgatar o compromisso dos trabalhadores com o processo de avaliação, o que requer a criação de espaços para que os trabalhadores da enfermagem possam ser incentivados a direcionar um olhar para si, avaliando como tem se construído no decorrer de seu fazer, e se sintam envolvidos e estimulados a participar nesse processo, evidenciando necessidades, fornecendo sugestões e estimulando a criatividade.

Nessa concepção, a avaliação de desempenho é compreendida como a possibilidade de que enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem favoreçam e fortaleçam a relação entre si, para que juntos se comprometam a realizar o processo de avaliação de forma a alcançar os objetivos propostos, beneficiando tanto a instituição quanto o trabalhador.

Assim, o processo da avaliação de desempenho pode ser visualizado pelos trabalhadores como um importante instrumento que favorece o *feedback* do fazer profissional, desafiando-os a olhar para si mesmos, para o desenvolvimento de suas atribuições profissionais, proporcionando um real entendimento de sua importância na sociedade. Além de possibilitar um olhar para o que está bem e o que precisa ser modificado no fazer profissional dos enfermeiros, técnicos e auxiliares, o *feedback* mostra-se como fundamental no processo de sua evolução, pois além de ser possível destacar potencialidades dos trabalhadores, será, também, um recurso para apontar críticas construtivas, promovendo mudanças necessárias, de modo a favorecer tanto as instituições de trabalho, quanto os próprios trabalhadores (BRAHM, MAGALHÃES, 2007).

No entanto, tem-se percebido que parece existir uma preocupação excessiva em conectar a avaliação de desempenho a progressão funcional do servidor na Carreira, pois muitas vezes, a avaliação parece não produzir subsídios válidos para o aperfeiçoamento do trabalhador, tornando-se apenas um “formalismo a ser cumprido de maneira ritualista” (SANTOS, CARDOSO, 2001, p.67).

Apesar das exigências formais necessárias ao processo de avaliação de desempenho, da possibilidade de que avaliador e avaliado expressem suas manifestações e sugestões, parece que este espaço nem sempre é utilizado para o fornecimento de orientações cabíveis quanto ao esperado do trabalhador. Assim, a avaliação pode, muitas vezes, constituir-se numa situação conflituosa; tanto no que diz respeito ao trabalhador, mas principalmente à instituição, refletindo-se em um

“aparente” descompromisso com o ato de avaliar, de submeter-se a possíveis esclarecimentos e questionamentos tanto por quem está sendo avaliado, quanto pelo próprio serviço de recursos humanos (SILVEIRA, 2006).

Desse modo, apesar da existência de um acompanhamento e do conhecimento dos trabalhadores acerca da importância da avaliação do desempenho dos servidores públicos da equipe de Enfermagem, esse processo pode se constituir numa situação dilemática para o avaliador e avaliado, resultando, conseqüentemente, em possíveis limitações no seu desenvolvimento.

Assim, mediante observações vivenciadas no cotidiano do trabalho, percebe-se que alguns servidores públicos federais, dentre os quais os trabalhadores da área da saúde, e da enfermagem em particular, apesar de serem submetidos às legislações e avaliações no período do estágio probatório e do desempenho de suas funções, parecem comportar-se “como se legitimassem as normas”, cumprindo as atividades por receio de punição e não por legitimá-las como parte de seu fazer; apenas realizam ou “seguem o preconizado por medo de represálias” e, posteriormente, na certeza da impunidade, deixam de fazê-la (SILVEIRA, 2006, p. 182).

Nessa visão, os trabalhadores, durante o período de estágio probatório, parecem agir somente para obter uma avaliação satisfatória sem considerar a importância deste processo, vislumbrando o alcance da estabilidade como a garantia de tornar-se um trabalhador permanente, o que corresponde, também, à aparente garantia de impunidade para o não cumprimento de seus deveres, modificando assim o modo de ser e de fazer manifestados anteriormente.

Tais limitações podem contribuir para a defesa da priorização dos direitos e valores individuais dos trabalhadores, contrastando com as convicções do que seja “certo ou errado” no modo de ser e fazer por eles assumido. Pode, ainda, resultar numa “aparente ruptura de uma visão do trabalho da saúde, como um fazer coletivo, constituir-se numa das causas originárias do descomprometimento de alguns trabalhadores que, apesar de conhecerem as leis do exercício profissional e algumas normatizações presentes no HU, as descumprem e transgridem” (SILVEIRA, 2006, p.179).

Assim, acredita-se que para realizar o processo de avaliação de forma a atingir os objetivos propostos pela Instituição, é preciso que tanto o avaliador quanto o avaliado estejam envolvidos com o ato de avaliar, pois esse processo é permeado de

significados, valores e sentimentos, exigindo dos participantes um preparo “tanto do ponto de vista técnico quanto emocional, para realizarem a avaliação e propiciarem momentos respectivos de *feedback* e aprendizagem” mútua (PERAZZALO, 2008, p.116).

Numa tentativa de proporcionar a melhoria da qualidade da assistência à saúde dos usuários, comprometida com o ato de avaliar, a Universidade Federal do Rio Grande - FURG vem desenvolvendo um amplo processo de discussão acerca da sistemática de avaliação de desempenho juntamente aos diferentes trabalhadores.

No entanto, apesar dos mecanismos de avaliação existentes, infelizmente ainda permanecem situações de inadequação, em que alguns trabalhadores fazem uso de influências para alcançar a avaliação desejada, fazendo com que esse processo não seja totalmente confiável aos olhos da instituição, tornando-o desleal, não só com os demais trabalhadores, mas também com os usuários do trabalho que este servidor está produzindo. Assim, a subjetividade de cada trabalhador pode influenciar o processo avaliativo, principalmente, quando existe dificuldade em separar a relação de amizade com a profissional, comprometendo o ato de avaliar (PIRES; MACÊDO, 2006).

Neste sentido, acredita-se que pensar a sistemática de avaliação de desempenho com os trabalhadores da enfermagem pode significar o desencadeamento de um processo de discussão e de reflexão sobre os diferentes modos de ser e fazer a enfermagem, como a busca da superação das dificuldades vivenciadas com o ato de avaliar. Acompanhar as medidas de avaliações existentes, as novas exigências durante a sistemática de avaliação de desempenho e, até mesmo, rever o modo como o ato de avaliar tem se constituído, pode ser compreendido como um processo de valorização do trabalhador e também de adequação das iniquidades existentes no que diz respeito aos critérios e objetivos desejáveis.

Algumas pesquisas realizadas em bases de dados da área da enfermagem (LALUNA; FERRAZ, 2007; ÁVILA, 2006), da administração (PIRES; MACÊDO, 2006), da psicologia (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009) e da educação (Demo, 2004; Freire, 1997) destacam estudos referentes à avaliação de desempenho do servidor público e, também, acerca do trabalhador inserido nas instituições públicas brasileiras.

Diante do exposto, constitui-se com objeto de estudo: a avaliação de desempenho dos trabalhadores de enfermagem. Partindo desse objeto, tem-se com questão norteadora de pesquisa: como os trabalhadores da enfermagem visualizam a

sistemática da avaliação de desempenho do Servidor Público desenvolvida em um Hospital Universitário

De modo a responder essa questão, tem-se como **objetivo geral:** conhecer a percepção dos trabalhadores da enfermagem do Hospital Universitário acerca da sistemática da avaliação dos servidores públicos vivenciada na instituição. E, como **objetivo específico:** conhecer a percepção dos trabalhadores da enfermagem do HU acerca da sistemática da avaliação dos servidores públicos no período do estágio probatório, adotada na instituição.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A Prática da Enfermagem numa Instituição Pública Federal**

Frente à complexidade do mundo e da cultura, a sociedade como um todo está passando por múltiplas transformações; a ciência desenvolve-se de um modo extremamente rápido, sem que as implicações éticas destes avanços sejam suficientemente discutidas e analisadas (AHLERT, 2003). Ao contextualizar o mundo do trabalho, pode-se perceber que esses avanços ocasionam mudanças na estrutura das organizações, desafiando-as a absorverem uma série de inovações oriundas dessa transição, fazendo com que as instituições busquem novos modelos de gestão, “esse processo se desenrola em um contexto de consolidação de direitos e valores democráticos, colocando em cena novos atores sociais que forjam uma nova cidadania” (FERREIRA, ALVES, TOSTES, 2009, p.320).

A compreensão de qualquer fenômeno social requer levar em consideração a realidade, na qual estamos inseridos, e as diversas dimensões dos acontecimentos humanos na busca pela sobrevivência. Neste sentido, a carreira pública está cada vez mais apreciada e disputada pelos trabalhadores, uma vez que o serviço público corresponde a 11% dos empregos existentes, com aproximadamente oito milhões de contribuintes, trazendo consigo uma série de benefícios: estabilidade; maiores salários; adicional por tempo de serviço; liberação para capacitação profissional, mantendo a remuneração salarial e ainda, com possibilidade de bolsa auxílio; ascensão profissional, dentre outros (LANA, NASCIMENTO, 2009).

No Brasil, o funcionalismo público surgiu a partir das atividades do Conselho Federal do Serviço Público Civil, instituído em 1936. Antes deste período, existiam atividades administrativas estruturadas no interior das instituições, mas não nacionalmente. Em 1938, a partir do decreto-lei 579/38, assinado pelo presidente Getúlio Vargas, foi criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que profissionalizou o serviço público no Brasil (BRASIL, 1938).

O ingresso da enfermagem no funcionalismo público ocorreu a partir dos anos 1960, impulsionado pelos anseios de Waleska Paixão, juntamente com outras enfermeiras ilustres da época, que faziam parte da Associação Brasileira de Enfermagem. Uma das conquistas oriunda da participação da Comissão do Plano de

Classificação de Cargos do DASP, publicado em 1954, consiste na “retificação de cargo e reclassificação da enfermagem entre os serviços profissionais de nível médio”. Seis anos depois desta conquista, em 12 de julho de 1960, foi sancionada a Lei nº 3.780, que teve grande relevância para a enfermagem, pois “posicionou o enfermeiro como profissional no Serviço Público Federal” (AZEVEDO, CARVALHO, GOMES, 2009, p. 33-34).

A possibilidade de “fazer parte do serviço público” pode constituir-se numa expectativa da sociedade capitalista na qual vivemos, induzindo os trabalhadores e, especificamente, os da enfermagem a almejar e projetar o serviço público como um ideal de felicidade, da busca de uma garantia e estabilidade profissional (SILVEIRA, 2006).

Os servidores nomeados, após ingressarem na instituição, são submetidos a um período denominado “Estágio Probatório”, o qual compreende um processo de avaliações periódicas antes da concessão da estabilidade, tendo sido instituído pela Lei n.º 8.112/90, que tinha como finalidade regulamentar a relação entre servidores públicos e a administração pública, atribuindo algumas garantias aos servidores concursados, dentre elas: a estabilidade, prevista na Seção V, no art. 21 da Lei 8.112/90 (BRASIL, 1990).

O Estágio Probatório tem duração de 36 meses, durante os quais se avaliam as competências, habilidades, destreza, posturas e modos de ser e fazer do concursado para o desempenho do cargo, tendo como critérios de avaliação os seguintes fatores: I- assiduidade; II- disciplina; III- capacidade de iniciativa; IV- produtividade; V- responsabilidade (BRASIL, 1990).

A assiduidade e a pontualidade podem ser compreendidas como a capacidade do servidor se fazer presente, cumprindo horários e prazos estabelecidos, bem como, desempenhando funções inerentes ao seu cargo; a disciplina consiste na observação de normas, decisões e preceitos; a capacidade de iniciativa é a capacidade de estar motivado, ser criativo e inovar as situações cotidianas; a produtividade é a ação competente e criativa para atingir com eficácia os objetivos propostos e, a responsabilidade, é a habilidade do servidor em instrumentalizar-se para uma atuação ética, para o exercício da sua liberdade e autonomia, tomando decisões que impliquem uma relação de dever para consigo, como sujeito, e para com o outro (HAYON; DELGADO, 2008).



Segundo a Lei do Estágio Probatório, o servidor alcança a estabilidade após 36 meses do ingresso na instituição pública e, só será destituído do cargo, quando obtiver parecer negativo em três situações: primeiro, em virtude de sentença judicial; segundo, mediante processo administrativo e, por último, diante da avaliação periódica de desempenho do servidor, na forma de lei complementar, desde que tenha sido assegurada ampla defesa (BRASIL, 1990).

A estabilidade, portanto, deve ser visualizada como um momento de segurança para o binômio servidor- instituição. Para o servidor, pode ser compreendida como a garantia de seu emprego; para a instituição, constitui-se numa possibilidade de contar com um trabalhador que desempenha suas atividades de forma responsável e comprometida (SILVEIRA, 2006, LANCMAN et al. 2007).

Por outro lado, percebe-se que os trabalhadores podem ser influenciados pela predominância cultural existente nas estruturas dos hospitais públicos que, na maioria das vezes, se constituem em modelos hierárquicos verticalizados, atrelados à burocracia mecanicista, com característica centralizadora, existindo uma distinção rígida entre os níveis operacionais e funcionais. Assim, os diferentes modos de ser, de agir, de estabelecer as relações dos trabalhadores entre si e com os outros, pode contribuir ou não para a construção dessa cultura numa instituição pública (VAGHETTI, 2008).

Deste modo, a centralização do poder em hospitais públicos pode ocasionar conflitos decorrentes da tomada de decisão por quem representa a autoridade, aumentando a distância entre os trabalhadores da instituição, contribuindo para que se tornem submissos e passivos, visualizados como instrumentos de trabalho e não como seres pensantes, capazes de participar e tomar decisões, o que pode contribuir para sua desmotivação e insatisfação no contexto de trabalho (VAGHETTI, 2008; LUNARDI FILHO, 1995).

Assim, quando uma organização possui uma estrutura denominada verticalizada significa que possui níveis hierárquicos de poder, tornando o sistema mais vagaroso, com inúmeros fatores burocráticos a serem cumpridos durante o fazer do trabalhador, comprometendo as tomadas de decisões perante um problema, com consequências negativas nas ações oferecidas aos usuários (SPAGNOL, FERNANDES, 2004).

O trabalho da enfermagem inserido em uma instituição pública não se mostra diferente deste contexto verticalizado, configurando-se como uma estrutura rígida inspiradas no modelo de Fayol, com poder verticalizado e com níveis hierárquicos bem

definidos. O trabalhador que se encontra reconhecido para tomar as decisões no trabalho da enfermagem, muitas vezes, não se mostra como o melhor conhecedor do problema, pois se encontra distanciado do cuidado direto prestado ao usuário, fazendo com que a essência do cuidado fique perdida na longa caminhada burocrática (SPAGNOL, FERNANDES, 2004).

Os modelos hierárquicos verticalizados encontrados nos hospitais públicos e nos serviços de enfermagem criam uma barreira entre os gestores e trabalhadores e até mesmo dos trabalhadores entre si, dificultando a interação e o diálogo, impossibilitando a expressão de opiniões, sentimentos e percepções e reprimindo as iniciativas do trabalhador no contexto de trabalho, tornando seu fazer meramente técnico (SPAGNOL, FERNANDES, 2004).

Deste modo, quando o trabalhador se depara com valores culturais organizacionais diferentes dos seus valores pessoais, pode interiorizar novos valores advindos da própria instituição, influenciando o seu fazer pelo ambiente onde está inserido. Pode, ainda, conduzir suas rotinas de acordo com o que acredita ser correto, sem levar em consideração a unidade maior de trabalho, desenvolvendo uma cultura em que cada trabalhador faz o que reconhece ser conveniente para si, com uma visualização individualizada e fragmentada do trabalho, e não coletiva (SILVEIRA, 2006).

Esse pensamento individualizado pode distorcer a visão do trabalho coletivo, pois permite ao trabalhador perceber as vivências de maneira que essas se encaixem somente nos seus modelos mentais, visualizando apenas “o que queremos ver” e ouvindo apenas “o que queremos ouvir” (MARIOTTI, 1996, p.33). No entanto, uma organização nada mais é do que um sistema, definido como a união “de dois ou mais componentes inter-relacionados e interdependentes [...] cuja dinâmica conjunta se dirige para um objetivo ou meta. Qualquer alteração numa das partes se refletirá na totalidade” (MARIOTTI, 1996, p. 17).

Percebe-se que, na maioria dos hospitais públicos, parece predominar a cultura de uma visão individualizada, na qual tudo é relativo no fazer dos trabalhadores da saúde, e da enfermagem em particular, existindo uma diversidade de valores no modo de agir, de posicionar-se e de tomar decisões, com uma aparente ausência de compromisso ou negação do cuidado e de outras atribuições fundamentais para a assistência à saúde do usuário (SILVEIRA, 2006).

Ao contextualizar o trabalho desenvolvido no Hospital Universitário em estudo,

é provável que os processos de intensas mudanças na maneira de ser e fazer dos trabalhadores possam decorrer dos diferentes modos de atuação de seus dirigentes, pois alguns exercem uma liderança democrática, descentralizando o poder; enquanto outros, mais autoritários, centralizam o poder. Somado aos diferentes modos de liderança, houve a criação de novos serviços; a abertura de novos concursos e o ingresso de novos trabalhadores, produzindo principalmente a diversidade de valores, ideais, práticas e ações morais, ocasionando um processo de mudanças com repercussões nas relações entre os trabalhadores, no modo de coordenar as ações, de motivar e liderar as equipes de trabalho, de conduzir e operacionalizar a organização para o alcance dos objetivos propostos (ÁVILA, 2006; SILVEIRA, 2006).

Desse modo, as disparidades vivenciadas na saúde de um modo geral e nos hospitais públicos especificamente podem constituir-se em campo fértil para a adoção de conceitos que expressem desejos, movimentos e compromisso com a mudança; podem também demonstrar compromisso com a situação corrente, com a manutenção e reprodução das desigualdades percebidas. Assim, a qualidade dos serviços pode estar atrelada aos estilos de gestão, os quais devem promover uma melhoria contínua através de mudanças sucessivas que utilizem novas técnicas de produção, compreendendo princípios, metodologias e ferramentas essenciais para as organizações (FADEL, REGIS FILHO, 2009).

Entretanto, percebe-se que alguns trabalhadores acomodam-se por medo de enfrentar os conflitos e, ainda, por receio de serem excluídos por agirem diferentemente da maioria dos trabalhadores, o que pode comprometer a argumentação de ideias, a busca de consensos e a tomada de decisões éticas. Porém, a constante busca pela superação dos desafios existentes nas organizações hospitalares representa “o eixo norteador que pode impulsionar/mobilizar a busca da formação, capacitação, atualização e melhoria contínua das práticas do cuidado”, possibilitando ao profissional de enfermagem realizar seu cuidado de maneira a interagir com o próximo, promovendo a “autonomia profissional, a valorização, a competência técnica e a construção do trabalho em equipe” (MEDEIROS et. al, 2010, p.42).

Apesar da frequente procura dos enfermeiros pela superação das dificuldades vivenciadas nas organizações públicas e pela melhoria de sua prática assistencial, nos Hospitais Universitários, esses trabalhadores ainda ocupam grande parte de seu tempo com a resolução dos afazeres burocráticos inerentes ao trabalho nas instituições,

atribuindo aos técnicos e auxiliares de enfermagem o fazer direto com os pacientes. Com isso, “os enfermeiros afastam-se do cuidar, presos ao emaranhado de atribuições, delegando aos demais membros da equipe de enfermagem sua função precípua, o cuidado de enfermagem”, o que acarreta, para esse profissional, uma visão do trabalho fragmentado (SPÍNDOLA, SANTIAGO, MARTINS, 2003 p.3263).

A preocupação com a burocracia e com o fazer técnico voltado para a produção de serviços pode não levar em consideração a autonomia do trabalhador, afastando o profissional de seu objeto de trabalho: o usuário. No entanto, as instituições não deveriam deixar cair em esquecimento os fatores emocionais que englobam o fazer da enfermagem, pois devem “incorporar argumentos relativos à convivência, ao viver em comum, às regras de sociabilidade, ou seja, ao mundo social do trabalho” (MEDEIROS et al, 2006, p.239).

Outro fator que influencia o trabalho da enfermagem nas instituições públicas é a falta de reconhecimento do fazer da enfermagem, tanto por parte dos gestores da instituição quanto por parte dos usuários do serviço de saúde, causando nos trabalhadores um sentimento de desvalorização profissional, ocasionando estresse intenso e desmotivação para com o fazer, podendo, a longo prazo, ocasionar problemas fisiológicos, diminuir o rendimento e o prazer pelo trabalho (CARNEIRO, 2006).

Apesar do trabalho da Enfermagem ser considerado fundamental nas instituições de saúde, fica evidente que seu fazer não é suficientemente valorizado; parece, ainda, que algumas fragilidades presentes no contexto das instituições proporcionam a ausência de oportunidades e de condições para o trabalhador da enfermagem desenvolver-se como sujeito do seu trabalho, fato que pode provocar descontentamento, e dessa forma, exacerbar o sentimento de desvalorização e de desmotivação (CECAGNO, CECAGNO, SIQUEIRA, 2006).

Assim sendo, uma série de fatores pode ocasionar o sofrimento no trabalho da enfermagem, como: “o modelo técnico-burocrático em si e a relação de poder da divisão de trabalho [...] caracterizado pela morosidade; e a saúde individual afetada”. Esses fatores têm influência direta nas relações de trabalho, relação trabalhador-trabalhador e trabalhador-usuário, ocasionando sentimento de opressão (NUNES, LINS 2009, p.63). Nessa perspectiva, os trabalhadores poderão aumentar seu sofrimento ao perderem

gradualmente a esperança de que a condição que hoje lhes é dada possa amanhã melhorar. Os que trabalham vão cada vez

mais se convencendo de que seus esforços, sua dedicação, sua boa vontade, seus sacrifícios pela empresa só acabam por agravar a situação (MEDEIROS et al, 2006, p.239).

A insatisfação com o trabalho realizado pode, além de originar problemas fisiológicos e emocionais, ocasionar rompimento do trabalho realizado com a prestação de uma assistência adequada para o usuário, pois muitos fatores que causam sofrimento no ambiente de trabalho podem estar atrelados às precárias condições que as instituições públicas de saúde se encontram, impossibilitando que o trabalhador realize suas atividades, cumprindo com o que acredita ser correto no fazer da enfermagem (SPÍNDOLA, SANTIAGO, MARTINS, 2003).

No que se refere às condições do ambiente de trabalho, percebe-se que os hospitais universitários vêm vivenciando há algum tempo situações de precariedade, tais como falta de recursos humanos e materiais, as quais podem impossibilitar a realização do trabalho de modo efetivo, impedindo que a equipe de enfermagem execute suas atividades, de forma a cumprir com as exigências éticas da profissão, originando, ao trabalhador, sentimento de insatisfação (SPÍNDOLA, SANTIAGO, MARTINS, 2003).

Embora os servidores públicos não vivenciem o medo de perder seu emprego, em virtude da estabilidade, podem estar expostos a outros tipos de pressão oriundos da cultura organizacional, de imposições do Estado, da precariedade de materiais, de crises institucionais que podem influenciar sua tomada de decisão perante o fazer da enfermagem, refletindo no desempenho do trabalho realizado (LANCMAN et al., 2007).

Nesta perspectiva, a importância atribuída ao trabalho pode influenciar a qualidade de vida dos trabalhadores, pois esses permanecem muitas horas no ambiente de trabalho, o que requer a criação de medidas que visem uma maior satisfação profissional. Com esse propósito, ações relativas à saúde do trabalhador devem direcionar-se no sentido da criação de ambientes favoráveis, com melhores condições de trabalho, estimulando-os à criatividade e a motivação, a partir da ênfase no resgate da valorização da subjetividade do trabalhador, de suas crenças e valores (CECAGNO, CECAGNO, SIQUEIRA, 2006).

A motivação pode servir como viés favorável para as organizações intensificarem a participação voluntária do trabalhador nas atividades propostas. Um dos fatores motivacionais constitui-se no favorecimento de relações harmônicas dos

trabalhadores, tanto com a chefia quanto com seus colegas de trabalho, o que poderá contribuir para um maior envolvimento profissional. Desse modo, a promoção da saúde nos ambientes de trabalho pode proporcionar o aperfeiçoamento da capacidade de compreender e analisar as condições de trabalho, criando espaços para debates coletivos numa vivência participativa e democrática, utilizando a gestão coletiva das situações de trabalho como um critério fundamental (CECAGNO, CECAGNO, SIQUEIRA, 2006). Pode, também, constituir-se numa oportunidade para preparar os trabalhadores para exercerem suas atividades numa perspectiva de reflexão crítica; para o compromisso em fazer um trabalho diferenciado, desenvolvendo outras competências que lhe possibilitam ir além do fazer técnico (SILVA, CAMILLO, 2007).

Dessa maneira, a priorização de espaços para a construção conjunta de um melhor relacionamento entre os trabalhadores e a instituição pode ser estimulada através da sistemática de avaliação de desempenho do servidor público, favorecendo e estimulando a participação, o espírito de cooperação e a responsabilidade frente à complexidade do mundo do trabalho, socializando, de modo mais amplo e atraente, o saber disponível e, sobretudo, redimensionando tempo e oportunidade para construir o processo de autonomia do trabalhador. Essa busca requer o despertar de um agir/refletir crítico visando superar dificuldades e construir conhecimentos não apenas para desvelar a realidade, mas, também, para a transformação individual e coletiva dos trabalhadores.

## **2.2 A Avaliação de Desempenho do Servidor Público Federal**

A ideia de avaliação relacionada a um conceito, à atribuição de notas ou a um julgamento ainda é muito forte em nosso dia-a-dia, o que pode tornar o processo de avaliação tenso e, muitas vezes, alterar seu verdadeiro resultado (LALUNA, FERRAZ, 2007). Os diferentes modos de agir dos avaliadores podem fazer com que o avaliado se torne inseguro para realizar o processo de avaliação, sentindo-se vulnerável, visualizando o processo de avaliação como um momento tenso, em que seus atos ficam expostos para análise de um superior, possibilitando críticas destrutivas e repressões.

O processo de avaliação configura-se como um mecanismo de poder, pois mesmo que exista um objetivo mútuo entre avaliador e avaliado, a posição hierárquica em que se encontra o avaliado pode lhe impor um sentimento de inferioridade, impossibilitando que expresse suas opiniões e críticas. Por outro lado, quando existe a

criação de espaços para o diálogo, ainda assim, os avaliados podem optar pelo silêncio por receio de represálias ou por medo da postura opressora manifestadas por alguns avaliadores (LIMA, GONÇALVES, NORI, NOMURA, 2007).

Nessa perspectiva, a não utilização de ferramentas adequadas para solucionar problemas vislumbrados durante o processo de avaliação pode embotar seu real sentido. A avaliação necessita ser visualizada como um momento de reflexão, de aprendizagem, de trocas entre o avaliador e avaliado, que favoreça as relações interpessoais, a busca de objetivos mútuos, de modo a tornar o trabalho mais eficiente e eficaz (LIMA, GONÇALVES, NORI, NOMURA 2007).

Além disto, a avaliação "deve ser encarada, principalmente pela gerência, como contribuição ao aprimoramento de cada pessoa". Pode, ainda, favorecer a tomada de decisões mais satisfatória e o processo de aprendizagem (SILVA, 2006a, p. 28). Deste modo, a avaliação pode ser utilizada para favorecer as inter-relações, promovendo a sensibilização dos trabalhadores e não simplesmente, constituir-se como um modelo prescritivo de avaliação a ser seguido, pois "a avaliação serve para pensar e planejar a prática" (SACRISTÁN, 1996, p. 297).

A avaliação, portanto, deve estar comprometida com uma proposta preocupada com o crescimento do trabalhador, ou seja, ela deve ser um instrumento para auxiliar num processo diagnóstico e de tomada de decisões em relação ao contexto do trabalho. A avaliação, como um monitoramento contínuo das ações dos trabalhadores, é essencial para o seu desempenho, pois através dela, pode-se desenvolver uma postura de questionamento, de problematização, de atitude crítica, de reflexão sobre as ações realizadas, numa tentativa de promover a reflexão individual e coletiva, buscando uma nova ação, se necessário, na qual os trabalhadores possam tomar consciência de si mesmos e do seu processo de trabalho, a partir da realidade em que estão inseridos (FREIRE, 1997; SILVEIRA, 2000; SILVEIRA, 2006).

Para que se possa realizar uma real avaliação, torna-se necessário o acompanhamento diário de cada trabalhador, pois "a análise caso a caso e passo a passo remete à importância de assumir a avaliação como um processo que envolve a supervisão e a educação constantes", deixando para o momento formal da avaliação a reflexão sobre o trabalho desenvolvido, possibilitando um melhor reconhecimento das fragilidades, assim como dos pontos fortes evidenciados no trabalho (LIMA, GONÇALVES, NORI, NOMURA, 2007 p.138).

A avaliação necessita “ser assumida como um instrumento de compreensão do estágio de aprendizagem”, a partir do qual cada trabalhador possa rever suas atitudes, olhando para o que está bem e o que necessita ser modificado no seu processo de trabalho (LUCKESI, 1996, p.81). Desta maneira, é preciso ter em vista que a avaliação dos trabalhadores da enfermagem pode favorecer a tomada de consciência das capacidades, das limitações e necessidades do trabalhador e da instituição, verificando o quanto o trabalho está sendo eficiente. A avaliação, portanto, deve estar comprometida com uma proposta preocupada com o crescimento do trabalhador.

Torna-se importante, então, a participação de avaliadores e avaliados para que, juntos, descubram os resultados efetivos da aprendizagem, priorizando a construção de estratégias, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e tomadas de decisões coletivas, que se creê serem coerentes e consistentes num trabalho que tem como finalidade o cuidado com a vida do ser humano. Para tanto, a avaliação não deve ser utilizada como um julgamento, mas sim, como comparação do progresso do trabalhador, devendo ser realizada através de meios que permitam diagnosticar o mínimo necessário de aprendizagem que o trabalhador precisa alcançar para atingir a qualidade da assistência à saúde da população, envolver-se com o processo formativo dos estudantes de um hospital de ensino e comprometer-se com o cuidado de enfermagem, entre outros.

Ao realizar um resgate histórico sobre a avaliação de desempenho do servidor, desde meados da década de 70, foi possível perceber que as organizações públicas começaram a inserir a avaliação de desempenho nas unidades de trabalho, atrelando esse processo à remuneração do trabalhador ou ao desenvolvimento de carreira do servidor, como um modo de promover sua progressão funcional. Inicialmente a avaliação de desempenho não preconizava critérios nem roteiros pré-estabelecidos; apenas o parecer do servidor hierarquicamente superior era considerado suficiente, utilizando o desenvolvimento das atividades e o comportamento do servidor como critérios a serem julgados, de modo subjetivo. No entanto, este método de avaliação de desempenho não obteve muito êxito e, nos anos 80, foi substituído por um instrumento de avaliação (SANTOS, CARDOSO, 2001).

A partir de intensas discussões e reflexões das questões que englobam o processo da avaliação de desempenho do Servidor Público, o poder executivo criou a Lei n.º 8.112/90, na qual a avaliação de desempenho é definida como “o monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional dos órgãos e das



entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias dos órgãos e entidades que compõem o Sistema de Pessoal Civil” (HAYON; DELGADO, 2008, p. 12).

Nas instituições públicas hospitalares, a categoria profissional da enfermagem representa um número significativo no dimensionamento total dos trabalhadores, sendo o processo de avaliação de desempenho um importante recurso para mensurar a produtividade do trabalho da enfermagem alcançada com o trabalho realizado, buscar mecanismos de ajuda mútua para o enfrentamento dos desafios, bem como, favorecer a busca do aperfeiçoamento e realização profissional (BRAHM, MAGALHÃES, 2007).

A avaliação de desempenho não tem o objetivo de punir o trabalhador, mas, sim, de buscar a melhoria do processo de trabalho como um todo, envolvendo seus integrantes com o intuito de alcançar metas previamente traçadas, que englobem a busca constante da melhoria do sistema institucional (EMBIRUÇU, FONTES, ALMEIDA, 2010). Um dos grandes objetivos da avaliação de desempenho do servidor público é vislumbrar o quanto o trabalhador vem sendo eficiente no seu fazer, assim como salientar aspectos positivos e os que necessitam ser melhorados (PERAZZALO, 2008).

Na maioria das vezes, a prática da avaliação “vem condicionada por numerosos aspectos e elementos pessoais, sociais e institucionais, ao mesmo tempo, ela incide sobre todos os demais elementos envolvidos”, dentre eles, a relação entre os trabalhadores e usuários; as interações no contexto de trabalho; as expectativas dos trabalhadores; sua valorização, bem como o alcance dos objetivos institucionais e pessoais (SACRISTÁN, 1996, p. 295).

Entretanto, as diferentes posturas assumidas pelos avaliadores ao conduzir o processo de avaliação de desempenho pode produzir a ideia dessa avaliação como um ato de punição ou de crescimento pessoal e profissional. O modo de agir do avaliador como protagonista desse processo pode tornar o avaliado vulnerável, o que requer a busca de possibilidades ou de melhores caminhos para ser justo na condução desse processo (LIMA, GONÇALVES, NORI, NOMURA 2007).

Nessa perspectiva, o foco principal da avaliação não deve ser somente o desempenho do trabalhador, mas também o direcionamento conjunto para uma proposta de aperfeiçoamento tanto individual, quanto do coletivo de trabalhadores, favorecendo um ambiente de trabalho mais harmonioso, contemplando as necessidades do trabalhador e da instituição (SILVA, 2006b).

Para tanto, é preciso que a avaliação de desempenho seja visualizada pela instituição, como ponto central no processo de gestão empresarial, em cada órgão ou unidade de trabalho, levando em consideração não apenas o seu resultado final, mas desenvolvendo uma avaliação que possibilite repensar a prática, reconstruir e melhorar o processo de aprendizagem dos trabalhadores a partir de um processo de educação permanente e de uma avaliação formativa (SACRISTÁN, 1996).

Percebe-se que situações de conflitos e dilemas éticos decorrentes de avaliações negativas, ou que se contrapõem ao esperado pelo avaliado ou avaliador, podem interferir diretamente no cotidiano de trabalho, pois as diferentes percepções frente ao processo de avaliação podem influenciar os modos de ser e de fazer dos trabalhadores, fragmentando a visão do trabalho coletivo da enfermagem e repercutindo nas ações de cuidado em saúde. Apesar dos avanços no que diz respeito à avaliação de desempenho, das transformações presentes, ainda é muito forte o predomínio da ideia de avaliação atribuída a um valor. Por outro lado, acompanhar o desempenho dos trabalhadores de enfermagem pode significar a criação de espaços para a expressão do diálogo, da crítica construtiva e do comprometimento com a prática profissional da enfermagem (SILVA, 2006a; LIMA, GONÇALVES, NORI, NOMURA, 2007; PERAZZALO, 2008).

Além destas considerações, os instrumentos utilizados parecem não dar conta do objetivo a que se quer alcançar numa avaliação de desempenho (EMBIRUÇU, FONTES E ALMEIDA, 2010; PERAZZALO, 2008), ou seja, é preciso “libertar-se da discricionariedade, da tolerância, do paternalismo, da condescendência, e mesmo da displicência que sempre condenaram os instrumentos de avaliação dos servidores ao desuso” e, ainda, do estigma e descrédito do trabalhador acerca desse processo (SANTOS; CARDOSO, 2001, p72).

O processo de avaliação realizado de maneira tradicional tem se mostrado ineficaz em muitos locais de trabalho, fazendo com que as instituições busquem alternativas para que os sujeitos envolvidos no processo de avaliação se tornem mais participativos. Dessa maneira, “o desafio das empresas é desenvolver mecanismos capazes de dirigir os esforços das pessoas para os objetivos e metas que não apenas sirvam às organizações, mas sobretudo que atendam aos interesses das pessoas” (PERAZZALO, 2008, p. 36, 37).

Posto isto, não é possível visualizar a avaliação somente sob um prisma, pois ela

deve englobar pontos que devem ser aperfeiçoados; destacar as qualidades individuais de cada trabalhador no cotidiano do trabalho, pois essas situações, muitas vezes, passam despercebidas (BRAHM, MAGALHÃES 2007).

Deve-se ainda, atentar para as características culturais da instituição e processos de avaliação de desempenho anteriormente realizados, pois esses podem influenciar futuras gerações de trabalhadores, tanto no aspecto positivo, quanto no negativo. Isso requer o compromisso, a responsabilidade e a conscientização no ato de avaliar, possibilitando destacar a importância de realizar uma avaliação fidedigna tanto por parte do avaliado quanto do avaliador (ÁVILA, 2006; SILVEIRA, 2006).

Neste sentido, “o real intuito da avaliação do desempenho é mostrar os pontos fortes e que devem ser reforçados e aqueles que ainda precisam ser desenvolvidos”. É necessário também, favorecer o esclarecimento acerca da avaliação que está sendo proposta, utilizando-se de instrumentos que permitam aos trabalhadores a expressão de suas inquietações, de sentimentos e angústias reprimidos (SILVA, 2006b, p 28).

Desse modo, a avaliação de desempenho não deve ser visualizada como um processo estático, realizado em apenas um momento, mas como um processo contínuo, que deve ser revisto dia-a-dia, pois “compreender como isso se reflete no grupo, conseqüentemente na própria instituição, e analisar seu real sentido no contexto de trabalho, são pontos importantes no delineamento e na condução do verdadeiro aproveitamento deste processo” (BRAHM, MAGALHÃES, 2007, p.416).

Para que se possa realizar uma avaliação que permita mensurar o alcance dos objetivos pré-estabelecidos, torna-se necessária a criação de um instrumento de avaliação que possibilite o reconhecimento individual do ser avaliado, pois “não é possível avaliar ou controlar bem aquilo que não se pode medir ou inferir corretamente” (EMBIRUÇU, FONTES E ALMEIDA, 2010, P.800).

A avaliação de desempenho constitui-se um importante mecanismo para o desenvolvimento institucional, compreendendo, além do caráter individual, também o global, contribuindo para o desenvolvimento das dimensões políticas, favorecendo o cumprimento das metas tanto qualitativas quanto quantitativas, possibilitando o alcance dos resultados vislumbrados pelo trabalhador, instituição e sociedade (EMBIRUÇU, FONTES E ALMEIDA, 2010). Nessa visão, a avaliação de desempenho é percebida como um processo contínuo, sendo utilizado e entendido de forma diversa pelos integrantes de um grupo de trabalho. (BRAHM, MAGALHÃES, 2007, p.416).

A compreensão do processo de avaliação de desempenho como um importante instrumento no desenvolvimento do contexto de trabalho, pode possibilitar uma maior interação entre os membros da instituição, favorecendo a criação de espaços para o diálogo e trocas de experiências entre avaliador e avaliado. Assim, a sistemática de avaliação de desempenho realizada junto ao trabalhador torna-se parte da política de desenvolvimento de pessoas, sendo indispensável para o processo de gestão, pois pode favorecer o rastreamento das necessidades e fragilidades dos trabalhadores e, ainda, a movimentação do plano de carreira, através da progressão funcional. Observa-se, assim, que a “avaliação formal do desempenho não é um fim em si mesmo, trata-se de um meio para subsidiar outras áreas de gestão de pessoas” (GONÇALVES, LEITE, 2005 p. 563).

Um dos problemas encontrados durante o processo de avaliação está relacionado ao despreparo tanto dos avaliadores quanto dos avaliados, pois um dos aspectos que pode tornar a avaliação mais vulnerável são as relações hierárquicas existentes no ambiente de trabalho, nas quais “o avaliado tem assumido um papel passivo, sentindo-se pequeno e paralisado, pois a avaliação é uma linha de fogo, que atribui todo poder ao chefe, que é o avaliador”, sendo importante uma contínua capacitação do profissional que realiza a avaliação, possibilitando, assim, uma melhora no desenvolvimento do trabalho (LIMA, GONÇALVES, NORI, NOMURA, 2007).

Torna-se necessário que os enfermeiros avaliadores realizem capacitações e aperfeiçoamentos por meio da educação permanente para assim poderem realizar o processo avaliativo em acordo com os objetivos traçados pela instituição, identificando trabalhadores que apresentam maiores dificuldades em expressar suas opiniões, tornando o processo dialógico o maior instrumento para favorecer as trocas entre o avaliador e avaliado (BRAHM, MAGALHÃES, 2007).

Para que uma instituição possa realizar a avaliação de desempenho de forma a favorecer tanto o trabalhador, quanto a si mesma, todos devem ser preparados para sua realização tanto no que diz respeito aos aspectos técnicos quanto aos emocionais, sendo indispensável a elaboração de um instrumento claro, que possa servir como guia durante o processo de avaliação de desempenho, possibilitando, assim, o alcance dos objetivos propostos (PERAZZALO, 2008).

O desenvolvimento de um mecanismo de avaliação pode mensurar não só o desempenho do servidor, mas, também, detectar fragilidades do processo de avaliação,

do próprio trabalhador e da instituição; evidenciar necessidades e construir estratégias objetivando a superação das dificuldades, bem como, incentivar o trabalhador que vem desempenhando suas atividades de modo comprometido com o trabalho. Além disso, uma avaliação que estimule o trabalhador a sentir-se parte da instituição pode possibilitar o alcance de expectativas pessoais, profissionais e globais esperadas durante o processo de trabalho de um serviço público (PERAZZALO, 2008).

Para tanto, os objetivos da avaliação do desempenho devem estar bem claros, para que avaliadores e avaliados exerçam o diálogo acerca do desempenho do trabalhador da enfermagem, evidenciando necessidades de aperfeiçoamento; subsidiando o processo de aprendizagem; possibilitando a progressão funcional; diagnosticando possíveis inadequações e, se necessário, intervindo na movimentação do trabalhador para outro setor. Destaca-se ainda, que as inadequações e aspectos positivos devam ser registrados, favorecendo o esclarecimento acerca da avaliação que está sendo proposta, utilizando-se de instrumentos que permitam aos trabalhadores a expressão de suas inquietações, de sentimentos, de angústias reprimidas, e o estabelecimento das relações interpessoais (BRAHM, MAGALHÃES, 2007).

Para Brahm e Magalhães (2007, p. 419-20)

O sucesso ou insucesso do processo avaliativo está relacionado com a conscientização e valorização da equipe e do profissional individualmente, sobre a importância de sua avaliação com vistas ao seu desempenho de forma particular e em grupo. A busca por competências, apoiada num processo avaliativo construído de forma participativa, favorecerá o crescimento e desenvolvimento profissional, além de proporcionar um melhor cuidado no atendimento ao cliente, fazendo diferença na instituição e no mercado de trabalho.

Nesse sentido, algumas idéias podem ser levadas em consideração na avaliação de desempenho dos trabalhadores da enfermagem: as atividades e exigências do contexto do trabalho da enfermagem precisam ser conhecidas e contextualizadas pelos trabalhadores antes de iniciá-las; deve-se estimular a colaboração entre os trabalhadores; levar em consideração as estratégias e sugestões acerca de seu processo de trabalho; contribuindo para que estes desenvolvam ainda mais suas capacidades, o que possivelmente, possa requerer a revisão e a construção de novas maneiras de avaliar (PERRENOUD, 1999). Cabe aos avaliadores e avaliados desempenharem com

qualidade suas funções, criando situações de aprendizagem que permitam desenvolver as capacidades cognitivas, afetivas e psicomotoras relativas ao trabalho (LIMA, GONÇALVES, NORI, NOMURA 2007).

Destaca-se que o foco principal da avaliação não deve ser somente o desempenho do trabalhador, como também o direcionamento conjunto para uma proposta de aperfeiçoamento tanto individual do trabalhador, quanto do coletivo de trabalhadores, favorecendo um ambiente de trabalho mais harmonioso, contemplando as necessidades do próprio trabalhador e da instituição (BRAHM , MAGALHÃES, 2007; LIMA, GONÇALVES, NORI, NOMURA, 2007).

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Tipo de Estudo**

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa exploratória, descritiva, a qual foi escolhida a fim de conhecer a percepção dos trabalhadores da enfermagem do Hospital Universitário acerca da sistemática da avaliação dos servidores públicos. Considera-se que os conhecimentos construídos emergiram das experiências vivenciadas pelos sujeitos, possibilitando a melhor compreensão do contexto social, cultural, político e histórico no qual essas experiências ocorreram, com a possibilidade de descobrir significados a partir da compreensão e interpretação de um dado contexto (POLIT, BECK, 2011).

O estudo do tipo qualitativo surge conjuntamente com as ações que são tomadas ao longo do desenvolvimento do estudo, espelhando-se nos conhecimentos anteriormente adquiridos (POLIT, BECK, 2011).

#### **3.2 Local do Estudo**

Esse estudo foi desenvolvido nas Unidades de Internação de um Hospital Universitário, localizado no extremo sul do Rio Grande do Sul. Na condição de hospital geral, possui como Unidades de internação: Unidade de Clínica Médica (UCM), Unidade de Clínica Cirúrgica (UCC), Unidade de Terapia Intensiva Geral (UTI), Centro Cirúrgico (CC), Centro Obstétrico (CO), Unidade de Internação Obstétrica (UIO), Unidade de Internação Pediátrica (UIP), Unidade de Terapia Intensiva Neonatal (UTI-NEO) e Serviço de Pronto Atendimento (SPA). Atende, ainda, um expressivo número de usuários nos Serviços de Diagnósticos, Hospital-dia e Ambulatórios, possuindo, aproximadamente, 183 leitos. Solidifica sua condição de hospital geral, atendendo exclusivamente o Sistema Único de Saúde (SUS), assumindo como finalidade assistir grande parte da população, servir como instância educativa no processo de formação dos profissionais da área da saúde e desenvolver a pesquisa.

### **3.3 Informantes do Estudo**

Inicialmente foi explicado o objetivo do trabalho e a metodologia, com o intuito de incentivar os trabalhadores de enfermagem a participarem do estudo, e também despertar seu interesse em relação à proposta. Os trabalhadores participantes foram aderindo ao estudo de modo espontâneo, sendo explicitado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, solicitando a sua autorização para a realização da pesquisa, garantindo a sua liberdade de participar do estudo e o anonimato das informações obtidas. Utilizou-se como critério de inclusão fazer parte do quadro de servidores públicos do HU e como critérios de exclusão estarem em licença saúde. O total de participantes foi determinado pela saturação dos dados que consistiu na redundância ou repetição dos achados (POLIT, BECK, 2011).

Este estudo foi realizado com setenta trabalhadores de Enfermagem (enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem) concursados, atuantes nas unidades de Internação (UCM, UCC, UTI, CC, CO, UIO, UIP, UTI-NEO), e SPA do Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Corrêa Júnior. Dentre os participantes houve um predomínio de mulheres, constituindo um grupo com faixa etária entre, vinte e oito (28) a cinquenta (50) anos, sendo vinte e oito (28) enfermeiros, treze (13) técnicos de Enfermagem, e vinte e nove (29) auxiliares de enfermagem.

### **3.4 Coleta dos Dados**

O período utilizado para a coleta dos dados foi de março a julho de 2011. Escolheu-se como método de coleta a entrevista semi-estruturada (APÊNDICE H), por permitir o encorajamento dos participantes a definir as dimensões importantes da sistemática de avaliação de desempenho e elaborar o que os servidores consideraram como relevante para si, expressando suas emoções, sem inibir nenhum tipo de manifestação, mesmo que estas não fossem de relevância para o estudo.

A entrevista mostra-se como “uma porta de acesso às realidades sociais, apostando na capacidade de entrar em relação com as outras”, sendo que as informações reveladas não foram discutidas num questionário, pois muitas vezes foram acompanhadas de fortes emoções (POUPART et al. 2008, p.215).



Para dar início a coleta, primeiramente ocorreu um reconhecimento da unidade, com levantamento no número de trabalhadores, para posterior abordagem dos sujeitos. Os sujeitos foram informados acerca do objetivo, justificativa, metodologia, benefícios e riscos esperados com este estudo. Após o seu consentimento para participarem do estudo, mediante sua assinatura do termo de Consentimento Livre e Esclarecido, foi previamente agendado um horário para a realização da entrevista, considerando sua disponibilidade e interesse. Foi solicitado, ainda, seu consentimento para uso de MP4 para a gravação digital das entrevistas, as quais tiveram duração média de 15 minutos; essas posteriormente foram transcritas e analisadas.

Assim, numa tentativa de aproximar-se dos sujeitos e favorecer o momento da entrevista, buscou-se criar um clima de intimidade, estabelecendo um ambiente de confiança e harmonia. Utilizou-se como estratégias dispensar um olhar atento, sacudir a cabeça, aproximar-se dos entrevistados, de modo a despertar seu interesse para a temática (SORRELL, REDMOND, 1995). Realizaram-se setenta entrevistas, as quais foram agendadas em locais previamente escolhidos pelos participantes tais como: sala de repouso, posto de enfermagem, ou outro local próximo à unidade de serviço, com o intuito de oferecer maior privacidade e tranquilidade.

### 3.5 Análise dos Dados

Após a transcrição dos dados, realizou-se a análise textual discursiva, proposta por Moraes e Galliazi (2011), a fim de aprofundar e compreender fenômenos existentes acerca da sistemática de avaliação de desempenho, de forma ampla, realizando interação dos conhecimentos pré-existentes com as questões investigadas. Assim, a análise aconteceu seguindo-se rigorosamente os quatro focos da análise textual discursiva:

- **“Desmontagem dos textos”**, momento em que as transcrições dos dados foram separadas por unidades de significados, constituindo-se de intenso envolvimento e impregnação com o conteúdo coletado nas entrevistas (*corpus*), procurando os significados em seus pormenores de acordo com o estabelecido no objetivo da pesquisa (MORAES, GALIAZZI, 2011).
- **“Estabelecimento de relações”**; o qual consistiu no processo de categorização através da aproximação das unidades de significado, agrupando-se os elementos por

semelhança e categorizando-os em unidades e sub-unidades; com a possibilidade de apropriar-se de outras vozes a partir da compreensão das informações contidas no corpus (MORAES, GALIAZZI, 2011).

- **“Captando o novo emergente”**, esse processo ocorreu através da produção dos metatextos analíticos, gerando os textos interpretativos a partir da descrição e interpretação dos sentidos e significados construídos sobre o *corpus*, num esforço em expressar intuições e novas compreensões sobre o fenômeno investigado (MORAES, GALIAZZI, 2011).
- **“um processo auto organizado”** visou a apreensão mais aprofundada do fenômeno, através da apresentação das categorias, o que consistiu na compreensão de um momento de intuição em que foi preciso captar o novo emergente que levou a um processo de aprendizagem viva (MORAES, GALIAZZI, 2011).

### 3.6 Aspectos Éticos

Foram respeitados os aspectos éticos envolvidos na pesquisa, conforme Resolução N° 196/96 sobre Pesquisa Envolvendo Seres Humanos (BRASIL, 1996). Inicialmente, foi apresentado um documento à Diretora da Escola de Enfermagem, para dar ciência e solicitar sua permissão para a implementação desta pesquisa (Apêndice A); um documento solicitando a permissão do Diretor do Hospital (Apêndice B) e da Coordenação de Enfermagem (Apêndice C) para a sua implementação; obteve-se a ciência da Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP) da FURG (APÊNDICE D). Posteriormente, submeteu-se esta pesquisa ao Comitê de Ética em Pesquisa na Área da Saúde- CEPAS, da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, com aprovação através do Parecer nº 14/2010. Submeteu-se ainda, o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, com a autorização por escrito, dos participantes, garantindo-lhes o direito ao anonimato, esclarecimentos de dúvidas e a liberdade de retirar seu consentimento (Apêndice E).

Os sujeitos foram informados do objetivo do estudo, em linguagem acessível, da justificativa, metodologia, benefícios e riscos esperados e formas de divulgação, além de assegurar liberdade do sujeito de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado, solicitando o seu consentimento para a divulgação destes dados de forma anônima.

Dentre os benefícios potenciais aos trabalhadores de Enfermagem destacou-se a possibilidade de provocar uma reflexão acerca da sua avaliação de desempenho como servidor, possibilitando formas de enfrentamento para assegurar uma assistência com melhor qualidade ao usuário; além de demonstrar como os trabalhadores percebem as implicações morais do seu fazer e os possíveis efeitos das suas ações, podendo provocar mudanças no contexto de trabalho.

Assegurou-se, também, a liberdade dos sujeitos de se recusarem a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo para si, solicitando o seu consentimento para a divulgação desses dados de forma anônima. Para manter o anonimato, os Enfermeiros, Técnicos e Auxiliares foram identificados respectivamente com os códigos “E”, “TE”, “AE”, seguidos do número de realização da entrevista.

#### **4. RESULTADOS**

Os resultados do presente estudo são apresentados no formato de dois artigos:

**4.1. A AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA CONCEPÇÃO DE TRABALHADORES DA ENFERMAGEM**

**4.2. MUDANÇA DO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO; UMA QUESTÃO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO OU VALORES PESSOAIS?**

#### 4.1 Artigo 1

### **AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO NA CONCEPÇÃO DE TRABALHADORES DA ENFERMAGEM<sup>1</sup>**

Juliana Teixeira da Silveira<sup>2</sup>

Rosemary Silva da Silveira<sup>3</sup>

#### **RESUMO**

Os trabalhadores da enfermagem, comumente, compreendem a avaliação do desempenho como um ato de julgamento entre o certo e o errado, não contemplando integralmente o significado dessa avaliação. Realizou-se pesquisa qualitativa, com o objetivo de conhecer a percepção dos trabalhadores da enfermagem de um Hospital Universitário acerca da sistemática da avaliação de desempenho, mediante entrevista semiestruturada, submetendo os dados à análise textual discursiva. Constataram-se manifestações positivas quanto ao processo de avaliação; outras de crítica, descrença, com uma postura de indiferença, realizando-a apenas para cumprir uma exigência institucional e conquistar sua progressão funcional. A avaliação, contudo, deveria

---

<sup>1</sup> Artigo a ser encaminhado para a Revista Latino-Americana de Enfermagem. Normas disponíveis em: [http://ead.eerp.usp.br/rlae/apresentacao/docs/Normas\\_de\\_publicacao.pdf](http://ead.eerp.usp.br/rlae/apresentacao/docs/Normas_de_publicacao.pdf)

<sup>2</sup> Enfermeira. Mestranda do programa de Pós-graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande – PPGEnf-FURG. Membro do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Enfermagem/Saúde – NEPES.

<sup>3</sup> Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora da Escola de Enfermagem e do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Membro do NEPES.

contribuir para o reconhecimento das possibilidades de cada trabalhador e do coletivo, através da autopercepção e da oportunidade para o diálogo.

**Descritores:** Enfermagem; Avaliação; Avaliação de Desempenho.

## **EVALUATION OF CIVIL SERVANTS' PERFORMANCE FROM THE NURSING WORKERS' PERSPECTIVE**

### **ABSTRACT**

Nursing workers, usually, understand the evaluation of performance as an attitude of judgment between right and wrong, not comprising fully the meaning of such evaluation. A qualitative research was carried out, aiming to attain the perception of nursing workers of a Teaching Hospital concerning the system of performance evaluation, through semi-structured interview, submitting data to textual discursive textual analysis. They were noted positive manifestations regarding the process of evaluation; others of criticism, disbelief, with an attitude of indifference, where fulfilling the process was only a matter of completing an institutional requirement and reaching career progression. Evaluation, however, should contribute to the acknowledgement of possibilities of each worker and as a group, by self-perception and opportunity of dialogue.

**Keywords:** Nursing; Evaluation; Employee Performance Appraisal.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL SERVIDOR PÚBLICO EN LA CONCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES DE ENFERMERÍA

### RESUMEN

Los trabajadores de enfermería, con frecuencia comprenden la evaluación del desempeño cómo un acto de juicio entre el correcto y el equivocado, no contemplando con integralidad el significado de esta evaluación. Se realizó una investigación cualitativa, con el objetivo de conocer la percepción de los trabajadores de enfermería de un hospital universitario acerca de la sistemática de evaluación del desempeño, a través de encuestas semi-estructuradas, sometiendo los datos al análisis textual discursivo. Se ha constatado manifestaciones positivas cuanto al proceso de evaluación; otras de crítica, descreencia, con una actitud de indiferencia, haciendo solamente para cumplir una exigencia institucional y conquistar su progresión profesional. La evaluación, sin embargo, debe contribuir para el reconocimiento de las posibilidades de cada trabajador e del colectivo, a través de la auto-conciencia y de la oportunidad para el dialogo.

**Descriptores:** Enfermería; Evaluación; Evaluación del Rendimiento de Empleados.

### INTRODUÇÃO

Esta pesquisa foi desenvolvida como forma de resgatar vivências do trabalho da equipe de enfermagem, sentimentos, percepções, desejos e valores relacionados à sistemática de avaliação de desempenho dos servidores públicos federais e,

especificamente, dos trabalhadores da enfermagem de um Hospital Universitário do extremo Sul do país. Assim, numa tentativa de criar espaços para que os trabalhadores da enfermagem pudessem refletir e avaliar sua atuação, esses foram incentivados a direcionar um olhar para si e a como têm se construído no decorrer de seu fazer, de modo a sentirem-se envolvidos e estimulados a participar como sujeitos ativos do processo de avaliação de desempenho vivenciado na instituição.

A concepção de avaliação de desempenho que marca a trajetória dos trabalhadores da enfermagem é, na maioria das vezes, a que a compreende como um ato de julgamento entre o certo e o errado, relacionado ao modo de ser e fazer no contexto do seu trabalho<sup>(1)</sup>. No entanto, esse entendimento não contempla na íntegra o seu significado, uma vez que a avaliação pode ser entendida como um processo através do qual enfermeiros, técnicos e auxiliares de enfermagem podem buscar a superação de suas limitações, preparando-se para a crítica, para o aprender a aprender, para o pensar, para refletir e avaliar a sua atuação e o processo de trabalho onde estão inseridos<sup>(2,3)</sup>.

A avaliação pressupõe reciprocidade, podendo ser compreendida como a possibilidade de cada trabalhador exercer seus direitos e cumprir seus deveres, estando alertas da sua responsabilidade de buscar meios para desenvolver, da melhor maneira possível, o seu potencial. Nessa perspectiva, a avaliação inclui o processo de valorização de ações, comportamentos, atitudes e características, bem como a capacidade de julgamento dos atos<sup>(1, 3, 4)</sup>. Dessa maneira, é preciso ter em vista que a avaliação de desempenho dos trabalhadores da enfermagem pode favorecer a tomada de consciência da suas capacidades, limites e necessidades, possibilitando verificar o quanto o trabalho está sendo ou não eficiente.

A avaliação deve estar comprometida com uma proposta que vise o crescimento do trabalhador, ou seja, ela deve ser um instrumento para auxiliar num processo



diagnóstico e de tomada de decisões em relação ao contexto do trabalho. Neste sentido, defende-se que o compromisso com a avaliação requer, entre outros aspectos, propiciar que os trabalhadores expressem seus sentimentos e valores acerca de seu processo avaliativo<sup>(1, 3)</sup>.

Para tanto, é necessário incluir algumas ideias ao processo de avaliação de desempenho dos trabalhadores da enfermagem: as atividades e exigências do contexto do trabalho da enfermagem precisam ser conhecidas e contextualizadas pelos trabalhadores antes de iniciá-las; deve-se estimular a colaboração entre os trabalhadores; levar em consideração as estratégias e sugestões acerca de seu processo de trabalho; contribuir para que desenvolvam ainda mais suas capacidades, o que pode requerer a revisão e a construção de novas maneiras de avaliar<sup>(5)</sup>.

Cabe aos avaliadores e avaliados desempenharem com qualidade suas funções, criando situações de aprendizagem que permitam desenvolver as capacidades cognitivas, afetivas e psicomotoras relativas ao trabalho. É importante, então, a participação de ambos para que, juntos, descubram os resultados efetivos da aprendizagem, priorizando a construção de estratégias, de conhecimentos, de habilidades para a tomada de decisões coletivas, que se crê serem coerentes e consistentes num trabalho que tem como finalidade o cuidado com a vida do ser humano.

A avaliação, portanto, não deve ser utilizada como mera verificação, mas, sim, como um processo de acompanhamento contínuo do progresso do trabalhador, de modo a diagnosticar seu crescimento profissional, proporcionando-lhe a possibilidade de tornar-se um ser ativo, participativo e criativo, contribuindo para a promoção de sua auto-realização, tanto individual como social. A avaliação pode, ainda, contribuir para o reconhecimento das possibilidades de cada trabalhador e do coletivo, através da

autopercepção, da oportunidade para o diálogo, do compartilhamento de experiências, expectativas e percepções individuais e coletivas.

Assim, objetivou-se com este estudo: conhecer a percepção dos trabalhadores da enfermagem de um Hospital Público acerca da sistemática da avaliação de desempenho.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, exploratória<sup>(6)</sup>, desenvolvida em um Hospital Universitário localizado no extremo Sul do País, caracterizado como hospital de médio porte, atendendo exclusivamente usuários do Sistema Único de Saúde. Participaram do estudo 70 trabalhadores: 28 enfermeiros, 13 técnicos e 29 auxiliares de enfermagem atuantes nos seguintes setores: Unidade de Clínica Médica (UCM), Unidade de Clínica Cirúrgica (UCC), Unidade de Terapia Intensiva Geral (UTI), Centro Cirúrgico (CC), Centro Obstétrico (CO), Unidade de Internação Obstétrica (UIO), Unidade de Internação Pediátrica (UIP), Unidade de Terapia Intensiva Neonatal (UTI-NEO), Unidade Intermediária Pediátrica e Serviço de Pronto Atendimento (SPA).

Obteve-se a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa na Área da Saúde - CEPAS, da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, mediante o parecer nº 14/2010, contemplando aspectos éticos conforme a Resolução 196/96<sup>(7)</sup>. Os dados colhidos mediante entrevista semiestruturada gravada, no período de março a julho de 2011, enfocaram motivações para ingressar no serviço público, sistemática de avaliação dos trabalhadores e, especificamente, no estágio probatório. Para a garantia do anonimato dos sujeitos, adotaram-se os códigos (E) Enfermeiros, (T) Técnicos de Enfermagem e (A) para Auxiliares de Enfermagem, seguidos de números ordinais de

acordo com a realização da entrevista. Utilizou-se como critério de inclusão fazer parte do quadro de servidores públicos do HU.

Após a transcrição dos dados, utilizou-se o método de análise textual discursiva<sup>(8)</sup>, a fim de aprofundar e compreender fenômenos existentes de forma ampla, realizando interação dos conhecimentos pré-existentes com as questões investigadas. Assim, a análise foi desenvolvida em quatro focos: **“Desmontagem dos textos”, “Estabelecimento de relações”, “Captando o novo emergente”, “Um processo auto organizado”**<sup>(8)</sup>.

## RESULTADOS

Os trabalhadores da enfermagem apresentam diferentes percepções em relação à sistemática da avaliação de desempenho vivenciada nessa instituição. Houve manifestações positivas quanto ao processo de avaliação; outras de crítica e descrença; e outras, ainda, enfocando, especificamente, a avaliação de desempenho em relação ao estágio probatório.

A prática da avaliação, conforme alguns depoimentos, constitui um instrumento que favorece o aperfeiçoamento pessoal, profissional e institucional, possibilitando a análise da eficácia do fazer dos trabalhadores, servindo como um momento de reflexão para avaliador e avaliado repensarem a dinâmica do trabalho individual ou coletivo:

*“é um período para rever como está ocorrendo o andamento do trabalho de cada um [...] momento de reflexão” (A3);*

*“é hora do trabalhador falar como está se sentindo, de ouvir” (T3);*

*“momento de corrigir falhas, problemas [...] oportunidade para melhorar o desempenho do servidor e da instituição (E9).*

Um dos trabalhadores enfatiza a necessidade de resgatar o uso de um instrumento complementar à avaliação, já existente na instituição, como uma estratégia para auxiliar o processo de avaliação de desempenho:

*“existe uma ficha de acompanhamento que é complementar à avaliação; todo servidor tem essa ficha e acredito que esse mecanismo funcione, mas ela não é usada [...] dependendo da circunstância, se precisa chamar a atenção do funcionário, seja qual for o motivo usa-se esse documento; o servidor lê e se justifica e fica tudo registrado” (E1).*

Outros trabalhadores compreendem a avaliação como um julgamento, como algo punitivo, ou seja, o que é certo ou errado no seu fazer:

*“não gosto muito desta palavra, para mim é como um julgamento” (A2);*

*“avaliação para mim é sinal de punição”(E19).*

A subjetividade do avaliador foi destacada como um elemento que pode influenciar o ato de avaliar, principalmente, quando o critério definido no instrumento não contempla a situação avaliada:

*“o que consta na avaliação não é o que deveria ser, ela é muito ampla, tem itens que os funcionários não se encaixam, então, acabas dando quatro para não prejudicar” (E8).*

Assim, foi possível identificar que muitos trabalhadores manifestaram descrença em relação à avaliação, demonstrando que sua realização é desenvolvida, apenas, para cumprir uma exigência legal ou uma formalidade institucional, não constatando, inclusive, o encaminhamento de suas sugestões, expressas durante o seu processo de avaliação de desempenho:

*“se eu não fizer a avaliação, não recebo progressão por tempo de serviço, é só para isso” (T1);*

*“é cumprir com uma formalidade, porque não tem retorno nenhum dessa avaliação (T12)”;*

*“avaliação é importante para ambas as partes, mas não vejo resultado em nível de instituição, pois a gente muitas vezes já reclamou da falta de material, falta pessoal, cursos, uma salinha mesmo e nunca foi nos dado retorno, (...) eles não fazem nada” (A6);*

*“não serve para melhorar o serviço, nem para nós, nem para os pacientes, porque a gente faz sugestões e não temos retorno (A19)”.*

Em relação à avaliação de desempenho no estágio probatório, alguns trabalhadores expressaram que essa avaliação parece não ser efetiva, pela constatação de que, nesse período, o trabalhador comumente demonstra compromisso com a qualidade do cuidado, legitimando as normas da instituição:

*“no início, é uma maravilha, tudo funciona, ninguém chega atrasado, mas com o tempo muda. As pessoas gostam de empurrar suas responsabilidades para os outros, e só pensam nelas mesmas, ninguém tem consideração” (A3);*

*“o profissional que está no probatório é mais comprometido, mais dedicado, responsável, mais humano; depois que passa o probatório [...] muda em termos de personalidade” (A5);*

*“no estágio probatório, a pessoa tem outra postura no trabalho, segue as regras, não chega atrasado, não falta. Depois que passa, perde a responsabilidade, não tem mais medo de ir para rua” (T2).*

Outros sujeitos acreditam que a mudança no comportamento dos trabalhadores, após a finalização do estágio probatório, não decorre da sua busca de estabilidade, mas da influência da cultura organizacional do serviço público:

*“tem pessoas com contrato temporário que vem trabalhar aqui e que tem a visão do serviço público, então já é uma cultura geral do HU (...) essa é a visão de todos, a avaliação não muda isso” (E1);*

*“há uma mudança no comportamento das pessoas, mas não atribuo ao estágio probatório, e sim ao serviço, porque as pessoas começam a adquirir certos vícios do serviço público” (A6);*

*“não sei se existe diferença [...] quando se entra numa instituição, você faz parte dela e se incorpora na cultura da instituição. E o serviço público ele tem uma cultura própria” (T14).*

Para alguns trabalhadores, no entanto, sua avaliação no estágio probatório não parece ter determinado seu modo de ser e fazer nesse período:

*“eu nunca pensei como é o estágio probatório; na verdade, eu nunca me preocupei muito com isso. Desde que eu entrei, eu trabalho de um jeito e para mim não mudou em nada, nem senti o estágio probatório passar” (A4).*

## **DISCUSSÃO**

A avaliação deve mostrar-se como uma oportunidade de reflexão, de aprendizagem, proporcionando trocas entre o avaliador e avaliado, motivando a busca por objetivos mútuos, o estabelecimento de relações interpessoais favoráveis e o desenvolvimento de um trabalho eficiente e eficaz. Esse processo pressupõe reciprocidade para que a equipe de trabalhadores de enfermagem possa exercer seus direitos e cumprir seus deveres, participar de decisões, buscando, através da avaliação, meios para desenvolver, da melhor maneira possível, o seu potencial. Contudo, em algumas situações, a avaliação pode ser visualizada como um momento tenso, pois avaliador e avaliado não parecem reconhecer as ferramentas utilizadas no processo de avaliação de desempenho como adequadas para solucionar problemas vislumbrados durante o processo de trabalho<sup>(9)</sup>.

Posto isso, a avaliação pode ser compreendida como um processo dinâmico, a partir do qual cada trabalhador tem a possibilidade de repensar o vivido, refletindo sobre sua atuação individual e coletivamente. Apesar de constituir-se numa temática complexa, não pode ser compreendida “como um fim em si mesma, mas como fruto das relações que se estabelecem no processo de sua produção ao longo dos tempos”<sup>(3:642)</sup>.

A avaliação consiste num ato de compromisso e responsabilidade de cada trabalhador frente ao seu modo de ser e de fazer, devendo ser visualizada como um processo contínuo para a sua construção; permitindo que o trabalhador reflita sobre sua

conduta, percebendo possíveis erros e acertos na rotina do trabalho; possibilitando, ainda, a continuidade do seu processo de crescimento pessoal e profissional. Nesse sentido, é preciso que os trabalhadores visualizem a avaliação como um processo necessário para a instituição e que os momentos de avaliação sejam utilizados como uma possibilidade para expressar seus sentimentos, buscar superar suas limitações e, a partir das dificuldades emergentes, evidenciar possibilidades de transformação do contexto de trabalho<sup>(10)</sup>.

É possível perceber, ainda, que no processo de avaliação cada trabalhador individualmente pode dirigir o olhar para si, olhar para o que está bem e o que precisa ser reformulado no seu desempenho profissional; parar para observar a sua realidade de trabalho, num ato de auto-avaliação, a partir de um posicionamento crítico sobre sua atuação e sobre suas condições de trabalho, propondo estratégias para participar ativamente em prol das mudanças que se fizerem necessárias.

Através da interação entre avaliador e avaliado, é possível evidenciar estratégias que possibilitem uma maior efetividade durante esse processo, favorecendo a tomada de consciência do trabalhador frente à necessidade de dedicar-se, de comprometer-se com o fazer da enfermagem; bem como, para discutir e destacar aspectos positivos referentes a prática desenvolvida. A utilização de uma ficha complementar à avaliação constitui-se em uma sugestão para acompanhar o desenvolvimento profissional dos trabalhadores, evidenciar a necessidade de ajustes, repensar aspectos que requerem aprimoramentos,

Nesta perspectiva, a avaliação de desempenho pode ser uma metodologia fundamental a ser utilizada nas instituições públicas, pois através dela é possível detectar importantes informações para o crescimento, tanto individual, quanto coletivo. Serve, também, como possibilidade para evidenciar desejos e necessidades dos

trabalhadores, como de treinamentos e de educação permanente, visando o incentivo de integrar o trabalhador cada vez mais à instituição<sup>(11)</sup>.

A avaliação pode, no entanto, não estar sendo encarada com a devida seriedade, tanto por parte do avaliador, quanto por parte do avaliado, pois apesar da existência de um espaço para que se reúnam e expressem suas opiniões, questionamentos e sugestões, esse processo pode não estar sendo realizado desse modo na Instituição pesquisada.

A compreensão de avaliação que marca a trajetória de vários trabalhadores é concebida como um julgamento de valor e atribuição de notas, apresentando uma conotação punitiva. No entanto, a avaliação deveria ser visualizada como um instrumento facilitador na tomada de consciência dos trabalhadores acerca de suas potencialidades, limites e necessidades de reorientação da sua prática. Poderia ser utilizada como um modo de comparação do seu progresso profissional, permitindo, assim, diagnosticar o mínimo necessário de aprendizagem para desempenhar seu fazer como trabalhador da enfermagem<sup>(3)</sup>.

Apesar dos avanços no que diz respeito ao processo de avaliação de desempenho, das transformações presentes, ainda é muito forte o predomínio da ideia de avaliação relacionada a um conceito, à atribuição de notas ou a um julgamento, o que possivelmente torne o processo de avaliação tenso e muitas vezes altere o seu verdadeiro propósito e resultado<sup>(3,12)</sup>.

Na concepção dos trabalhadores, a avaliação pode ser influenciada tanto pelo caráter subjetivo do avaliador, quanto do próprio avaliado durante o processo de avaliação. Apesar do reconhecimento da existência do caráter subjetivo envolvido na avaliação, é necessário que esse processo seja controlado e bem utilizado<sup>(3)</sup>.

Foi possível perceber, também, que a desconsideração frente às sugestões realizadas pelos trabalhadores no processo de avaliação e ainda, a ausência de possíveis



encaminhamentos para o favorecimento do seu processo de trabalho parecem desmotivar o trabalhador para participar de modo efetivo no processo de avaliação. Por outro lado, o fato do trabalhador aparentemente não se comprometer ou se encontrar desmotivado e indiferente frente ao processo de avaliação, ou visualizá-la simplesmente como o cumprimento de uma formalidade, pode ser atribuído à sua necessidade de perceber um retorno significativo decorrente de sua participação na avaliação, não só para sua progressão funcional, mas para participar efetivamente na busca de melhorias da qualidade do processo de trabalho, do qual faz parte<sup>(12)</sup>.

Quando o processo de avaliação é compreendido apenas como um modo de cumprir uma formalidade exigida pela instituição, pode constituir-se numa avaliação problemática; tanto no que diz respeito ao trabalhador, mas principalmente à instituição, requerendo um maior envolvimento entre avaliado e avaliador, para que juntos, possam assumir o compromisso efetivo do ato de avaliar<sup>(13)</sup>.

No que se refere ao estágio probatório, alguns trabalhadores expressaram que uma das possíveis dificuldades no processo avaliativo está associada à postura assumida por alguns servidores durante esse período, quando o trabalhador não demonstra quem realmente é, mascarando seu modo de ser e fazer a enfermagem, em decorrência da sua vulnerabilidade como servidor público, pois pode conquistar a estabilidade ou perdê-la. Nesse sentido, é possível que, ao refletir acerca das mudanças do modo de ser e de fazer, do descompromisso e da fragilização ética identificada por alguns colegas de trabalho, ultrapassado o período probatório, os participantes deste estudo estejam sinalizando para a necessidade de reavaliar os mecanismos utilizados na avaliação do servidor público.

As instituições públicas de saúde não possuem “um mecanismo capaz de assegurar a consistência nas avaliações”, pois, muitas vezes, o avaliador parece não se

comprometer suficientemente com o ato de avaliar, deixando de notificar e de refletir sobre situações com as quais não concorda, provavelmente, por receio de expor-se. A permissão para que essas situações permaneçam estagnadas, “a ausência de compromisso e envolvimento na avaliação pode expressar uma dificuldade do avaliador frente ao exercício de sua autonomia”, podendo dificultar o enfrentamento de conflitos; tanto pela cumplicidade estabelecida com o colega de trabalho, quanto por diferentes comprometimentos dos avaliadores<sup>(14: 185)</sup>.

Assim, “talvez seja necessário rever e discutir as políticas de gestão de pessoas da instituição, como uma possibilidade para que os trabalhadores as compreendam e possam segui-las, numa tentativa de obter resultados mais satisfatórios”. Para tanto, é necessário que avaliador e avaliado visualizem o processo de avaliação como um ato de responsabilidade e compromisso consigo mesmo e com a instituição<sup>(14:184)</sup>, assim como com a sociedade.

Desse modo, não basta julgar as ações dos trabalhadores como ações corretas ou incorretas, mas efetivar um processo avaliativo com responsabilidade e envolvimento, procurando, através do diálogo, construir espaços para evidenciar fragilidades e avanços, contribuindo tanto para o desempenho profissional do servidor, quanto para o progresso da organização. Neste sentido, o diálogo é fundamental para solucionar problemas no cotidiano; através desse, o trabalhador torna-se integrante, participante, como sujeito ativo das decisões coletivas, podendo sentir-se valorizado por expressar sua opinião<sup>(15)</sup>.

Contudo, a estabilidade adquirida pelo Servidor Público somada à fragilidade da hierarquia de valores identificada nas instituições públicas em geral pode desencadear a falta de comprometimento dos trabalhadores, ocasionando descaso com o fazer da enfermagem, tendo consequências diretas no serviço prestado à comunidade<sup>(16)</sup>.

Foi possível perceber que alguns trabalhadores parecem priorizar seus valores individuais, incorporando-os à cultura organizacional do HU, contrastando com as convicções do que seja certo ou errado. Aparentemente, não se identifica “limites no exercício da liberdade dos trabalhadores; parece que cada um faz o que achar conveniente, como se houvesse uma desconsideração frente à necessidade de cumprimento de suas obrigações morais”, transgredindo normas e rotinas institucionais<sup>(14:151,17)</sup>.

Percebe-se, também, que “cada trabalhador atribui a responsabilidade do não cumprimento do cuidado à cultura ambiental, parecendo não se comprometer suficientemente”, vindo à tona, “a ausência do compromisso e responsabilidade de alguns trabalhadores, resultando numa desestruturação do ambiente de trabalho, numa condição que tem escapado ao controle de quem representa a autoridade, ocasionando uma percepção de desgoverno, de desorganização no próprio fazer; de desestruturação do serviço”<sup>(14:151)</sup>.

Por outro lado, a ausência de controle externo, de punições decorrentes do não cumprimento de obrigações e do exercício profissional pode reforçar a acomodação de alguns trabalhadores com a cultura da organização, reforçando-a, preservando-se de uma situação de confronto, evitando a expressão de seus valores, por medo do sofrimento, da exclusão e de tornar-se diferente<sup>(14)</sup>.

A aparente ruptura da visão do trabalho da enfermagem, como um fazer coletivo, pode constituir-se numa das causas originárias da ausência de comprometimento de alguns trabalhadores que, apesar de conhecerem as leis do exercício profissional e de algumas normatizações presentes no HU, as descumprem e as transgridem. A sistemática de avaliação de desempenho poderia “desenvolver, nos

trabalhadores, de modo geral, habilidades e competências pessoais e coletivas enfatizando o crescimento pessoal, profissional e institucional”<sup>(15:22)</sup>.

Para tanto, a avaliação de desempenho deve estar comprometida com uma exigência necessária para o crescimento do trabalhador e do seu contexto de trabalho, ou seja, ela deve ser um instrumento para auxiliar num processo diagnóstico e de tomada de decisões em relação ao sistema de saúde, em particular, ao HU, ao avaliador e avaliado.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Para muitos dos autores estudados, a avaliação de desempenho pode ser visualizada com um mecanismo que possibilita um acompanhamento contínuo dos trabalhadores a fim de diagnosticar problemas e buscar mecanismos para enfrentá-los; contudo, a partir dos resultados obtidos, pode-se observar que a avaliação é compreendida pela maioria dos trabalhadores como um ato de julgamento frente ao que é certo e ao que é errado no fazer dos trabalhadores da enfermagem, tornando a sua realização um obstáculo para a instituição, pois pode não estar possibilitando uma real mensuração do desempenho do trabalhador.

Contudo, foi possível perceber, durante a realização das entrevistas, que a avaliação pode ser utilizada como um mecanismo para o crescimento individual e coletivo dos trabalhadores no contexto de trabalho, evidenciando necessidades e estabelecendo estratégias para modificar o modo de ser e de fazer do trabalhador, junto ao avaliador. A avaliação favorece a reflexão acerca da dinâmica de trabalho,

possibilitando um olhar para si, para rever suas ações, constituindo um *feedback* positivo, perante as tomadas de decisões do trabalho da enfermagem.

Alguns trabalhadores assumem uma postura indiferente e incrédula em relação ao processo de avaliação de desempenho, mencionando que só a realizam por uma exigência da instituição, e que se não a fizerem, não conquistarão sua progressão funcional, tornando este ato apenas uma formalidade. Contudo, foi evidenciado que este aparente descompromisso pode ser atribuído à inexistência de um retorno significativo às reivindicações dos trabalhadores, cabendo aos gestores buscarem mecanismos capazes de incentivar os trabalhadores a realizarem a avaliação de desempenho de forma satisfatória, pois a mesma se mostra como um importante meio de ligação entre os trabalhadores e a instituição.

Desse modo, a prática da avaliação pode ser compreendida como um espaço para exercer o diálogo entre avaliador e avaliado; no entanto, parece que esta não tem sido uma prática desenvolvida na instituição estudada, uma vez que existem diferenças no modo de cada trabalhador comprometer-se com a importância do ato de avaliar. Considera-se que a ausência de compromisso e envolvimento do avaliador, no ato de avaliar, pode expressar uma dificuldade sua frente ao exercício de sua autonomia e do enfrentamento de conflitos ou, até mesmo, uma cumplicidade estabelecida com o colega de trabalho.

Finalizando, acredita-se que este estudo possa significar um alerta, no sentido de orientar os trabalhadores frente às normas e condutas desejáveis e consideradas essenciais no fazer da enfermagem. Para tanto, parece ser necessário desconstruir uma representação de avaliação presente no discurso dos trabalhadores, para que, juntos, possam buscar estratégias no próprio ato de avaliar e organizar o seu contexto de trabalho, bem como discutir e refletir acerca de valores pessoais, profissionais e

institucionais, assim como de sentimentos, conflitos, emoções, desenvolvendo uma atuação ética e comprometida no trabalho em saúde.

## **REFERÊNCIAS**

1. Demo P. Universidade, aprendizagem e Avaliação. Porto Alegre: Mediação; 2004.
2. Silva AL, Camilo SO. A educação em enfermagem à luz do paradigma da complexidade. Rev. Esc. Enferm. USP. set 2007; 41(3): 403-10.
3. Laluna, MCMC, Ferraz CA. Finalidades e função da avaliação na formação de enfermeiros. Rev. Bras. Enferm; 2007 nov/dez.; 60(6): 641-5.
4. Freire P. Pedagogia da Autonomia. 2th. ed. São Paulo: Paz e Terra; 1997.
5. Perrenoud P. Avaliação: da excelência à regulação das aprendizagens entre duas lógicas. Porto Alegre: ARTMED; 1999.
6. Polit DF, Beck CT. Fundamentos de pesquisa em enfermagem. 7th. ed. Porto Alegre: Artmed; 2011.
7. Ministério da Saúde (BR). Conselho Nacional de Saúde. Resolução N° 196/96. Dispõe sobre pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília (DF); 1996.
8. Moraes R, Galiuzzi M.C. Análise Textual Discursiva. 2th. ed. Rev. Ijuí: Ed Unijuí; 2011.
9. Lima AFC, Gonçalves VLM, Nori A, Nomura FH. Percepção da equipe de enfermagem de um hospital universitário acerca da avaliação de desempenho profissional. Revista Gaúcha de Enfermagem. 2007; 28(3): 393-400.

10. Frias MAE, Takahashi RT. Avaliação do processo ensino-aprendizagem: seu significado para o aluno de ensino médio de enfermagem. *Rev Esc Enferm USP*; 2002, 36(2): 156-63.
11. Gonçalves VLM, Leite, MMJ. Instrumento para mensuração de atividade frente ao processo de avaliação de desempenho. *Rev. Bras. Enferm.*; set./out 2005; 58(5): 563-7.
12. Perazzolo P. Análise de Avaliação de Desempenho em Hospital Público [tese de doutorado]. São Paulo (SP): Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo; 2008. 130 p.
13. Silva PB. Avaliação do desempenho [monografia de conclusão de curso]: Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro (RJ); 2006.
14. Silveira RS. A construção moral do trabalhador de saúde como sujeito autônomo e ético [tese de doutorado]. Florianópolis (SC): Universidade Federal de Santa Catarina; 2006. 225 p.
15. Cecagno D, Cecagno S, Siqueira HCH. Trabalhador de Enfermagem: agente colaborador no cumprimento da missão institucional. *Rev. Bras. Enferm.*; jan./fev 2005; 58(1): 22-6.
16. Ávila GGF. Elementos da cultura de um hospital universitário: repercussões no comportamento organizacional e implicações na qualidade do trabalho [dissertação de mestrado]. Rio Grande(RS): Universidade Federal do Rio Grande; 2006. 100 p.
17. Pires JCS, Macêdo KB. Cultura em organizações públicas no Brasil. *Rev. Adm. Pública*, jan/fev Rio de Janeiro; 40(1); 2006.

## 4.2 ARTIGO 2

### MUDANÇA DO DESEMPENHO DO SERVIDOR PÚBLICO; UMA QUESTÃO DE AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO OU VALORES PESSOAIS?<sup>1</sup>

**Juliana Teixeira da Silveira<sup>2</sup>**

**Rosemary Silva da Silveira<sup>3</sup>**

#### RESUMO

A carreira pública é cada vez mais almejada e disputada pelos trabalhadores como um ideal de felicidade, busca de benefícios e estabilidade profissional. Objetivou-se conhecer motivos dos trabalhadores de enfermagem para sua inserção no serviço público e sua percepção acerca da mudança no desempenho dos trabalhadores a partir do término do estágio probatório. Pesquisa qualitativa realizada com 70 trabalhadores de enfermagem de um hospital universitário. Utilizou-se a entrevista semi-estruturada e a análise textual discursiva. O ingresso no serviço público ocorreu mediante o reconhecimento de vantagens, como estabilidade, carga horária reduzida, melhores salários, liberação para estudar. A possível mudança no desempenho dos trabalhadores relaciona-se à aquisição de estabilidade, à certeza da impunidade, à cultura institucional e aos seus valores pessoais. Considera-se que a avaliação de desempenho do servidor

---

1. Artigo a ser encaminhado para a Revista Gaúcha de Enfermagem. Normas disponíveis em: <http://seer.ufrgs.br/RevistaGauchadeEnfermagem>

2. Enfermeira. Mestranda do programa de Pós-graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande – PPGEnf-FURG. Membro do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Enfermagem/Saúde – NEPES.

3. Enfermeira. Doutora em Enfermagem. Professora da Escola de Enfermagem e do Programa de Pós-Graduação em Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Membro do NEPES.



deverá se manifestar como um mecanismo de diagnóstico da situação, promovendo sua participação, bem como, sua auto-realização tanto individual como social.

**Descritores:** Enfermagem. Avaliação de desempenho. Trabalhadores.

### **RESUMEN**

*La carrera pública es cada vez más deseada y disputada por los trabajadores como un ideal de felicidad, búsqueda de beneficios y seguridad profesional. Se ha objetivado conocer los motivos de los trabajadores de enfermería para su inclusión en el servicio público y su percepción acerca del cambio en el desempeño de los trabajadores a partir del término de la práctica. Investigación cualitativa realizada con 70 trabajadores de enfermería de un hospital universitario. Se ha utilizado encuesta semi-estructurada y el análisis textual discursivo. La admisión en el servicio público ocurre a través del reconocimiento de ventajas, tales como la estabilidad, reducción de la carga horaria, mejores sueldos, liberación para estudiar. Un posible cambio en el desempeño de los trabajadores está relacionado con la adquisición de la estabilidad, la certeza de la impunidad, la cultura institucional y sus valores personales. Se ha considerado que la evaluación del desempeño del servidor debe manifestarse cómo un mecanismo de diagnóstico de la situación, promoviendo su participación, así como, su auto-realización individual y social.*

**Descriptor:** *Enfermería. Evaluación del rendimiento de empleados. Trabajadores.*

**Título:** *Cambio del desempeño del servidor público: ¿una cuestión de evaluación de desempeño o de valores personales?*

### **ABSTRACT**

*A public career has been increasingly sought and disputed by workers as an ideal of happiness, search for perks and professional stability. This work aimed to find out the grounds on which nursing workers aim to join the public service and their view of the change in the workers' performance after the probationary period ends. A qualitative research was carried out with 70 nursing workers in a teaching hospital. It was applied semi-structured interview and discursive textual analysis. Joining the public service was through recognition of perks, such as stability, reduced working hours, better salaries, and license to study. The possible change in the performance of the workers regards to getting stability, certainty of impunity, institutional culture and their personal values. It is considered that the evaluation of workers' performance must take place as a diagnostic tool of the situation, providing their participation, along with their social and individual self-achievement.*

**Descriptors:** *Nursing. Employee performance appraisal. Workers.*

**Title:** *Changes in the public servants' performance: a matter of performance evaluation or personal values?*

### **INTRODUÇÃO**

Frente à complexidade do mundo e da cultura, a sociedade como um todo está passando por múltiplas transformações; a ciência desenvolve-se de um modo extremamente rápido, sem que as implicações éticas destes avanços sejam suficientemente discutidas e analisadas<sup>(1)</sup>. Ao contextualizar o mundo do trabalho, pode-

se perceber que esses avanços ocasionam mudanças na estrutura das organizações, desafiando-as a absorverem uma série de inovações oriundas dessa transição, fazendo com que as instituições busquem novos modelos de gestão, um processo que “se desenrola em um contexto de consolidação de direitos e valores democráticos, colocando em cena novos atores sociais”<sup>(2:320)</sup>.

A compreensão de qualquer fenômeno social requer levar em consideração a realidade na qual estamos inseridos, e as diversas dimensões dos acontecimentos humanos na busca pela sobrevivência. Neste sentido, a carreira pública está cada vez mais apreciada e disputada pelos trabalhadores, uma vez que o serviço público corresponde a 11% dos empregos existentes, com aproximadamente oito milhões de contribuintes, trazendo consigo uma série de benefícios: estabilidade; maiores salários; adicional por tempo de serviço; liberação para capacitação profissional com direito à remuneração salarial e, ainda, com possibilidade de bolsa auxílio; ascensão profissional; dentre outros<sup>(3)</sup>.

A constante busca pela carreira pública encontra-se diretamente atrelada ao fortalecimento e a valorização da função do funcionalismo público; ao estabelecimento de políticas de remuneração e concessões de benefícios; a possibilidade de ascender profissionalmente e desenvolver um plano de carreira, contando, também, com políticas que asseguram a capacitação profissional, possibilitando, ao trabalhador, o desenvolvimento de habilidades e do conhecimento<sup>(4)</sup>.

No Brasil, o funcionalismo público surgiu a partir das atividades do Conselho Federal do Serviço Público Civil, instituído em 1936. Antes deste período, existiam atividades administrativas estruturadas no interior das instituições e não nacionalmente. Em 1938, a partir do decreto-lei 579/38, assinado pelo presidente Getúlio Vargas, foi

criado o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que profissionalizou o serviço público no Brasil<sup>(5)</sup>.

O ingresso da enfermagem no funcionalismo público ocorreu a partir dos anos 1960, impulsionado pelos anseios de Waleska Paixão juntamente com outras enfermeiras ilustres da época, que faziam parte da Associação Brasileira de Enfermagem. Uma das conquistas oriundas da participação da Comissão do Plano de Classificação de Cargos do DASP, publicada em 1954, consiste na “retificação de cargo e reclassificação da enfermagem entre os serviços profissionais de nível médio”. Seis anos depois desta conquista, em 12 de julho de 1960, foi sancionada a Lei nº 3.780, que teve grande relevância para a enfermagem, pois “posicionou o enfermeiro como profissional no Serviço Público Federal”<sup>(6:33-4)</sup>.

Na atualidade, um dos grandes centros de referência no serviço público para os enfermeiros e demais trabalhadores da Enfermagem são os hospitais públicos brasileiros. Esses hospitais contemplam boa parte dos serviços na área da saúde; adotam uma política de investimentos na melhoria da qualidade dos serviços prestados em diferentes especialidades; utilizam-se de tecnologias diagnósticas inovadoras, proporcionando tanto o atendimento geral à população, quanto a realização de procedimentos de maior complexidade capazes de satisfazer as necessidades mais emergentes da nossa sociedade. No âmbito do Sistema Único de Saúde (SUS), dois terços do total de recursos governamentais são dispendidos para os hospitais públicos, sendo parte desses recursos destinados a contratação de recursos humanos, tornando-se uma possibilidade para os trabalhadores de Enfermagem buscarem uma oportunidade no mercado de trabalho<sup>(7)</sup>.

Desse modo, a possibilidade de “fazer parte do serviço público” pode constituir-se numa expectativa da sociedade capitalista na qual vivemos, induzindo os

trabalhadores e, especificamente, os da enfermagem a almejar e projetar o serviço público como um ideal de felicidade, da busca de uma garantia e estabilidade profissional<sup>(8)</sup>.

Após ingressar no serviço público, os profissionais nomeados são submetidos a um período denominado “Estágio Probatório”, o qual compreende um processo de avaliações periódicas antes da concessão da estabilidade, instituído pela Lei n.º 8.112/90, tendo como finalidade regulamentar a relação entre servidores públicos e a administração pública, atribuindo algumas garantias aos servidores concursados, dentre elas: a estabilidade, prevista na Seção V, no art. 21 da Lei 8.112/90<sup>(9)</sup>.

O Estágio Probatório tem duração de 36 meses, durante os quais se avaliam as competências, habilidades, destreza, modos de ser e fazer do concursado para o desempenho do cargo, tendo como critérios de avaliação os seguintes fatores: I- assiduidade; II- disciplina; III- capacidade de iniciativa; IV- produtividade; V- responsabilidade<sup>(9)</sup>.

A assiduidade e a pontualidade podem ser compreendidas como a capacidade do servidor se fazer presente, cumprindo horários e prazos estabelecidos, bem como, desempenhando funções inerentes ao seu cargo; a disciplina consiste na observação de normas, decisões e preceitos; a capacidade de iniciativa refere-se a estar motivado, ser criativo e inovar as situações cotidianas; a produtividade, como a ação competente e criativa para atingir com eficácia os objetivos propostos e, a responsabilidade, como a habilidade do servidor em instrumentalizar-se para uma atuação ética, o exercício da sua liberdade e autonomia, tomando decisões que impliquem uma relação de dever para consigo, como sujeito, e para com o outro<sup>(10)</sup>.

Segundo a Lei do Estágio Probatório, o servidor conquista a estabilidade após 36 meses do ingresso na instituição pública e só será destituído do cargo, quando obtiver

parecer negativo em três situações: primeiro, em virtude de sentença judicial; segundo, mediante processo administrativo e, por último, diante da avaliação periódica de desempenho do servidor, na forma de lei complementar, desde que tenha sido assegurada ampla defesa<sup>(9)</sup>.

A estabilidade, portanto, deve ser visualizada como um momento de segurança para o binômio servidor- instituição. Para o servidor, pode ser compreendida como a garantia de seu emprego; para a instituição, constitui-se numa possibilidade de contar com um trabalhador que desempenha suas atividades de forma responsável e comprometida<sup>(8)</sup>.

Porém, apesar dos servidores públicos federais, incluindo os trabalhadores da área da saúde, e os da enfermagem em particular, serem submetidos às legislações e avaliações no período do estágio probatório e do desempenho de suas funções, observa-se que muitos, durante a sistemática de avaliações, podem comportar-se “como se legitimassem as normas”, cumprindo suas atividades “por medo de ser punido não as legitimando”; apenas realizam ou “seguem o preconizado por medo de represálias, de punição” e, posteriormente, na certeza da impunidade, deixam de fazê-lo<sup>(8:182)</sup>.

Assim teve-se como objetivos: conhecer motivos dos trabalhadores de enfermagem para sua inserção no serviço público e conhecer sua percepção acerca da mudança no desempenho dos trabalhadores a partir do término do estágio probatório.

## **METODOLOGIA**

Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa, exploratória<sup>(11)</sup>, desenvolvida em um Hospital Universitário localizado no extremo Sul do País, caracterizado como hospital de médio porte, atendendo exclusivamente usuários do

Sistema Único de Saúde. Participaram do estudo 70 trabalhadores: 28 enfermeiros, 13 técnicos e 29 auxiliares de enfermagem atuantes nos setores: Unidade de Clínica Médica (UCM), Unidade de Clínica Cirúrgica (UCC), Unidade de Terapia Intensiva Geral (UTI), Centro Cirúrgico (CC), Centro Obstétrico (CO), Unidade de Internação Obstétrica (UIO), Unidade de Internação Pediátrica (UIP), Unidade de Terapia Intensiva Neonatal (UTI-NEO), Unidade Intermediária Pediátrica e Serviço de Pronto Atendimento (SPA).

Obteve-se a aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa na Área da Saúde-CEPAS, da Universidade Federal do Rio Grande – FURG, mediante o parecer nº 14/2010. Realizaram-se entrevistas semi-estruturadas, gravadas, enfocando motivos para ingresso no serviço público, estágio probatório, avaliação do servidor no estágio probatório e após seu término. Para a garantia do anonimato dos sujeitos, adotaram-se os códigos (E) Enfermeiros, (T) Técnicos de Enfermagem e (A) para Auxiliares de Enfermagem, seguidos de números ordinais de acordo com a realização da entrevista. Utilizou-se como critério de inclusão fazer parte do quadro de servidores públicos do HU.

A coleta de dados ocorreu através da técnica de entrevista semi-estruturada, no período de março a julho de 2011. Após a transcrição dos dados, utilizou-se o método de análise textual discursiva<sup>(12)</sup>, a fim de aprofundar e compreender fenômenos existentes de forma ampla, realizando interação dos conhecimentos pré-existentes com as questões investigadas. Assim, a análise foi desenvolvida em quatro focos: **“Desmontagem dos textos”, “Estabelecimento de relações”, “Captando o novo emergente”, “um processo auto-organizado”**<sup>(12)</sup>.

## RESULTADOS

A estabilidade foi o principal fator motivacional que incentivou os trabalhadores de enfermagem a buscarem fazer parte do quadro de servidores públicos:

*a estabilidade que o serviço público oferece, me dá bem mais segurança para trabalhar(A26);*

*em principio, a questão da estabilidade, foi o que mais me deixou motivada(E16).*

Além da estabilidade garantida, mediante aprovação no estágio probatório, os trabalhadores enfatizaram que o serviço público oferece vantagens que foram consideradas como fundamentais para sua decisão de inserção na instituição pública:

*liberação para estudar [...] essa vantagem facilita muito(A16);*

*carga de trabalho que é menor(T3);*

*plano de saúde(E2);*

*“trabalhar com alunos que eu gosto”(E11)*

*ganhar mais, o melhor salário(A22).*

Pode-se perceber, a partir dos depoimentos dos sujeitos, que a segurança da estabilidade no emprego, ocasionada pela aprovação no estágio probatório, parece favorecer o (des) comprometimento com o trabalho traduzido em condutas inadequadas:

*no início é uma maravilha, tudo funciona; ninguém chega atrasado; com o tempo. tudo muda, as pessoas gostam de empurrar suas responsabilidades para os outros, e só pensam nelas mesmas; ninguém tem consideração(A3);*

*durante o estágio probatório, eles cuidam; não faltam. Depois mudam, chegam tarde, não tem compromisso, cai o desempenho(A7);*

*a maioria muda em relação a tudo, em relação ao serviço, na questão do horário, das faltas, no comprometimento em geral com o trabalho [...] as pessoas relaxam(T11).*

Os trabalhadores expressaram que, durante o estágio probatório, alguns servidores costumam agir como se legitimassem as normas do HU por medo de serem punidos; posteriormente à avaliação de desempenho desse período, entretanto, sentem-



se seguros diante da garantia da estabilidade, apesar das avaliações de desempenho realizadas e, na certeza da impunidade, modificam-se, adotando posturas indesejáveis:

*o pessoal se preocupa muito com não faltar, não aderir a movimentos como greve, tem um cuidado maior até sair do probatório(T6);*

*quando a pessoa está no probatório, ela se empenha muito mais [...] é um profissional como se estivesse numa instituição privada; no momento que passou no probatório, passa a ser o funcionário público que todo mundo fala, começa a deixar a desejar(A 13).*

Uma das possíveis condições que pode influenciar a postura inadequada do servidor público, expressa pelos sujeitos deste estudo, refere-se à ausência de um esclarecimento formal por parte dos gestores da instituição para nortear as ações dos trabalhadores quando e a partir do seu ingresso no HU:

*o estágio probatório é um período para o servidor se ajustar no serviço público, mas simplesmente te jogam no setor e não sabes o que esperam de ti [...] se for no site do HU ver a instituição, a filosofia está em desenvolvimento. Como é que uma instituição não tem filosofia e missão? O que esperam da gente? [...] tem que dar condições, qualidade para trabalhar [...] fiz mestrado, especialização, tem muita gente fazendo doutorado, porém se desenvolve um trabalho e não consegue colocar em prática, não tem apoio(E19);*

*falta motivar mais as pessoas [...] fazer encontros. Em outras instituições, contratam pessoas do próprio RH para dar palestras, conversar [...] as pessoas não sabem a importância do seu trabalho(E2).*

Alguns trabalhadores, ainda, destacaram que o (des) comprometimento com o trabalho decorre, predominantemente, da influência da cultura organizacional de um serviço público:

*quem vem trabalhar aqui já tem a visão que o HU é um serviço público [...] as pessoas chegam atrasadas aqui, mas não chegam na Santa Casa; isso é institucional. As pessoas que trabalham aqui adquirem essa cultura(A27);*

*quando se entra numa instituição, você faz parte dela. E, o serviço público ele tem uma cultura própria [...] a pessoa incorpora a cultura institucional [...] se molda ao ambiente(E3);*

*tem muito a ver com a cultura da instituição [...] uma série de atividades que são desenvolvidos pelos trabalhadores são absorvidas por aqueles que estão entrando(E27).*

Outros trabalhadores destacaram que a mudança no modo de ser e de fazer, posterior ao término do estágio probatório e ao alcance da garantia da estabilidade, não decorre do fato de ser um servidor público, mas dos valores interiorizados individualmente pelos trabalhadores:

*trabalho com três tipos de trabalhadores (estatutário, CLT e empresa terceirizada), não vejo muita diferença; quando se é responsável, vai e faz; o comprometimento é independente de ser servidor público, claro que as pessoas relapsas se sentem mais seguras com a estabilidade(E6);*

*é diverso, cada pessoa tem uma maneira de se comportar, de agir, mas acredito que o comportamento não muda, pois depende dos valores de cada um(T2).*

## **DISCUSSÕES**

A carreira pública, cada dia, mostra-se mais procurada e apreciada por todos os trabalhadores. Na Enfermagem, esse paradigma não se mostra diferenciado do contexto social e político do país, pois o serviço público proporciona ao trabalhador uma série de benefícios: a estabilidade que garantem sua permanência no trabalho, maiores salários, liberação para aperfeiçoamento e capacitação para estudar, convênios saúde, entre outros, fazendo com que o trabalhador obtenha uma melhor qualidade de vida para si e sua família<sup>(3)</sup>.

Contudo, muitos servidores, decorrido o período de estágio probatório, visualizam a estabilidade como garantia de impunidade para o não cumprimento de seus deveres, mudando, assim, o comportamento manifestado anteriormente ao alcance da estabilidade. Essa visão pode contribuir para a priorização de direitos e valores individuais dos trabalhadores, contrastando com as convicções do que seja “certo ou errado” no seu modo de ser e de fazer. Pode, ainda, resultar numa “aparente ruptura de uma visão do trabalho da saúde, como um fazer coletivo, constituir-se numa das causas originárias do descomprometimento de alguns trabalhadores que, apesar de conhecerem

as leis do exercício profissional e algumas normatizações presentes no HU, as descumprem e transgridem”<sup>(8:179)</sup>.

Alguns trabalhadores parecem comportar-se de acordo com seus valores pessoais ou incorporando a cultura organizacional existente nos serviços públicos, assumindo ou legitimando valores “expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos”<sup>(13:8)</sup>.

Contudo, outro fator que pode influenciar o comportamento dos trabalhadores de enfermagem, sujeitos deste estudo, é a falta de reconhecimento do fazer da enfermagem, por parte dos gestores da instituição, causando nos trabalhadores um sentimento de desvalorização profissional, de ausência de conhecimento acerca das expectativas da instituição em relação ao seu fazer<sup>(14)</sup>. Essa falta de reconhecimento pode ser identificada no não esclarecimento por parte da instituição e de seus gestores, aos trabalhadores, das expectativas, necessidades, finalidades, enfim, em relação ao ingresso do servidor na instituição: o que se espera desse trabalhador? Quais parâmetros serão utilizados em sua avaliação de desempenho? Qual a missão da instituição e como cada trabalhador pode e deve contribuir para seu alcance?

Desse modo, mostra-se necessário rever e discutir políticas de desenvolvimento de pessoal do HU, “como uma possibilidade para que os trabalhadores as compreendam e possam segui-las, numa tentativa de obter resultados mais satisfatórios”<sup>(8)</sup>.

Assim, entende-se que a avaliação de desempenho do servidor público constitui-se numa oportunidade para avaliar as necessidades e expectativas do próprio trabalhador e também da instituição. Constitui-se, também, numa possibilidade para dar espaços aos profissionais mais qualificados, contribuindo tanto com o progresso da organização, quanto com a satisfação e motivação profissional<sup>(15,16)</sup>.

Apesar da possibilidade dos trabalhadores ascenderem profissionalmente e obterem satisfação pessoal e profissional, expressaram que existe um (des) comprometimento com o trabalho, após o período do estágio probatório. No entanto, essa falta de comprometimento não decorreria apenas da conquista da estabilidade ou da influência da cultura institucional, mas também da manifestação do caráter de cada trabalhador. Na maioria dos hospitais públicos, parece predominar uma visão individualizada, de que tudo é relativo no fazer dos trabalhadores da saúde e, da enfermagem em particular, com uma diversidade de valores no modo de agir, de posicionar-se e de tomar decisões, percebendo-se uma aparente negação do cuidado e de outras atribuições fundamentais para a assistência à saúde do usuário<sup>(8)</sup>.

No entanto, mediante um fazer coletivo, os trabalhadores da enfermagem poderão interiorizar valores morais e sensibilidade moral, imprescindíveis para nortear o fazer da enfermagem, servindo de parâmetros para orientar ações, atitudes éticas e o cuidado de enfermagem<sup>(8,17)</sup>.

Portanto, as disparidades vivenciadas na saúde de um modo geral e nos hospitais públicos especificamente, podem constituir-se em campo fértil para a adoção de conceitos que expressem desejos, movimentos e compromisso com a mudança; podem também demonstrar que a reprodução das desigualdades percebidas nos modos de ser e fazer dos trabalhadores, após a sistemática de avaliação de desempenho do estágio probatório, está relacionada com os próprios valores de cada trabalhador<sup>(18)</sup>.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A busca da estabilidade no emprego mostrou-se como um forte motivo para justificar o interesse do trabalhador em ingressar no serviço público, além da carga

horária reduzida, melhores salários e da possibilidade de liberação para prosseguir nos estudos. A possível mudança no desempenho dos trabalhadores, finalizado o período de estágio probatório, relaciona-se à aquisição de estabilidade, à certeza da impunidade, à cultura institucional e aos valores pessoais dos trabalhadores.

O significado atribuído à estabilidade parece estar relacionado à segurança de que os trabalhadores serão mantidos na instituição, o que tanto pode favorecer uma atuação profissional reconhecida como ética, com um desempenho responsável e comprometido, quanto a compreensão de que a estabilidade é um privilégio do servidor público, podendo tornar-se um obstáculo ao seu afastamento, mesmo em situações que o trabalhador parece negar o cuidado ao usuário, comprometendo sua atuação como trabalhador.

Contudo, as vantagens atribuídas pelo serviço público, como o espaço destinado à qualificação profissional, através dos cursos de graduação, especialização, mestrado e doutorado, deveriam possibilitar a expressão da liberdade individual do servidor, motivando-o a desenvolver ações comprometidas com a sociedade, mediante um trabalho desempenhado com qualidade e que contribuam com a assistência aos usuários. A própria instituição, entretanto, não parece possuir parâmetros suficientes para motivar os trabalhadores durante a sistemática de avaliação do desempenho dos servidores públicos tanto no período do estágio probatório como nas demais avaliações de desempenho e também, para aproveitamento do seu potencial, o que parece favorecer seu descomprometimento no contexto de trabalho.

Desse modo, apesar dos benefícios proporcionados, foi possível perceber que tais vantagens parecem não ser suficientes para estimular o trabalhador, que muitas vezes não demonstra estar suficientemente comprometido com seu trabalho. Os entrevistados ainda destacaram que existe uma forte cultura organizacional no HU, a

qual pode influenciar a postura do trabalhador, que parece se acomodar e se adaptar aos valores existentes na instituição, inserindo-se nessa cultura, tanto para evitar sofrimentos, quanto para evitar possíveis enfrentamentos que possibilitem mudar situações com as quais possa discordar.

As características culturais de uma instituição e os processos de avaliação de desempenho anteriormente realizados com outros trabalhadores no serviço público podem influenciar futuras gerações de trabalhadores de uma organização, tanto no aspecto positivo, quanto negativo. Esses elementos relacionados à cultura institucional e ao seu processo de avaliação de desempenho reforçam a necessidade de compromisso, responsabilidade e conscientização no ato de avaliar, destacando-se a importância de realizar uma avaliação fidedigna tanto por parte do avaliado quanto por parte do avaliador.

Cabe ressaltar que a avaliação de desempenho do servidor público deverá se manifestar como um mecanismo de diagnóstico da situação, tendo em vista o avanço e o crescimento na autonomia do avaliado, oferecendo a possibilidade dele tornar-se um ser ativo, participativo e criativo, promovendo sua auto-realização tanto individual como social. A avaliação, portanto, pode contribuir para o reconhecimento das possibilidades de cada trabalhador e do coletivo, através da autopercepção, do crescimento, da oportunidade para o diálogo, do compartilhamento de experiências, expectativas e percepções individuais e coletivas.

## **REFERÊNCIAS**

1. Ahlert A. A eticidade da educação: o discurso de uma práxis solidária/universal. Ijuí: Unijuí; 2003.

2. Ferreira MC, Alves L, Tostes N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*. 2009 jul-set; 25(3):319-27.
3. Guimarães AT, Vaghetti HH, Lunardi Filho WD, Gomes GC. Gerenciamento do pessoal de enfermagem com estabilidade no emprego: percepção de enfermeiros. *Rev Bras Enferm*. 2011 set-out; 64(5):905-11.
4. Pereira JM. *Finanças Públicas: A política orçamentária no Brasil*, 5ª ed. São Paulo: Atlas; 2010.
5. Poder Executivo (BR), Câmara dos Deputados. Decreto-Lei nº 579/38. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências [Internet]. *Diário Oficial da União, Brasília (DF)*; 1938 [citado 2012 jan 25]. Disponível em: <http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto.lei:1938-07-30:579>.
6. Azevedo JM, Carvalho V, Gomes MLB. Waleska Paixão: uma biografia a serviço da enfermagem brasileira. *Esc Anna Nery Rev Enferm*. 2009 jan-mar; 13(1):31-5.
7. Vaghetti HH, Padilha MICS, Lunardi Filho WD, Lunardi VL, Costa CFS. Significados das hierarquias no trabalho em hospitais públicos brasileiros a partir de estudos empíricos. *Acta Paul Enferm*. 2011; 24(1):87-93.
8. Silveira RS. *A construção moral do trabalhador de saúde como sujeito autônomo e ético* [tese de doutorado]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina; 2006.
9. Poder Executivo (BR). Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais [Internet]. *Diário Oficial da União, Brasília (DF)*; 1998 mar 18 [citado 2012 jan 25]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>.
10. Ministério da Saúde (BR). *Manual do Servidor do Ministério da Saúde: direitos, deveres e benefícios* [Internet]. Brasília (DF); 2011 [citado 2012 mar 11]. Disponível em: <http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/Manualdoservidor.pdf>.
11. Polit D, Beck CT. *Fundamentos de pesquisa em enfermagem*. 7ª. ed. Porto Alegre: Artmed; 2011.
12. Moraes R, Galiazzi M.C. *Análise Textual Discursiva*. 2ª ed. rev. Ijuí: Unijuí; 2011.
13. Pires JCS, Macêdo KB. Cultura em organizações públicas no Brasil. *Rev. Adm. Pública*. 2006 jan-fev; 40(1).
14. Carneiro SAM. Saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas – a experiência na Prefeitura de São Paulo. *Revista do Serviço Público*. 2006 jan/mar; 57(1).
15. Rodrigues AVD, Vituri DW, Haddad MCL, Vannuchi MTO, Oliveira WT. Elaboração de um instrumento para avaliar a responsividade do serviço de enfermagem de um hospital universitário. *Rev Esc Enferm USP*. 2012 fev; 46(1):167-74.

16. Hamric AB, Blackhall LJ. Nurse-physician perspectives on the care of dying patients in intensive care units: collaboration, moral distress, and ethical climate. *Crit Care Med*. 2007 feb; 35(2):422-29.
17. Schluter J, Winch S, Holzhauser K, Henderson A. Nurses' moral sensitivity and hospital ethical climate: a literature review. *Nurs Ethics*. 2008 may; 15(3):304-21.
18. Fadel MAV, Regis Filho GI. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. *RAP*. 2009 jan/fev; 43(1):07-22.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo proporcionou momentos de reflexão para a própria pesquisadora e para os participantes da pesquisa acerca da avaliação de desempenho, demonstrando que o processo de avaliação, quando ocorre de forma comprometida entre avaliador e avaliado, possibilita a crença de que não somente estão cumprindo uma exigência legal, mas buscando a superação de dificuldades evidenciadas no contexto de trabalho. Assim, o presente estudo contemplou os seus objetivos ao passo que os trabalhadores, durante a realização das entrevistas, manifestaram seu entendimento acerca da avaliação de desempenho do servidor público, bem como evidenciaram suas inquietações.

Acredita-se que a metodologia aplicada, tanto para a coleta como para a análise dos dados, proporcionou a reflexão por parte dos trabalhadores da enfermagem entrevistados e da própria pesquisadora. Ao analisar os dados, procurou-se evidenciar o sentido da avaliação de desempenho para cada sujeito da pesquisa, realizando a desconstrução e a unitarização dos dados e, por conseguinte, estabelecendo os resultados, os quais foram apresentados em dois artigos na tentativa de expor o máximo possível dos achados do estudo.

Durante sua realização, ficou evidente que a estabilidade, o plano de carreira e os melhores salários foram fatores motivadores externos para que os trabalhadores de enfermagem ingressassem na carreira pública. Entretanto, apesar desses benefícios, constatou-se que alguns trabalhadores não se encontram motivados no seu fazer, atribuindo sua desmotivação à ausência de reconhecimento e valorização profissional. Evidenciou-se, ainda, que existe um descontentamento por parte dos trabalhadores na realização da avaliação de desempenho, por não identificarem um retorno significativo de cada avaliação, o que pode reforçar a cultura de que a realização da avaliação constitui-se apenas em uma formalidade, sem uma consequência no trabalho da enfermagem.

Assim, apesar do cumprimento legal do ato de avaliar, parece não existir o entendimento da importância da avaliação de desempenho dos servidores, tornando esta uma situação dilemática tanto para o avaliador quanto para o avaliado, resultando em possíveis limitações e descreça no desenvolvimento deste processo.

É indispensável, então, a participação de avaliadores e avaliados para que, juntos, descubram os resultados efetivos da aprendizagem durante o processo de

avaliação, priorizando a construção de estratégias, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e tomadas de decisões coletivas, que se crê serem coerentes e consistentes num trabalho que tem como finalidade o cuidado com a vida do ser humano. A avaliação, portanto, não deve ser utilizada para o julgamento do que é certo ou o que é errado no fazer da enfermagem, como referem diversos trabalhadores durante o questionamento do significado da avaliação, mas como possibilidade de acompanhar o progresso do trabalhador, devendo ser realizada através de meios que permitam diagnosticar o mínimo necessário de aprendizagem que o trabalhador precisa alcançar para atingir os objetivos comuns.

Nesta perspectiva, a avaliação realizada com os trabalhadores não poderá ser compreendida como algo punitivo, mas, como um processo que possibilite o crescimento conjunto entre o trabalhador e a instituição, no qual juntos possam buscar alternativas para o crescimento profissional. Assim, tanto a instituição de saúde, quanto os trabalhadores, tem o comprometimento ético e moral com sua realização, pois a mesma serve de método diagnóstico para a tomada de decisão, perante os problemas encontrados no ambiente de trabalho.

Contudo, o desenvolvimento da avaliação pode ser, ainda, influenciado pelo estágio probatório, por constituir-se num período em que o cargo do trabalhador ainda está vulnerável na instituição, ou seja, pode conquistar a estabilidade ou perdê-la. Diante disto, o trabalhador pode não se mostrar como é, mascarando seu modo de ser e fazer a enfermagem. Porém, decorridos os três anos referentes a esse período, através da aquisição da estabilidade, modificam seu comportamento, demonstrando, por vezes, falta de comprometimento com seu fazer.

Por outro lado, muitos trabalhadores acreditam que a mudança de postura, com um aparente descompromisso no decorrer de sua atuação, não decorre da aquisição da estabilidade, mas da influência da cultura organizacional existente na instituição, incentivando os trabalhadores a legitimarem as normas e condutas que acreditam serem coerentes para o desenvolvimento de seu trabalho. Entretanto, o trabalhador que se mostra comprometido e responsável com o seu fazer não se influencia pelo alcance da estabilidade ou pelo predomínio de uma cultura organizacional existente, permanecendo coerente convicto de suas atitudes, mesmo perante influências externas.

Por fim, acredita-se que pensar a sistemática de avaliação de desempenho com os trabalhadores da enfermagem significa também a possibilidade de desencadear um

processo de discussão e de reflexão sobre os diferentes modos de ser e fazer a enfermagem. Significa, além da busca da superação das dificuldades vivenciadas com o ato de avaliar, uma troca constante entre o avaliador e avaliado para que juntos possam encontrar a melhor maneira para o enfrentamento de suas dificuldades. Acompanhar as medidas existentes na instituição para construção de um trabalho bem feito, seguir as novas exigências que surgem a cada dia e, até mesmo, rever o modo como o ato de avaliar tem se constituído, pode ser compreendido como um processo de valorização do trabalhador e também de adequação das inequidades existentes no que diz respeito aos critérios e objetivos desejáveis.

## REFERÊNCIAS

- AHLERT, A. **A eticidade da educação: o discurso de uma práxis solidária/universal**. Ijuí: Unijuí, 2003.
- ÁVILA, G. G. F. **Elementos da cultura de um hospital universitário: repercussões no comportamento organizacional e implicações na qualidade do trabalho**. 2006. Dissertação (Mestrado em Enfermagem)- Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2006.
- AZEVEDO, J. M.; CARVALHO, V., GOMES, M. L. B. Waleska Paixão: uma biografia a serviço da enfermagem brasileira. **Esc Anna Nery Rev Enferm**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p 31-35, jan.-mar. 2009.
- BRAHM, M. M. T.; MAGALHÃES, A. M. M. Opinião da equipe de enfermagem sobre o processo de avaliação de desempenho. **Acta Paul Enferm**, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 415-21, 2007;
- BRASIL. Decreto-Lei nº 579/38. Organiza o Departamento Administrativo do Serviço Público, reorganiza as Comissões de Eficiência dos Ministérios e dá outras providências. 1938. Disponível em: <<http://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:federal:decreto.lei:1938-07-30:579>>. Acesso em: 2 de Junho de 2011.
- \_\_\_\_\_. **Lei nº 8112 de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 25 jan. 2012.
- \_\_\_\_\_. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução Nº 196/96**. Dispõe sobre pesquisa envolvendo seres humanos. Brasília, DF, 1996.
- \_\_\_\_\_. **Manual do Servidor do Ministério da Saúde: direitos, deveres e benefícios**. 2011. Disponível em: <<http://200.141.78.79/dlstatic/10112/1812119/DLFE-232411.pdf/MANUALDOSERVIDORDOMINISTERIODASAUDE.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2012.
- CARNEIRO, S. A. M. Saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas – a experiência na Prefeitura de São Paulo. **Revista do Serviço Público**, São Paulo, v. 57, n. 1, jan./mar., 2006.
- CECAGNO, D.; CECAGNO, S.; SIQUEIRA, H. C. H. Trabalhador de Enfermagem: agente colaborador no cumprimento da missão institucional. **Rev. Bras. Enferm**, Brasília, v. 58, n. 1, p. 22-6, jan./fev. 2005.
- DEMO, P. **Universidade, aprendizagem e Avaliação**. Porto Alegre: Mediação, 2004.

- EMBIRUÇU, M; FONTES, C.; ALMEIDA, L. Um indicador para a avaliação do desempenho docente em Instituições de Ensino Superior. **Ensaio: aval. pol. públ. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 69, p. 795-820, out./dez. 2010.
- FADEL, M. A. V; REGIS FILHO, G. I. Percepção da qualidade em serviços públicos de saúde: um estudo de caso. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 07-22, jan./fev. 2009.
- FERREIRA, M. C; ALVES, L; TOSTES, N. Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) no Serviço Público Federal: O Descompasso entre Problemas e Práticas Gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 25 n. 3, p. 319-27, jul./set. 2009.
- FREIRE, P. **Pedagogia da Autonomia**. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1997.
- FRIAS, M. A. E; TAKAHASHI, R. T. Avaliação do processo ensino-aprendizagem: seu significado para o aluno de ensino médio de enfermagem. **Rev Esc Enferm USP**, São Paulo, v. 36, n. 2, p. 156-63, 2002.
- GONÇALVES, V. L. M; LEITE, M. M. J. Instrumento para mensuração de atividade frente ao processo de avaliação de desempenho. **Rev. Bras. Enferm.**, Brasília, v. 58, n. 5, p. 563-67, set./out. 2005.
- GUIMARÃES, A. T., VAGHETTI, H. H., LUNARDI FILHO, W. D. et al. Gerenciamento do pessoal de enfermagem com estabilidade no emprego: percepção de enfermeiros. **Rev Bras Enferm**, Brasília, v. 64, n. 5, p. 905-11, set./out. 2011.
- HAYON, C. A; DELGADO, M. D. P. **Apostila de Estágio Probatório**. 2008.  
Disponível em:  
<[http://deitapecerica.edunet.sp.gov.br/arquivos%202008/Apostila\\_do\\_EST%C3%81GIO\\_PROBAT%C3%93RIO.doc](http://deitapecerica.edunet.sp.gov.br/arquivos%202008/Apostila_do_EST%C3%81GIO_PROBAT%C3%93RIO.doc)>. Acesso em: 2 out. 2011.
- LALUNA, M. C. M. C; FERRAZ, C. A. Finalidades e função da avaliação na formação de Enfermeiros. **Rev. Bras. Enferm.**, Brasília, v. 60, n. 6, nov./dez. 2007.
- LANA, V.; NASCIMENTO, A. B. **Guia do concursando**: o que você precisa saber sobre a carreira pública. Coleção concursos públicos, 2009.
- LANCMAN, S., SZNELWAR, L., UCHIDA, S. & TUACEK, T. A. O trabalho na rua e a exposição à violência no trabalho: um estudo com agentes de trânsito. **Interface: Comunicação, Saúde e Educação**, Botucatu, v. 11, p. 79-92, 2007.
- LIMA, A. F. C; GONÇALVES, V. L. M; NORI, A. et al. Percepção da equipe de enfermagem de um hospital universitário acerca da avaliação de desempenho profissional. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, Porto Alegre, v. 28, n. 3, p.393-400, 2007.
- LUCKESI, C. **Avaliação da aprendizagem escolar**: estudos e proposições. São Paulo: Cortez, 1996.

LUNARDI FILHO, W. D. Prazer e sofrimento no trabalho: as contribuições à organização do processo de trabalho da enfermagem. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1995.

MARIOTTI, H. Organizações de Aprendizagem. Educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1996.

MEDEIROS, A. C.; PEREIRA, Q. L. C. I.; SIQUEIRA, H. C. et al. Gestão participativa na educação permanente em saúde: olhar das enfermeiras. **Rev Bras Enferm**, Brasília, v. 63, n. 1, p. 38-42, 2010.

MEDEIROS, S. M.; RIBEIRO, L. M.; FERNANDES, S. M. B. A. et al. Condições de trabalho e enfermagem: a transversalidade do sofrimento no Cotidiano. **Revista Eletrônica de Enfermagem**, Goiás, v. 08, n. 02, p. 233 - 240, 2006 Disponível em: <[http://www.fen.ufg.br/fen\\_revista/revista8\\_2/pdf/v8n2a08.pdf](http://www.fen.ufg.br/fen_revista/revista8_2/pdf/v8n2a08.pdf)>. Acesso em:04 de Maio de 2011.

MORAES, R., GALIAZZI, M. C. Análise Textual Discursiva. 2 ed. Rev. Ijuí: Unijuí, 2011.

NUNES, A. V.; LINS, S. L. B. Servidores Públicos Federais: uma análise do prazer e sofrimento no trabalho. **Rev. Psi: Org e Trab R. Eletr. Psico.**, Brasília, v. 9, n. 1, p. 51-67, 2009.

PERAZZOLO, P. **Análise de Avaliação de Desempenho em Hospital Público**. 2008. Tese (Doutorado em Saúde Pública)- Programa de Pós-Graduação em Saúde Pública da Faculdade de Saúde Pública da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

PEREIRA, J. M. **Finanças Públicas**: a política orçamentária no Brasil, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PERRENOUD, P. **Avaliação**: da excelência à regulação das aprendizagens entre duas lógicas. Porto Alegre: ARTMED, 1999.

PIRES, J. C. S; MACÊDO, K. B. Cultura em organizações públicas no Brasil. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, 2006.


POLIT, D.; BECK, C. T. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**. 7. ed. Porto Alegre: Artmed, 2011.

RODRIGUES, A. V. D.; VITURI, D. W.; HADDAD, M. C. L. et al. Elaboração de um instrumento para avaliar a responsividade do serviço de enfermagem de um hospital universitário. **Rev Esc Enferm USP**, São Paulo, v. 46, n. 1, p. 167-74, 2012.

SACRISTÁN, J. G. A avaliação no ensino. In: Sacristán J. G., Gómez, A. I. P. **Comprender e transformar o ensino**. Porto Alegre: ARTMED, 1996. p. 295-348.

- SANTOS, L. A.; CARDOSO, R. L. S. **Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas.** Disponível em: <<http://pgpe.planejamento.gov.br/Docs/monclad2001.pdf>>. Acesso em: 2 out. 2009.
- SILVA AL; CAMILLO SO. A educação em enfermagem à luz do paradigma da complexidade. **Rev. Esc. Enferm. USP**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 403-10, 2007.
- SILVA, R. C. F. **Avaliação de desempenho nas empresas: vilão ou mocinho?** 2006. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Enfermagem. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2006.
- SILVA, P. B. **Avaliação do desempenho.** 2006. Trabalho de Conclusão de Curso - Escola de Enfermagem. Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2006.
- SILVEIRA, J. T. **A percepção dos trabalhadores da Enfermagem acerca da avaliação de desempenho.** Trabalho de Conclusão de Curso – Curso de Graduação em Enfermagem, Escola de Enfermagem, Universidade Federal do Rio Grande, Rio Grande, 2010.
- SILVEIRA, R. S. **A construção moral do trabalhador de saúde como sujeito autônomo e ético.** 2006. 315 f. Tese (Doutorado em Enfermagem)– Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- SORREL, J. M.; REDMOND, G. M. Interviewws in qualitative nursing research: differing approaches for ethnographic and phenomenological studies. **Journal Advanced Nursing**, Oxford, v. 21, n. 6, p. 1117-22, jun. 1995.
- SPAGNOL, C. A.; FERNANDES, M. S. Estrutura organizacional e o serviço de enfermagem hospitalar: aspectos teóricos. **Rev Gaúcha Enferm**, Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 157-64, 2004.
- SPÍNDOLA, T.; SANTIAGO, M. M. A.; MARTINS, E. R. C. Exercício profissional dos enfermeiros em hospitais. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 325-33, 2003.
- VAGHETT, H. H. **As perspectivas de um retrato da cultura organizacional de hospitais públicos brasileiros.** 2008. 241 f. Tese (Doutorado em Enfermagem)– Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.
- VAGHETTI, H. H.; PADILHA, M. I. C. S.; LUNARDI FILHO, W. D. et al. Significados das hierarquias no trabalho em hospitais públicos brasileiros a partir de estudos empíricos. **Acta Paul Enferm**, São Paulo, v. 24, n. 1, p. 87-93, 2011.

## APÊNDICE A

	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG</b> <b>NÚCLEO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ENFERMAGEM</b> <b>ESCOLA DE ENFERMAGEM</b> <b>CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM</b>
---	--

Sra.

Adriana Dora da Fonseca  
Diretora da Escola de Enfermagem  
Prezada Senhora,

Como Acadêmica da Escola de Enfermagem da FURG, compreendendo a importância de estabelecer uma parceria entre a academia e o hospital de ensino, venho por meio deste solicitar a vossa autorização para desenvolver uma pesquisa, junto aos trabalhadores de Enfermagem do Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Corrêa Jr. A pesquisa é intitulada: **“A percepção dos trabalhadores da enfermagem acerca da avaliação de desempenho”**, tendo como orientadora a Professora Dra. Rosemary Silva da Silveira.

Tenho como objetivo de pesquisa: conhecer a percepção dos trabalhadores da enfermagem do HU acerca da sistemática da avaliação de desempenho dos servidores públicos.

Comprometo-me em garantir o sigilo profissional, quanto à privacidade dos sujeitos envolvidos, bem como quanto aos dados confidenciais que envolverem a instituição.

Assumo o compromisso ético de devolver-lhes os resultados deste estudo, tão logo se finde.

Na certeza de contar com vosso apoio desde já agradeço por esta oportunidade, colocando-me à disposição para possíveis esclarecimentos.

Atenciosamente,

---

Juliana Teixeira da Silveira

---

Rosemary Silva da Silveira  
(Orientadora)





## APÊNDICE B

Sr.  
Romeu Selistre Sobrinho  
Diretor do Hospital Universitário  
Prezado Senhor,

Como Acadêmica do curso de Enfermagem da FURG, compreendendo a importância de estabelecer uma parceria entre a academia e o hospital de ensino, venho por meio deste solicitar a vossa autorização para desenvolver uma pesquisa, junto aos trabalhadores de Enfermagem do Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Corrêa Jr., intitulado: “ **A percepção dos trabalhadores da enfermagem acerca da avaliação de desempenho**”, sob a orientação docente da professora Dra. Rosemary Silva da Silveira.

Tenho como objetivo de pesquisa: “conhecer a percepção dos trabalhadores da enfermagem do HU acerca da sistemática da avaliação de desempenho dos servidores públicos”.

Comprometo-me em garantir o sigilo profissional, quanto à privacidade dos sujeitos envolvidos, bem como quanto aos dados confidenciais que envolverem a instituição.

Assumo o compromisso ético de devolver-lhes os resultados deste estudo, tão logo se finde.

Na certeza de contar com vosso apoio desde já agradeço por esta oportunidade, colocando-me à disposição para possíveis esclarecimentos.

Atenciosamente,

---

Juliana Teixeira da Silveira  
Ciente. De acordo.

---

Rosemary Silva da Silveira



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG  
NÚCLEO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ENFERMAGEM  
ESCOLA DE ENFERMAGEM  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM

## APÊNDICE C

Sra.

Elaine Miranda Pinheiro

Coordenadora de Enfermagem do Hospital Universitário

Prezada Senhora,

Como Acadêmica do curso de Enfermagem da FURG, compreendendo a importância de estabelecer uma parceria entre a academia e o hospital de ensino, venho por meio deste solicitar a vossa autorização para desenvolver uma pesquisa, junto aos trabalhadores de Enfermagem do Hospital Universitário Dr. Miguel Riet Corrêa Jr., intitulado: “**A percepção dos trabalhadores da enfermagem acerca da avaliação de desempenho**”, sob a orientação docente da professora Dra. Rosemary Silva da Silveira.

Tenho como objetivo de pesquisa: “conhecer a percepção dos trabalhadores da enfermagem do HU acerca da sistemática da avaliação de desempenho dos servidores públicos”.

Comprometo-me em garantir o sigilo profissional, quanto à privacidade dos sujeitos envolvidos, bem como quanto aos dados confidenciais que envolverem a instituição.

Assumo o compromisso ético de devolver-lhes os resultados deste estudo, tão logo se finde.

Na certeza de contar com vosso apoio desde já agradeço por esta oportunidade, colocando-me à disposição para possíveis esclarecimentos.

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Juliana Teixeira da Silveira

\_\_\_\_\_  
Rosemary Silva da Silveira

Ciente. De acordo.



## APÊNDICE D

	<b>UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG</b> <b>NÚCLEO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ENFERMAGEM</b> <b>ESCOLA DE ENFERMAGEM</b> <b>CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM</b>
---	--

Ilmo(a) Sr.(a)

Claudio Paz, Pró Reitor de Gestão de Pessoas.

Ao cumprimentá-lo cordialmente, venho por meio deste, solicitar a autorização para desenvolver a pesquisa intitulada: “A percepção dos trabalhadores de enfermagem acerca da Avaliação de Desempenho”.

Este estudo tem como objetivos “conhecer a percepção dos trabalhadores da enfermagem de um Hospital localizado no extremo sul do Rio Grande do Sul, acerca da sistemática da avaliação de desempenho dos servidores públicos”. O estudo tem abordagem qualitativa a partir de Polit e Beck, 2011.

Assegura-se o compromisso ético de resguardar todos os sujeitos envolvidos na pesquisa, assim como a instituição, conforme o exposto no Código de Ética dos Profissionais de Enfermagem e na Resolução 196/96 do Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde.

Atenciosamente,

---

Mestranda: Juliana T. da Silveira

Ciente. De acordo.

Data: \_\_/\_\_/\_\_

Pró Reitor de Gestão de Pessoas

Claudio Paz

## APÊNDICE E



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE – FURG  
NÚCLEO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM ENFERMAGEM  
ESCOLA DE ENFERMAGEM  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENFERMAGEM**

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado(a) Trabalhador (a):

Meu nome é Juliana Teixeira da Silveira, sou acadêmica do curso de Enfermeira da Universidade Federal do Rio Grande - FURG. Considerando a Resolução n. 196, de 10 de outubro de 1996, do Conselho Nacional de Saúde e as determinações do Comitê de Ética em Pesquisa na Área da Saúde – CEPAS da FURG, temos o prazer de convidá-lo(a) a participar da pesquisa intitulada: **“A percepção dos trabalhadores da enfermagem acerca da avaliação de desempenho”**.

Este estudo tem como objetivo: “conhecer a percepção dos trabalhadores da enfermagem do HU acerca da sistemática da avaliação de desempenho dos servidores públicos.”.

A pesquisa será desenvolvida de fevereiro a julho de 2012. A metodologia adotada prevê a realização deste estudo numa abordagem qualitativa, que para Polit, Beck (2011) o estudo do tipo qualitativo surge conjuntamente com as ações que são tomadas ao longo do desenvolvimento do estudo, espelhando-se nos conhecimentos anteriormente adquiridos. Escolheu-se como método de coleta de dados a entrevista, pois esta permite encorajar os participantes a definir as dimensões importantes de um fenômeno e a elaborar o que é relevante para eles (POLIT, BECK, 2011), deixando espaço para os mesmos expressarem suas emoções, sem inibir nenhum tipo de manifestação, mesmo se esta não for de relevância para o estudo; mediante o consentimento dos trabalhadores e sua autorização para o uso de MP4

Todas as informações obtidas no processo de coleta de dados serão confidenciais, garantindo-se o sigilo que assegura a privacidade individual e coletiva da equipe e serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento desta pesquisa. Assumimos o compromisso de garantir o retorno dos resultados obtidos em todas as etapas do estudo; assegurando-lhe as condições de acompanhamento durante a sua realização, e, também, devolver-lhes os resultados deste estudo, tão logo se finde.

Para o alcance do objetivo proposto para esta pesquisa é imprescindível a sua participação. No entanto, sua participação nesta pesquisa é completamente voluntária. Sua decisão em não participar ou em retirar-se em qualquer fase do processo não terá nenhuma implicação para você. Todos os procedimentos da pesquisa não trarão qualquer risco a sua vida e a sua saúde, mas espera-se que tragam benefícios para o seu processo de trabalho.

Caso você tenha ainda alguma dúvida em relação à pesquisa, ou queira desistir, em qualquer momento, poderá comunicar-se pelo telefone abaixo ou fazê-lo pessoalmente. Agradecemos antecipadamente a atenção dispensada e colocamo-nos à sua disposição para quaisquer esclarecimentos.

Atenciosamente,

\_\_\_\_\_  
Juliana Teixeira da Silveira

\_\_\_\_\_  
Rosemary Silva da Silveira  
Responsável pelo Trabalho:  
Rua Lino Neves, 677  
96202-600 / Rio Grande - RS  
Tel: (053) 3232.17.40 ou (053) 91583593

Eu, \_\_\_\_\_ de  
acordo com o presente Consentimento Livre e Esclarecido, declaro estar devidamente  
informado(a) sobre a natureza da pesquisa, intitulada: “**A percepção dos trabalhadores  
da enfermagem acerca da avaliação de desempenho**”. Fui igualmente esclarecido(a)  
do objetivo proposto e metodologia que será desenvolvida nessa pesquisa, bem como,  
do uso de MP4. Concordo em participar dela e que as informações que eu prestar sejam  
utilizadas em sua realização.

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura da responsável: \_\_\_\_\_

Local e data: \_\_\_\_\_

Data da saída do estudo: \_\_\_\_\_

Nota: O presente Termo terá duas vias, uma ficará com a pesquisadora e a outra via com  
a participante da pesquisa

## APÊNDICE F

### INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS:

Identificação (iniciais):

Sexo:

Categoria Funcional:

(1) Enfermeira (2) auxiliar de enfermagem (3) técnico de enfermagem

Ano de ingresso na instituição:

1. O que motivou você a fazer parte do quadro de servidor público?
2. Você poderia explicar em que momento e com é realizada a sistemática de avaliação dos trabalhadores?
3. Qual a sua percepção acerca do comportamento dos trabalhadores durante o estágio probatório e posterior a ele?
4. Você poderia explicar seu entendimento sobre o estágio probatório?
5. Qual a sua visão sobre a sistemática de avaliação de desempenho do servidor público durante o estágio probatório?
6. Quais parâmetros são utilizados para acompanhar e avaliar o servidor público?
7. Qual a sua percepção acerca do processo avaliativo realizado durante o estágio probatório?
8. Qual a sua percepção acerca da sistemática de avaliação de desempenho do servidor público realizada posteriormente ao estágio probatório?
9. Como você percebe a ação de um trabalhador que se encontra em estágio probatório e a de outro que já passou este período?