

## AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO NA ESFERA PÚBLICA: O CASO DE UM HOSPITAL MUNICIPAL

### *PERFORMANCE EVALUATIONS IN THE PUBLIC SPHERE: THE CASE OF A MUNICIPAL HOSPITAL*

Luciano Araujo Monteiro<sup>1</sup>

#### RESUMO

O presente estudo visa a analisar a eficiência das avaliações de desempenho que são utilizadas na instituição onde atuo – um hospital municipal – e refletir sobre alternativas para torná-las mais confiáveis. Para tanto, é utilizada bibliografia específica, presente em artigos científicos e fontes bibliográficas, assim como de dados estatísticos governamentais. Foram evidenciados os motivos que tornam inadequados os modelos de avaliação vigentes, dentre os quais o constrangimento sofrido por subordinados em relação à sua chefia imediata (pois se trata de pesquisas nominais) e a falta de órgãos isentos para tomada de decisão. Sendo assim, torna-se imperativo que tais pesquisas sejam alvo de estudo por uma empresa privada e idônea, a fim de que seja assegurada a confidencialidade dos dados obtidos e que, de fato, elas possam servir como indicador para revelar os problemas institucionais.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho. Condição de trabalho. Pesquisa. Hospital Municipal. Área de Saúde.

#### ABSTRACT

This study aims to analyze the efficiency of performance appraisals that are used in the institution where I operate - a municipal hospital - and to reflect on alternatives to make them more reliable. For this, specific bibliography is used, present in scientific articles and bibliographic sources, as well as government statistical data. The reasons that make the current evaluation models inadequate were highlighted, among which the embarrassment suffered by subordinates in relation to their immediate leadership (because it is nominal research) and the lack of exempt organs for decision making. Thus, it is imperative that such research be the subject of study by a private and reputable company, in order to ensure the confidentiality of the data obtained and, in fact, they can serve as an indicator to reveal the institutional problems.

**Keywords:** Performance evaluation. Working condition. Research. Municipal Hospital. Health Area.

**Data de submissão:** 19 jun. 2020.

**Data de aprovação:** 04 dez. 2020.

---

<sup>1</sup> Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em História e Especialista em Gestão Pública pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). Bacharel e Licenciado em História pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). Servidor Público Municipal, SP. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4426699901827810>. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1006-664X>. E-mail: [lucianoaraujomonteiro@yahoo.com.br](mailto:lucianoaraujomonteiro@yahoo.com.br).

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo analisará as avaliações de desempenho profissional que, na teoria, são estruturadas para melhorar as condições de trabalho. Contudo, conforme será apontado na sequência deste trabalho, nem sempre é isso que ocorre, tendo como exemplo um hospital municipal e este é um problema a ser analisado. Nesse sentido, as avaliações de desempenho tornam-se um: "ritual anacrônico", nas palavras de Thomaz Wood Jr<sup>2</sup>, pois não refletem as reais condições do ambiente profissional. O estímulo para realizar esta investigação foi o fato de ter lidado com avaliações de desempenho na instituição onde atuo (denominada aqui de hospital municipal<sup>3</sup>). Também serão apresentados outros modelos utilizados por outros órgãos governamentais. É também um objetivo adicional desta pesquisa a possibilidade de se pensar em formas para que esse tipo de estudo se torne mais confiável.

A metodologia escolhida faz uso de artigos e textos acadêmicos, tendo por base a pesquisa qualitativa<sup>4</sup>. Todavia, como não foi possível estabelecer em tempo hábil um instrumento de coleta de dados, assim como o perfil de sujeitos que participariam da pesquisa, houve a utilização de material jornalístico, a fim de obter dados quantitativos, ou seja, há a possibilidade de desenvolver este tema futuramente. Este estudo se justifica pela carência de trabalhos acadêmicos realizados com avaliações de desempenho, conforme evidenciado em: "[...] a falta de estudos relacionados com a área pública faz com que os profissionais que realizam a avaliação sintam-se perdidos e despreparados nos quesitos de tais procedimentos" (TOMIO; RAMOS, 2004 *apud* ALVES, 2010, p. 89).

As seções seguintes são compostas por: referenciais teóricos, exemplos positivos de avaliações de desempenho, metodologia, análise de resultados, conclusão, agradecimentos e referências bibliográficas.

---

<sup>2</sup> Este autor é mencionado por sua experiência em Estratégias e Estudos Organizacionais, voltados à área de Administração de Empresas.

<sup>3</sup> Com o intuito de não sofrer perseguição em meu ambiente de trabalho, o nome da instituição foi omitido neste estudo acadêmico.

<sup>4</sup> Pelo escopo do trabalho, pelo fato de cada setor do hospital municipal se caracterizar por um funcionamento diferente e pela falta de tempo hábil, a proposta de realizar pesquisas quantitativas com os funcionários dessa instituição foi ignorada, embora devamos destacar aqui a sua importância.

## 2 AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO NA ESFERA PÚBLICA

As avaliações de desempenho visam produzir um diagnóstico de uma instituição, mostrando os pontos fortes e fracos de uma empresa, assim como as motivações, pontos positivos e pontos negativos de seus funcionários, que podem ser melhorados, a fim de que exista maior produtividade no ambiente de trabalho, ao mesmo tempo em que, cada trabalhador sinta a satisfação de ter suas necessidades atendidas.

O modelo de avaliação<sup>5</sup> (conhecido por Escala Gráfica) utilizado pelo hospital municipal se caracteriza por perguntas fechadas, que são respondidas usando numeração, de 1 (menor nota) até 5 (maior nota). Trata-se de um modelo usado para a avaliação da chefia imediata por seus subordinados (o contrário também acontece) e para analisar essa instituição estruturalmente. Exemplos de perguntas realizadas:

- **Abertura a mudanças:** consegue se adaptar a situações novas e mudanças no trabalho, buscando entender e atender novas demandas e prioridades?
- **Criatividade:** busca realizar inovações no seu trabalho, visando melhorá-lo constantemente?
- **Liderança:** atuo de forma a inspirar credibilidade junto à equipe?

Esse método de perguntas fechadas e com escala de notas atribuídas, aspecto que caracteriza a pesquisa por Escala Gráfica, possui como vantagens: “Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e avaliação simples; proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação” (FETRANSPOR, 2010, p. 26). Ademais, este método de pesquisa é caracterizado por:

É o método mais utilizado e divulgado. Avalia o desempenho por meio de fatores de avaliação previamente estabelecidos. Cada fator é definido com uma descrição bastante simples e precisa, pois quanto mais objetiva for a descrição, maior será a precisão do fator de avaliação. Sua aplicação deve ser feita com cuidado, visando neutralizar a subjetividade dos avaliadores (FETRANSPOR, 2010, p. 23).

<sup>5</sup> Não foi possível obter a informação sobre quem foi o idealizador desse método de pesquisa.

Contudo, no hospital municipal, essas pesquisas geralmente são nominais, isto é, apresentam o nome dos avaliadores e dos avaliados, um fato que implica em constrangimento para os subordinados, pois estes podem vir a sofrer perseguições no ambiente de trabalho, por parte de seus superiores, por estes terem recebido uma avaliação contrária à desejada. Por outro lado, podemos perceber que, no âmbito do funcionalismo público também há uma espécie de troca de favores, isto é, existem subordinados que avaliam bem suas respectivas chefias com o intuito de serem beneficiados com notas maiores, assim como há situações em que funcionários diminuem a nota de seus superiores, uma vez que receberam avaliações abaixo do desejado<sup>6</sup>. Ao observar essas atitudes de forma recorrente no âmbito profissional é possível entender o porquê do administrador de empresas Thomaz Wood Jr<sup>7</sup>, se posicionar contra esse hábito de avaliação, em texto apresentado em ambiente virtual, da revista Carta Capital:

Alguns desses rituais cumprem sua missão; outros, no entanto, apenas consomem tempo, desperdiçam recursos e aborrecem as pessoas. Esse é o caso dos encontros de avaliação de desempenho. Utilizados por nove entre dez empresas, sob o patrocínio das áreas de Recursos Humanos, eles constituem um dos rituais mais disseminados e menos levados a sério entre todas as cerimônias vazias da vida corporativa.

**Os encontros<sup>8</sup>** de avaliação de desempenho são aguardados com ansiedade e apreensão. Os funcionários desejam considerações positivas, que façam vista grossa aos seus defeitos e valorizem seus feitos. A empresa espera um balanço objetivo, capaz de classificar seus funcionários de acordo com os resultados gerados e orientá-los a melhorar. Os gestores de Recursos Humanos supervisionam a contenda, ansiosos por cumprir a agenda programada. No meio do fogo cruzado encontram-se os chamados líderes, frequentemente despreparados, inseguros, rípidos ou simplesmente incompetentes. O resultado é comumente um faz de conta, no qual atores constrangidos fazem o máximo esforço para tudo terminar rapidamente, com um improvável final feliz (WOOD JR, 2014).

A psicóloga Ludimila Nunes também expõe a forma pejorativa como essas pesquisas são vistas pela maior parte dos funcionários: “O termo avaliação, para a grande maioria, remete à punição, pois na história de vida muitos passaram por avaliações na qual o resultado

<sup>6</sup> Situações observadas no hospital municipal.

<sup>7</sup> Embora se trate de um texto de formato jornalístico, ele ilustra situações vivenciadas no hospital municipal. Por esta razão se encontra entre as referências textuais.

<sup>8</sup> Grifos do autor.

foi negativo. Isso contribui para o aumento da ansiedade e o medo em relação à avaliação” (NUNES, 2008, p. 16). Além do temor exposto por Nunes, também é possível citar a descrença, existente numa parte dos funcionários do hospital municipal ao responderem as avaliações de desempenho (realizadas anualmente), acreditando que essa forma de pesquisa em nada agrega de positivo ao ambiente de trabalho.

Outra questão que acaba por colocar em descrédito as avaliações profissionais que ocorrem no hospital municipal está no fato de existirem momentos em que não há uma comunicação clara entre subordinado e chefia imediata<sup>9</sup>. Desse modo, quando um funcionário é transferido de setor, muitas vezes é por punição, sem que ele tenha conhecimento do motivo para a mudança ou que tenha a oportunidade de expor suas demandas ou pontos de vista.

Conforme ilustra Chiavenato, a comunicação é um fator importante no ambiente de trabalho:

Retroação é o retorno que se dá sobre o desempenho para cada pessoa ou grupo. Não pode ser vista como uma informação de mão única, mas sim uma troca de informações, para avaliar em conjunto os resultados, as dificuldades. É preciso sempre manter as pessoas informadas a respeito de seu trabalho (CHIAVENATO, 2005 apud BERNARDO; BERNARDO; MARTINS; NASCIMENTO; VALE, [2009?]).

Outro complicador está na inexistência de exposição pública desses dados e, mesmo quando os dados das pesquisas são negativos, não há interesse político efetivo em se melhorar a situação (para funcionários e pacientes). Para se ter uma ideia, durante meu período de atuação no hospital municipal, não recebi nenhum comunicado por memorando ou e-mail, convocando os funcionários para reuniões, com o intuito de debater os problemas institucionais, visando à busca de melhorias no ambiente profissional (mesma situação ocorre com os demais funcionários do hospital público).

Todavia, não devemos nos esquecer dos aspectos positivos que podem nortear as avaliações de desempenho, que se baseiam no desenvolvimento profissional e institucional,

---

<sup>9</sup> Dado evidenciado em minha vivência profissional nesta instituição (cinco anos) e de conversas constantes com colegas de trabalho que experimentam as mesmas dificuldades (em diversos setores) no ambiente profissional. É utilizada minha experiência pessoal e profissional na metodologia, a fim de tornar possível a realização deste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

conforme ilustra David Fok da Costa Almeida (atuante na área de Recursos Humanos) em texto encontrado no ambiente virtual do Portal RH:

A avaliação de desempenho originalmente foi estruturada para mensurar o desempenho e o potencial dos colaboradores, tratando-se de uma avaliação sistemática, elaborada pelos supervisores ou outros hierarquicamente superiores, que conheçam as tarefas realizadas pelo colaborador. Ela fornece aos colaboradores informações sobre o seu desempenho, de forma que possa aperfeiçoá-la sem diminuir a sua independência e motivação<sup>10</sup> para a realização do trabalho. O desempenho reflete no sucesso da própria organização, pois, a organização ao se desenvolver, desenvolve pessoas e essas a organização. Daí que é uma característica mais óbvia a ser medida (ALMEIDA, 2015).

53

Trata-se de um ideal que se encontra perdido em parte da esfera pública, pois dentre os fatores elencados anteriormente, também podemos citar a queda nos rendimentos salariais<sup>11</sup> (tabelas 1 e 2) dos servidores concursados em relação aos trabalhadores da iniciativa privada, contribuindo para que os resultados das avaliações sejam camuflados (pelo fato de os funcionários públicos temerem o rebaixamento de salários ao receberem uma nota baixa, contida nas avaliações de desempenho), impedindo que haja uma melhoria dos serviços públicos prestados e no ambiente de trabalho, permitindo que exista a perpetuação de vícios, como: a troca de favores na esfera pública. Entretanto, é preciso destacar que há estudos que contradizem o rebaixamento de rendimentos do funcionalismo público, conforme está evidenciado no gráfico 1, ao apresentar o aumento salarial, em 2017, no executivo, legislativo e judiciário, comparando-os aos trabalhadores da iniciativa privada.

<sup>10</sup> Grifo do autor.

<sup>11</sup> Segundo informações disponibilizadas pelos economistas Rodolfo Hoffmann e Daniela Verzola Vaz, os rendimentos dos servidores públicos são inferiores aos funcionários da iniciativa privada nas regiões Sul e Sudeste (tabela 1), embora seja evidenciado que os funcionários públicos possuem mais tempo de estudos (tabela 2) se comparados aos trabalhadores com carteira assinada (cca). Cf. HOFFMANN, R.; VAZ, D. V. Remuneração nos serviços no Brasil: o contraste entre funcionários públicos e privados. **Economia e Sociedade**. v. 16, n. 2. Campinas. ago. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ecos/v16n2/a04v16n2.pdf>. Acesso em: 05 maio 2019.

Tabela 1 – Estimativa da equação de rendimentos de funcionários públicos e privados cca, no Brasil, em 2005

| Variável                  | Funcionário público | Empregado do setor privado cca |
|---------------------------|---------------------|--------------------------------|
| Constante                 | 2,9958              | 3,8728                         |
| Sexo                      | -0,3329             | -0,2482                        |
| Idade/10                  | 0,4938              | 0,4930                         |
| (Idade/10) <sup>2</sup>   | -0,0449             | -0,0460                        |
| Cor                       |                     |                                |
| Indígena                  | 0,1584              | -0,0373                        |
| Preto                     | -0,0903             | -0,1206                        |
| Amarelo                   | 0,2301              | 0,1109                         |
| Pardo                     | -0,0906             | -0,1014                        |
| Escolaridade (E)          | 0,0603              | 0,0279                         |
| E* = Z (E - 9)            | 0,0648              | 0,1029                         |
| Log nº horas trab./semana | 0,4962              | 0,2241                         |
| Condição na família       | 0,1295              | 0,1491                         |
| Região                    |                     |                                |
| Norte                     | 0,1920              | 0,1420                         |
| MG+ES+RJ                  | 0,1051              | 0,1352                         |
| SP                        | 0,2183              | 0,3337                         |
| Sul                       | 0,1522              | 0,2446                         |
| Centro-Oeste              | 0,3246              | 0,2534                         |
| Localização do domicílio  |                     |                                |
| Urbana não metropolitana  | -0,2868             | -0,1080                        |
| Rural não metropolitana   | -0,4113             | -0,1521                        |
| R <sup>2</sup> (em %)     | 52,39               | 45,62                          |
| Teste F                   | 703,59              | 1142,67                        |

Fonte: Vaz e Hoffmann (2007)<sup>12</sup>.

Tabela 2 – Média de anos de estudo para funcionários públicos e empregados do setor privado cca

| Ano/Variável | Anos de estudo          |                                  |           |
|--------------|-------------------------|----------------------------------|-----------|
|              | Funcionário público (A) | Empregado do setor priv. cca (B) | (A) - (B) |
| 1992         | 10,82                   | 7,57                             | 3,24      |
| 1993         | 10,86                   | 7,74                             | 3,12      |
| 1995         | 10,94                   | 7,87                             | 3,07      |
| 1996         | 11,00                   | 8,15                             | 2,85      |
| 1997         | 11,20                   | 8,33                             | 2,87      |
| 1998         | 11,21                   | 8,53                             | 2,68      |
| 1999         | 11,28                   | 8,68                             | 2,60      |
| 2001         | 11,51                   | 9,01                             | 2,51      |
| 2002         | 11,61                   | 9,24                             | 2,37      |
| 2003         | 11,76                   | 9,41                             | 2,35      |
| 2004         | 11,87                   | 9,60                             | 2,27      |
| 2005         | 11,97                   | 9,79                             | 2,18      |

Fonte: Elaboração dos autores.

Fonte: Vaz e Hoffmann (2007)<sup>13</sup>.

<sup>12</sup> Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ecos/v16n2/a04v16n2.pdf>. Acesso em: 05 maio 2019.

<sup>13</sup> Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ecos/v16n2/a04v16n2.pdf>. Acesso em: 05 maio 2019.

Gráfico 1 – Comparativo dos rendimentos salariais do setor público em relação à iniciativa privada, num intervalo de 18 anos

## Diferença crescente

Evolução dos salários médios nos três poderes, nas três esferas

■ Valores de 2017 - em R\$



■ Diferença por nível de escolaridade - em R\$

|               | Fundamental incompleto | Fundamental completo | Médio incompleto | Superior incompleto | Superior completo |
|---------------|------------------------|----------------------|------------------|---------------------|-------------------|
| Setor público | 1.535,52               | 1.774,74             | 1.784,74         | 3.442,15            | 5.681,28          |
| Setor privado | 1.446,26               | 1.556,91             | 1.502,10         | 2.329,12            | 4.453,07          |
| Diferença     | 5,8%                   | 12,3%                | 18,8%            | 32,3%               | 21,6%             |

Fonte: Idados, a partir da RAIS e da Pnad Continua

Fonte: RAIS; PNAD (apud VALOR ECONÔMICO, 2018)<sup>14</sup>.

Além da troca de favores, citada anteriormente, que é um ponto que compromete a aplicação de pesquisas no hospital municipal, o escritor Francisco Longo nos expõe outros entraves existentes na administração pública:

[...] aqueles que, além de aceder ao poder, se permitem patrimonializar a administração em favor de seus próprios projetos, por mais legítimos que sejam. Equivale à arbitrariedade e ao nepotismo, não submetidos às garantias do estado de direito. Torna o emprego público vulnerável à politização partidária e à captura pelos interesses particulares, e faz perigar, como dissemos a própria existência de uma administração profissional, com as nefastas consequências que isso tem sobre a integridade das instituições,

<sup>14</sup> Disponível em: <https://www.valor.com.br/brasil/6032429/salario-do-setor-publico-cresce-o-dobro-do-privado>. Acesso em: 08 ago. 2019.

o funcionamento dos mercados e o progresso econômico das sociedades (LONGO, 2007, p. 225).

Embora parte dos funcionários do hospital municipal não veja utilidade nas avaliações de desempenho, estas, se forem mais bem utilizadas, podem evidenciar problemas existentes nessa instituição municipal, assim como pontos que necessitem de melhora, possibilitando a prestação de um serviço de qualidade e a melhoria das condições de trabalho deste hospital.

Além disso, segundo referências bibliográficas, o modelo de avaliação institucional, alvo de análise, corresponde a um exemplo tradicional<sup>15</sup>.

Segundo nos é exposto por Francisco Longo, podemos inserir o modelo de pesquisa, aqui analisado, na avaliação de 360 graus, pois subordinados e chefias imediatas atuam nesse processo:

A ênfase em vincular a apreciação do desempenho ao desenvolvimento das pessoas produz, sem prejuízo do papel fundamental dos comandos hierárquicos, que temos destacado a extensão de novos métodos de avaliação, que ampliam o universo de atores que participam da mesma. Em particular, a avaliação de 360 graus, que converte em avaliadores os superiores, subordinados, colegas e inclusive os clientes e fornecedores, internos ou externos, é uma prática utilizada já por um número crescente de empresas, frequentemente no contexto de experiências de gestão da qualidade. Sua utilidade reside principalmente no potencial identificador de áreas de melhora e de desenvolvimento pessoal e profissional que oferece às pessoas e às equipes de trabalho (LONGO, 2007, p. 43).

Todavia, conforme é evidenciado neste estudo, a forma como é desenvolvido esse modelo de avaliação em meu ambiente de trabalho<sup>16</sup> impede a consonância dos objetivos propostos pela organização pública em que ocorrem estas avaliações com os anseios dos servidores que dela fazem parte, acrescentando-se que não há uma divulgação<sup>17</sup> dessas

<sup>15</sup> De acordo com Chiavenato: “Os principais métodos tradicionais de avaliação de desempenho são: métodos das escalas gráficas, método de escolha forçada, método da pesquisa de campo, método dos incidentes críticos, métodos mistos” (CHIAVENATO, 1998 *apud* NUNES, 2008, p. 17). Os demais métodos citados não serão problematizados neste momento em decorrência da falta de tempo hábil para fazê-lo.

<sup>16</sup> Considerações realizadas tendo em vista minha experiência como servidor municipal.

<sup>17</sup> No âmbito da Lei de Acesso à Informação (LAI) existem documentos de classificação: sigilosa, secreta e ultrassecreta, todavia, devemos ter em mente que, durante a Reforma do Estado, ocorrida na década de 1990, foi inserido na administração pública o princípio da Publicidade, que obriga os órgãos governamentais a divulgarem atos de interesse coletivo. Desse modo, é importante que esses dados estejam disponíveis para a sociedade civil, a fim de que esta possa cumprir o seu papel de fiscalizar as ações do Poder Público.

pesquisas na forma de dados estatísticos, nem para a sociedade civil, nem para os servidores que fazem parte do hospital municipal. A ineficiência das pesquisas tradicionais é um ponto reforçado pela psicóloga Ludimila Faria Nunes, tendo por base os estudos de Chiavenato:

Os métodos tradicionais apresentam características ultrapassadas e em geral são burocráticos, rotineiros e repetitivos. Essas avaliações não possibilitam uma liberdade de forma e de conteúdo. As organizações buscam métodos participativos e impulsionadores de avaliação. O interesse é ter um objetivo individual em comum com o da empresa assim não se tem conflitos e impulsiona a busca da melhoria comportamental do funcionário (CHIAVENATO, 1999 apud NUNES, 2008, p. 20).

57

Num ambiente conflituoso, como o encontrado na esfera pública, torna-se essencial comparar as formas avaliativas que apresentem uma visão mais fidedigna de como funciona um órgão público e que, de fato tragam resultados benéficos, tanto para os funcionários quanto para a melhoria dos serviços prestados.

## 2.1 EXEMPLOS POSITIVOS DE AVALIAÇÕES DE DESEMPENHO

Embora tenha sido citado um modelo de avaliação que não agrega resultados positivos para o hospital municipal, devemos ter em mente que há na esfera pública exemplos de avaliações que ocasionaram resultados promissores. Podemos citar a Companhia Energética de Minas Gerais (CEMIG). Seus mais de dez mil funcionários passaram a responder pesquisas realizadas e acompanhadas por duas empresas terceirizadas, por meio do uso da internet. Com resultados mais precisos (transmitidos por empresas contratadas), a CEMIG tornou mais justos os abonos salariais aos seus funcionários, baseados na meritocracia (BERNARDO; BERNARDO; MARTINS; NASCIMENTO; VALE, [2009?]). Outro exemplo a ser destacado é o do Banco do Brasil que, a partir de 2005, passou a aplicar o modelo de Gestão de Desempenho por Competências (BERNARDO; BERNARDO; MARTINS; NASCIMENTO; VALE, [2009?]), tendo em vista um plano de carreira para seus servidores, ou seja, passou a existir uma relação entre satisfação pessoal e melhoria no âmbito profissional.

### 3 METODOLOGIA

A metodologia foi viabilizada considerando a experiência profissional do pesquisador, especialmente por considerar que ele atua como servidor público municipal (cerca de 1 década), tendo passado por cinco setores do hospital municipal e vivenciando situações parecidas no momento de aplicação das avaliações de desempenho. Também é estabelecida conexão com trabalhos acadêmicos, ou seja, artigos e fontes bibliográficas (pesquisa qualitativa). Ademais, também são utilizados textos jornalísticos e dados estatísticos disponibilizados nestas fontes (pesquisa quantitativa).

Existe o intuito de realizar uma análise comparativa entre as fontes mencionadas, apresentando os prós e os contras dessa forma de avaliação profissional. Trata-se de trabalhos realizados entre 2004-2019.

No hospital municipal, essa pesquisa é realizada por meio do preenchimento de formulário (nominal), composto por perguntas fechadas, isto é, que não estimulam grande reflexão, com atribuição de notas que vão de 1 até 5, sendo que, a chefia imediata avalia o subordinado e vice-versa. Isso também ocorre para as instalações físicas e materiais de trabalho.

Um desafio que poderá ser abordado num estudo posterior está em definir um instrumento de coleta de dados, a população escolhida para participar da pesquisa e a forma de análise dessas informações.

### 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Durante meu período de atuação no hospital municipal, foram constatadas as más condições estruturais para recebimento de pacientes, escutando demandas de acompanhantes ou familiares dos enfermos. Essas queixas podem ser resultado da precarização dos serviços públicos prestados aos contribuintes, segundo é evidenciado pelos gráficos, 2 e 3, que apresentam o aumento de processos judiciais contra a área da saúde (pública e privada). É de se ressaltar que tais dados, somados àqueles fornecidos pelos

gráficos seguintes, também podem refletir o aumento da consciência cívica da população, resultando no aumento de processos judiciais.

Durante meu tempo de permanência na farmácia hospitalar (um ano) constatou-se que é comum à falta de medicamentos de uso contínuo, por conta de um serviço ineficiente voltado à logística de compras e de distribuição. Um fato que nos obrigava a realizar trocas de recursos medicamentosos com outras instituições hospitalares ou, em último caso, comprar remédios em grandes redes de drogarias para uso emergencial, fato que ocasionava prejuízos financeiros para os cofres do hospital municipal. Mesmo existindo na avaliação das condições estruturais o tópico: “Disponibilização de Materiais de Consumo: os materiais de uso diário e contínuo estão disponíveis em quantidade suficiente para a realização do trabalho?”, fomos obrigados a atribuir a maior nota, pois a antiga coordenadora abusava das prerrogativas de seu cargo, constringendo seus subordinados.

Gráfico 2 – Processos de saúde tiveram crescimento de 131% entre 2008 e 2017

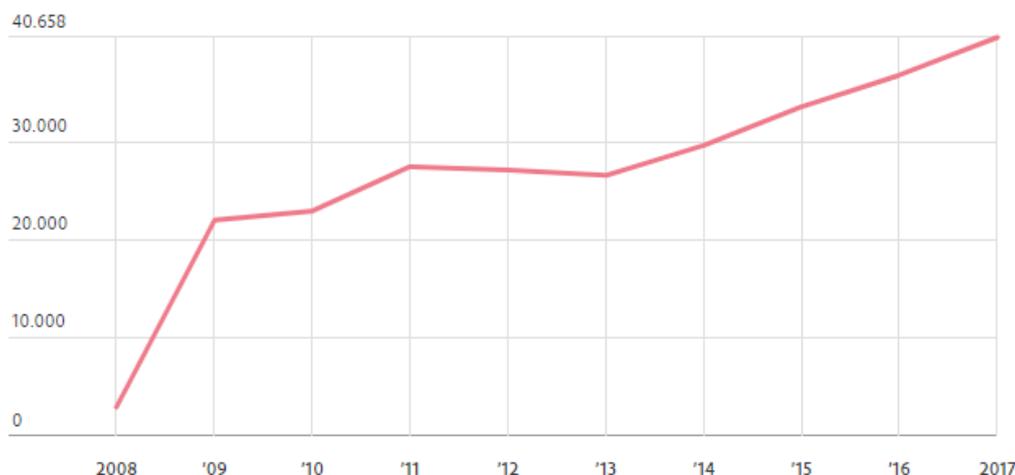


Fonte: Conselho Nacional de Justiça

Fonte: Conselho Nacional de Justiça (apud FOLHA DE SÃO PAULO, 2019)<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/03/em-uma-decada-judicializacao-da-saude-publica-e-privada-cresce-130.shtml>. Acesso em: 05 maio 2019.

Gráfico 3 – Processos de saúde em 2ª instância cresceram 85% de 2009 a 2017



Fonte: Conselho Nacional de Justiça

Fonte: Conselho Nacional de Justiça (apud FOLHA DE SÃO PAULO, 2019)<sup>19</sup>

A falta de dados confiáveis, que poderiam ser obtidos com as avaliações de desempenho, dificulta a resolução de problemas cotidianos, como as más condições de trabalho. Outro complicador está no fato de servidores atribuírem notas altas às suas respectivas chefias, temendo alguma forma de perseguição ou de abuso moral, um ponto que contribui para camuflar os entraves existentes na administração pública ou no hospital municipal.

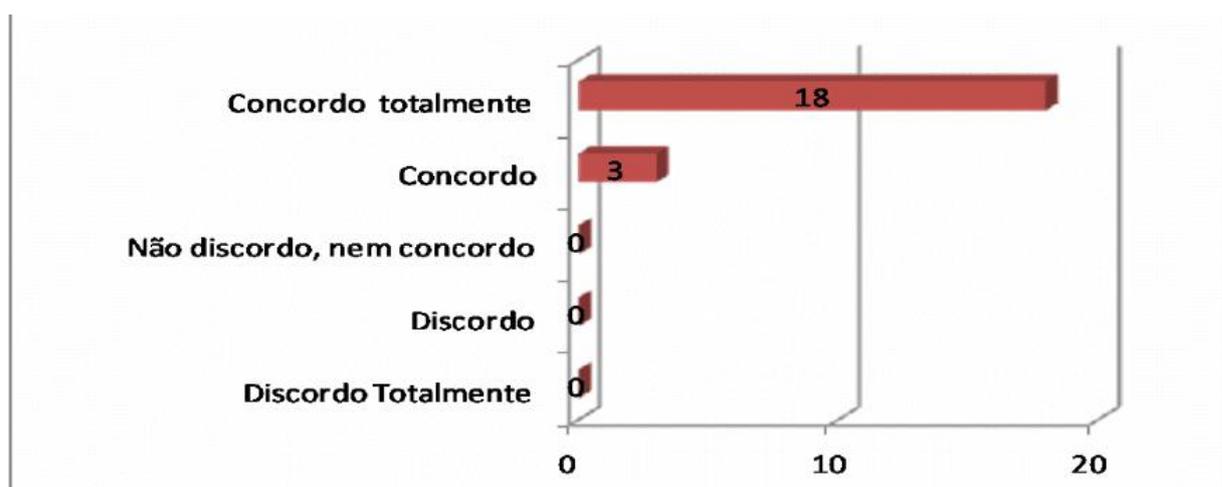
Ao voltarmos ao exemplo de avaliação de desempenho utilizada no Banco do Brasil, mais precisamente ao estudo desenvolvido numa agência localizada em Porto Velho (Rondônia) e exposto em pesquisa quantitativa (MARTINS; MIRANDA; RAMOS; RODRIGUES; SANTOS; SILVA; SILVA, 2019), é possível visualizar, por meio do gráfico 4, a aceitação de um modelo de avaliação de desempenho, por parte de seus funcionários. Todavia, quando inquiridos sobre a avaliação conhecida por Gestão de Desempenho Profissional (GDP) por Competências<sup>20</sup>, houve funcionários que se posicionaram contra este modelo (gráfico 5), ou

<sup>19</sup> Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2019/03/em-uma-decada-judicializacao-da-saude-publica-e-privada-cresce-130.shtml>. Acesso em: 05 maio 2019.

<sup>20</sup> Forma de avaliação baseada na obtenção de resultados e no alcance de metas existente no ambiente profissional. Por meio do texto institucional da CEMIG, podemos pensar que não há diferenças entre o modelo de avaliação usado por essa instituição com o modelo utilizado pelo Banco do Brasil, pois ambos visam o alcance de metas, trabalhando as potencialidades de seus funcionários: "A Gestão de Desempenho visa a estimular o alcance das metas organizacionais e a promover o desenvolvimento das competências necessárias

seja, podemos presumir que não existe um modelo perfeito de avaliação e, por isso, torna-se necessária a combinação de pesquisas qualitativas e quantitativas (mantendo o anonimato dos servidores envolvidos na pesquisa de campo, com o intuito de obter respostas que ilustrem a realidade institucional), com a finalidade de formar um diagnóstico, mais próximo possível da realidade, a fim de contribuir para a melhoria de situações que requerem maior atenção. Esse é um ponto que deve ser aprofundado, seja num setor específico, seja estabelecendo uma análise comparativa entre setores diferentes (um aspecto importante, tendo em vista que cada setor possui um dinamismo e formas diferentes de executar suas atividades laborais).<sup>21</sup>

Gráfico 4 – Você considera fundamental um sistema de avaliação de desempenho profissional no Banco do Brasil



Fonte: Dados coletados pela autora

Fonte: Rodrigues (2019)<sup>22</sup>

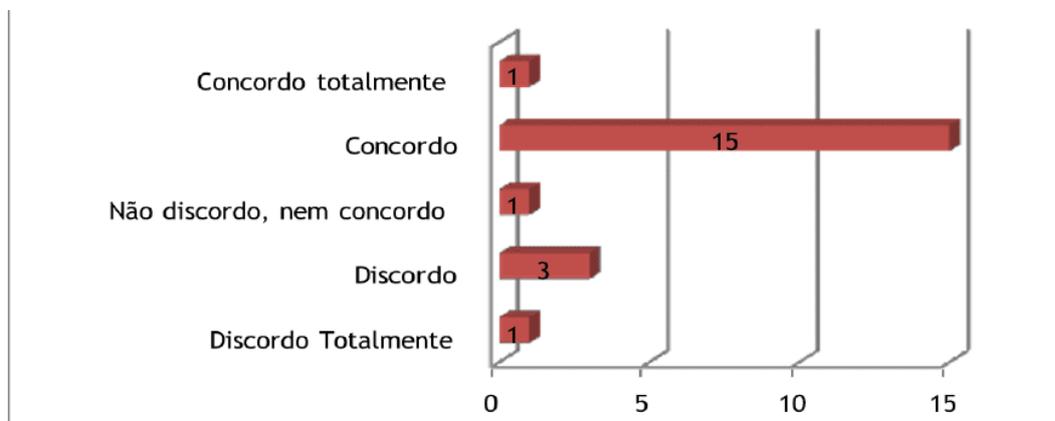
para a execução das atividades". Disponível em:

<http://www.cemig.com.br/ras/relatorio2017/Paginas/gestao-de-pessoas.html>. Acesso: 21 maio 2019.

<sup>21</sup> Como não foi possível realizar trabalho de campo, uma pesquisa dessa monta fica para uma oportunidade futura.

<sup>22</sup> Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desempenho-na-carreira>. Acesso em: 05 maio 2019.

Gráfico 5 – Avaliação dos funcionários do Banco do Brasil, de Porto Velho (RO), referente ao modelo de Gestão de Desempenho Profissional (GDP)



Fonte: Dados coletados pela autora.

Ao responderem sobre o modelo de GDP adotado pelo Banco do Brasil estar colaborando para o desempenho e desenvolvimento profissional, de acordo com o Gráfico 2, obtiveram-se os seguintes resultados: (15) quinze dos 21 colaboradores concordam que este modelo contribui para o desempenho e desenvolvimento profissional e 3 (três) dos respondentes discordam dessa afirmação. E tem um (1) que discorda totalmente, e da mesma forma, o mesmo número, ou seja, um (1) concorda totalmente e também há um (1) que não concorda nem discorda da afirmativa.

Fonte: Rodrigues (2019)<sup>23</sup>

Os exemplos de avaliações existentes na CEMIG e no Banco do Brasil nos permitem constatar o que Francisco Longo expressou em seus estudos, estabelecendo o elo entre promoção e melhoria de desempenho:

**Vincular a promoção ao desempenho<sup>24</sup>:** é uma necessidade em dois sentidos. Em primeiro lugar, a promoção é com frequência o melhor incentivo para estimular as melhoras no desempenho. Em segundo lugar, a avaliação do desempenho está fadada a oferecer a informação mais relevante para articular coerentemente as políticas de promoção (LONGO, 2007, p. 204).

Com o intuito tornar mais eficazes as avaliações de desempenho dentro do hospital municipal, seria mais apropriado deixar esse encargo para uma empresa terceirizada e idônea, a exemplo do que ocorre com a CEMIG. Seria interessante que estas informações fossem

<sup>23</sup> Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/desempenho-na-carreira>. Acesso em: 05 maio 2019.

<sup>24</sup> Grifos do autor.

coletadas por uma instituição privada e idônea e que estivessem disponíveis para a sociedade civil e para o Conselho Gestor da Saúde, pois é um direito do cidadão<sup>25</sup> receber informações confiáveis e um dever fiscalizar os órgãos públicos, por meio desses informes, divulgados de forma online. Pensou-se numa instituição privada, pois, se fosse criada uma Comissão Interna, com o objetivo de trabalhar com esses dados, não haveria grande confidencialidade dessas informações no espaço institucional e seria possível a adulteração de informações coletadas. Também foi pensado na possibilidade de uma empresa privada trabalhar com as avaliações de desempenho, pois no hospital municipal foi verificado que a Ouvidoria<sup>26</sup> interna não age de forma efetiva para resolver problemas cotidianos.

Existe a possibilidade de se criar uma Comissão Interna, para executar a pesquisa funcional, tendo o apoio de dois membros anônimos, que atuariam como pareceristas, diminuindo os custos que seriam direcionados a uma empresa privada. Entretanto, por meio da minha experiência como servidor municipal, não é possível acreditar que a criação de uma Comissão Interna seja a melhor proposta, pois, além dos argumentos já citados (referentes à Ouvidoria interna), também serve de exemplo o Comitê de Ética Médica que é composto por votação interna e que, assim como a Ouvidoria, não atua de forma efetiva para resolver problemas existentes dentro do hospital municipal. Além disso, há outros complicadores, que estão justamente nos critérios de escolha dos membros anônimos, que contribuiriam na Comissão Interna, para trabalhar com pesquisas de desempenho profissionais:

- Seria por acúmulo de títulos acadêmicos?
- Seria por tempo de serviço ou por ter maior idade?
- Seria por maior rotatividade nos diversos setores do hospital, que, em tese, aumentaria seu conhecimento sobre o órgão público ao qual está vinculado?
- Seria a chefia de um determinado setor e um subordinado de outro?

---

<sup>25</sup> Isso se tornou possível graças a Lei de Acesso à Informação nº 12.527/2011, em que a publicidade dos atos públicos é regra e seu sigilo é exceção.

<sup>26</sup> A Ouvidoria não é rígida com relação aos casos de desrespeito de profissionais para com pacientes dessa instituição, tanto que, é comum o reclamante (paciente ou familiar) formalizar a denúncia (não há dados estatísticos sobre isso). Após isso, o profissional da área de saúde responsável formaliza uma resposta e o caso é arquivado na maior parte das vezes, sem que exista uma solução. Ademais, só houve conhecimento de uma situação em que a denúncia foi adiante, pelo fato do reclamante ter ameaçado entrar em contato com o prefeito.

- Se a cada ano esses pareceristas anônimos seriam trocados em 50% ou 100% por outros?

São questões que precisam ser pensadas com cuidado e, tendo em vista que, não há grande confidencialidade de informações dentro desse hospital municipal, provavelmente, num curto espaço de tempo, os nomes desses pareceristas se tornariam públicos (comprometendo a pesquisa anual) e é por este motivo que é estabelecida a defesa da terceirização dessa atividade.

## 5 CONCLUSÃO

Na elaboração deste texto, foram apresentados os pontos positivos e negativos referentes ao uso de avaliações de desempenho profissional, buscando pensar em alternativas para que elas reflitam da forma mais eficaz possível, os problemas cotidianos no âmbito profissional. Foi utilizado como exemplo um hospital municipal, em que parte de seus servidores são constrangidos a atribuírem notas que não representam a realidade institucional, assim como é exposta a inexistência de um setor idôneo que poderia trabalhar de forma mais eficiente com os dados obtidos.

Com a finalidade de trabalhar, de forma efetiva, com as informações obtidas por meio de avaliações de desempenho no hospital municipal, é possível formar uma Comissão Interna (eleita) com participação de dois pareceristas anônimos, porém, há problemas provocados por essa escolha (evidenciados anteriormente) e existe a alternativa de terceirizar esse serviço, por intermédio de uma instituição privada e idônea, a exemplo da CEMIG.

Embora não esteja sendo proposta uma nova forma de avaliação, é possível questionar aqui o modelo utilizado, pois não leva em consideração a relação profissional-paciente ou entre profissionais e familiares, sendo que é comum no hospital municipal o conflito entre as partes, muitas vezes, por conta do despreparo de parte dos funcionários de lidar com situações desgastantes.

Segundo informado na introdução, pelo fato de cada setor do hospital municipal se caracterizar por um funcionamento diferente e pela falta de tempo hábil, a proposta de realizar pesquisas quantitativas foi ignorada (limitações), embora devemos destacar a sua

importância, deixando aqui a possibilidade de aprofundar esse estudo com dados quantitativos para a elaboração de um trabalho futuro. Com a finalidade de aprimorar este estudo futuramente, foi estruturada a seguinte agenda: escolha de um setor do hospital municipal para aplicação de pesquisa de campo, elaboração de questionário (mantendo o anonimato dos participantes), aplicação da pesquisa, comparação e compilação de informações coletadas, análise comparativa entre fontes qualitativas e quantitativas, e por fim, escrita do texto final.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D. F. C. A Avaliação de Desempenho nas Organizações. **RHPortal**, 02 set. 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2RMKti8>. Acesso em: 28 nov. 2018.
- ALVES, F. T. Avaliação de desempenho na administração pública. **Revista de Ciências Gerenciais**. v. 14, n. 20, 2010.
- BERNARDO, D. C. R.; BERNARDO, M. P. R.; MARTINS, P. L.; NASCIMENTO, N. M; VALE, C. R. Alguns casos de sucesso na aplicação da avaliação de desempenho. *In*: SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, [2009?], [S.l.]. **Anais [...]**. [S.l.:s.n.], [2009?]. Disponível em: <https://bit.ly/3tDiB6P>. Acesso em: 12 fev. 2019.
- CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FETRANSPOR. **Avaliação de Desempenho e Potencial**. Rio de Janeiro: UCT, 2010.
- HOFFMANN, R.; VAZ, D. V. Remuneração nos serviços no Brasil: o contraste entre funcionários públicos e privados. **Economia e Sociedade**. v. 16, n. 2, ago. 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ecos/v16n2/a04v16n2.pdf>. Acesso em: 05 maio 2019.
- LONGO, F. **Mérito e flexibilidade**: a gestão das pessoas no setor público. São Paulo: Edições Fundap, 2007.

MARTINS, C. L. V. S.; MIRANDA, J. M. F.; RAMOS, J. P.; RODRIGUES, E. S. M.; SANTOS; SILVA, F. D. R.; SILVA, K. da. A Gestão de desempenho na carreira dos funcionários do Banco do Brasil em Porto Velho-Rondônia. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. v. 8, n. 3, p. 05-41, mar. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3f6PFp0>. Acesso em: 11 maio 2019.

NUNES, L. F. **Avaliação de desempenho**: análise de modelo e proposta de melhoria. Brasília: UniCEUB, 2008.

TOMIO, E.; RAMOS, P. Avaliação de desempenho do setor público. **Revista Técnico-Científica do ICPG**, v. 1, n. 4, jan./mar. 2004.

WOOD JR, T. Ritual Anacrônico. **Carta Capital**, 13 ago. 2014. Disponível em: <https://bit.ly/3uF43F9>. Acesso em: 11 maio 2021.

**Agradecimentos:** Agradeço de forma afetuosa a Maura Araujo da Silva, Sara Lustoza Leite e Shirley Simões Branco pelo estímulo e compreensão. Com igual afeição agradeço aos colegas matriculados neste Programa de Pós-Graduação, voltado para a Especialização em Gestão Pública, vinculado à área de conhecimentos “Negócios e Administração” da Universidade Federal de São Paulo – UNIFESP (não citarei nominalmente, pois temo esquecer de alguém), pela ajuda mútua que prestamos entre nós durante o curso de Gestão Pública. Também agradeço a Cleonice Costa Novaes por ter me sugerido o tema de estudo.