



Ministério da Saúde

FIOCRUZ

Fundação Oswaldo Cruz



Cecilia de Aquino Barbosa

**Avaliação de desempenho individual, processos de trabalho e saúde:
normas, valores e produção de sentidos em uma instituição pública de C&T**

Rio de Janeiro

2018

Cecilia de Aquino Barbosa

**Avaliação de desempenho individual, processos de trabalho e saúde:
normas, valores e produção de sentidos em uma instituição pública de C&T**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Saúde Pública. Área de concentração: Saúde, Trabalho e Ambiente.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Katia Reis de Souza

Coorientador: Prof. Dr. Gideon Borges dos Santos

Rio de Janeiro

2018

Catálogo na fonte
Fundação Oswaldo Cruz
Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde
Biblioteca de Saúde Pública

B238a Barbosa, Cecilia de Aquino.
Avaliação de desempenho individual, processos de trabalho e
saúde: normas, valores e produção de sentidos em uma instituição
pública de C&T / Cecilia de Aquino Barbosa. -- 2019.
150 f.

Orientadora: Katia Reis de Souza.

Coorientador: Gideon Borges dos Santos.

Dissertação (mestrado) – Fundação Oswaldo Cruz, Escola Na-
cional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2019.

1. Avaliação de Desempenho Profissional. 2. Trabalho. 3. Saúde.
4. Administração Pública. 5. Metas. I. Título.

CDD – 23.ed. – 658.3

Cecilia de Aquino Barbosa

**Avaliação de desempenho individual, processos de trabalho e saúde:
normas, valores e produção de sentidos em uma instituição pública de C&T**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós Graduação em Saúde Pública da Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, na Fundação Oswaldo Cruz, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Saúde Pública. Área de concentração: Saúde, Trabalho e Ambiente.

Aprovada em: 27/03/2018

Banca Examinadora

Prof^a. Dr^a. Karla Meneses Rodrigues Peres da Costa
Fundação Oswaldo Cruz

Prof. Dr. Renato Jose Bonfatti
Fundação Oswaldo Cruz

Prof^a. Dr^a. Katia Reis de Souza (Orientadora)
Fundação Oswaldo Cruz

Rio de Janeiro

2018

À Regina Maria, Aparecida, Lai, Ubaldo e José.

AGRADECIMENTOS

Aos amigos e amigas de trabalho, pelo companheirismo no enfrentamento das dores e delícias de trabalhar, aprender, amadurecer. Às novas amigas que encontrei no mestrado, pela união que se fez força e leveza. Aos amigos e amigas de todas as horas, pela torcida, pelas injeções de ânimo, pela alegria de viver e pelo ombro certo nos momentos mais difíceis. A toda a minha família, pelo amor incondicional, pela paciência nas minhas ausências e pelas raízes que me dão suporte. Aos participantes da pesquisa e aos demais servidores, por compartilharem suas experiências. Aos orientadores, pela confiança, generosidade, dedicação, competência e exigência... e por abraçarem com muito afeto nossa jornada. À Cibeles, pelo exemplo que sempre abriu caminhos. Ao Márcio, por chegar e ficar, na alegria e na tristeza, na saúde, na doença, na loucura. À Lana, por me garantir, sempre, o desejo de seguir...

RESUMO

Diversas instituições públicas federais realizam periodicamente avaliações do desempenho de seus funcionários. A ideia de que a avaliação do desempenho individual - ADI caracteriza-se como um instrumento capaz de melhorar o resultado do trabalho realizado pelos servidores é apresentada à sociedade pelos órgãos oficiais como um imperativo para garantir a qualidade dos serviços públicos. Contudo, o campo da Saúde do Trabalhador e a Psicodinâmica do Trabalho consideram que a avaliação de desempenho individual pode acarretar efeitos muitas vezes distintos das finalidades preconizadas, com consequências para a saúde dos trabalhadores. Desta forma, a presente pesquisa teve como objetivo analisar as relações entre a avaliação de desempenho individual, os processos de trabalho e a saúde dos servidores submetidos a este processo, tal como ele se desenvolve no cotidiano institucional. Em estudo qualitativo de caráter descritivo em uma instituição pública de C&T, foram realizadas 12 entrevistas individuais, cuja análise adotou os princípios da Análise do Discurso de base francesa. Os resultados sinalizam que, na prática, o modelo de ADI adotado pela instituição provoca distorções que desconsideram os processos de trabalho em sua natureza e em suas organizações diversas, produzindo contradições com as quais os servidores têm que lidar. Os espaços de discussão do trabalho e produção de normas, os valores singulares e organizacionais, o reconhecimento do trabalho realizado e a questão remuneratória se mostraram aspectos fundamentais para a compreensão das relações entre a ADI e a saúde dos servidores.

Palavras-chave: Avaliação, Trabalho, Saúde

ABSTRACT

Several federal public institutions conduct periodic evaluations of the performance of their employees. The idea that the individual performance evaluation (ADI) is characterized as an instrument capable of improving the results of the work performed by the employees is presented to society by the official bodies as an imperative to guarantee the quality of public services. However, the Worker's Health and the Psychodynamics of Work consider that the evaluation of individual performance can have effects that are often different from the aims advocated, with consequences for workers' health. In this way, the present research had as objective to analyze the relations between the evaluation of individual performance, the work processes and the health of the public workers submitted to this process, as it develops in the institutional daily life. In a qualitative study of a descriptive character in a public institution of S & T, 12 individual interviews were carried out, whose analysis adopted the principles of French Discourse Analysis. The results indicate that, in practice, the ADI model adopted by the institution causes distortions that disregard the work processes in their nature and diverse organizations, producing contradictions that the servers have to deal with. The spaces for discussion of work and the production of norms, the singular and organizational values, the recognition of the work done and the remuneration question showed fundamental aspects for the understanding of the relations between the ADI and the health of the public workers.

Keywords: Evaluation, Work, Health

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Marcos legais da avaliação de desempenho na administração pública federal.	39
Quadro 2 -	Fatores de desempenho individual	42
Quadro 3 -	Macroprocessos finalísticos da instituição	58
Quadro 4 -	Caracterização das tarefas realizadas pelos entrevistados	68
Quadro 5 -	Aspectos que dificultam ou contribuem para a realização do trabalho	88

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADI	Avaliação de Desempenho Individual
CAD	Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho
MOI	Modelo Operário Italiano
ST	Saúde do Trabalhador
Subcad	Subcomissão de Avaliação de Desempenho

SUMÁRIO

	APRESENTAÇÃO	13
	INTRODUÇÃO	15
1	AVALIAÇÃO E TRABALHO	19
1.1	A AVALIAÇÃO COMO CAMPO DE CONHECIMENTO E SUA ADERÊNCIA SOCIAL	19
1.2	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, MODELOS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL	24
1.3	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL COMO OBJETO DE ESTUDO	33
1.4	AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS NOS MOLDES DO DECRETO Nº 7133/2010	38
2	AVALIAÇÃO, TRABALHO E PRODUÇÃO DE SAÚDE	45
2.1	RELAÇÕES ENTRE OS PROCESSOS DE TRABALHO E SAÚDE	47
2.2	A INDISSOCIABILIDADE ENTRE SUBJETIVIDADE, TRABALHO E SAÚDE	51
2.3	A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL SOB A ÓTICA DA SAÚDE	55
3	O PERCURSO METODOLÓGICO	57
3.1	CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DA PESQUISA	57
3.2	OS SUJEITOS DA PESQUISA	62
3.3	A COLETA DE DADOS	63
3.4	A ENTRADA NO CAMPO	64
3.5	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	65
4	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL E PRODUÇÃO DE SENTIDOS	67
4.1	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL E PROCESSOS DE TRABALHO	67
4.1.1	Desempenho no trabalho: de que trabalho se trata?	68

4.1.2	A constituição das equipes de trabalho	73
4.1.3	Invisibilidade e intensidade do trabalho	77
4.1.4	Influências da avaliação de desempenho individual e as (poucas) transformações do trabalho	85
4.2	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL E SUBJETIVIDADE	92
4.2.1	Objetivos da avaliação de desempenho individual: a percepção dos servidores	92
4.2.2	Práticas sociais no contexto da avaliação de desempenho individual	99
4.2.2.1	Pactuação, monitoramento e apuração das metas	100
4.2.2.2	Avaliação dos “fatores mínimos”	106
4.2.3	Efeitos subjetivos	119
4.3	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL E SAÚDE	123
5	CONCLUSÃO	134
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	139
	ANEXO	149

APRESENTAÇÃO

A graduação em Psicologia na Universidade de Estado do Rio de Janeiro – UERJ marcou o início da história desta pesquisa. No decorrer deste curso, tive contato com disciplinas como Psicologia do Trabalho e Psicologia Organizacional, nas quais foram abordadas, sob diferentes perspectivas, questões referentes ao homem em sua relação com o trabalho, com outros trabalhadores, com a sua produção, com as instituições e sob diferentes formas de gestão e sistemas políticos e econômicos.

Enquanto profissional, minha primeira atuação na área de Recursos Humanos – ou Gestão de Pessoas, para utilizar termo mais atual – ocorreu em uma empresa pública. Neste período, lotada no Serviço de Desempenho e Competências da chamada Diretoria de Pessoas da empresa, as principais atividades realizadas por mim tinham a finalidade de operar a avaliação de desempenho individual na organização e promover a participação dos trabalhadores neste processo. Este foi o primeiro contato com o tema avaliação de desempenho individual: breve, porém, intenso.

No ano de 2012, aprovada em outro concurso público, ingressei na instituição pública de C&T na qual foi realizado o presente estudo e na qual ocupo o cargo de analista de gestão. É importante destacar que, em função da experiência anterior na empresa pública, fui lotada no serviço da Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas, que tem como atribuição, dentre outras, administrar a avaliação de desempenho individual dos servidores da instituição. Ao longo dos três anos em que atuei na aplicação do processo avaliativo, o foi possível observar um grande esforço por parte dos trabalhadores da área de Gestão de Pessoas para colocar a metodologia avaliativa em prática. Tal esforço não diminuía o sentimento de frustração destes trabalhadores e suas reclamações sobre a inadequação ou pouca efetividade da avaliação nas diferentes áreas da instituição. Soavam ainda mais inquietantes os relatos de servidores que, nos atendimentos prestados ou nos recursos contra a avaliação recebida, narravam “conflitos” entre pares ou com as chefias, percepção de “injustiça” e “desvalorização” no processo de avaliação, inclusive, de “assédio moral”.

O presente texto é, portanto, resultante de uma pesquisa que procurou responder quais as relações entre a avaliação de desempenho individual, os processos de trabalho e a saúde dos servidores da instituição. Com o objetivo de compreender as relações entre esses elementos, sob a perspectiva da Saúde do Trabalhador e da Psicodinâmica do Trabalho, procurou-se identificar o que pensam os servidores da instituição a respeito deste assunto.

No capítulo Avaliação e Trabalho, será apresentada uma contextualização da

avaliação na sociedade contemporânea, construção social adotada em vários campos da atividade humana. Foram abordados, também, alguns modelos de gestão adotados na Administração Pública brasileira, a fim de situar o fortalecimento do fenômeno da avaliação nesta esfera. Além disso, será apresentada breve revisão de literatura com base em artigos sobre a avaliação de desempenho e, finalmente, o modelo prescrito pelo Decreto nº 7133/2010, que regulamenta o processo de avaliação adotado pela instituição que foi campo da pesquisa.

O segundo capítulo, Avaliação, Trabalho e Produção de Saúde, expõe aspectos relevantes das bases teóricas utilizadas como fundamentos para a apreensão e discussão do objeto da pesquisa, a saber do campo da Saúde do Trabalhador e da Psicodinâmica do Trabalho. Enfatizando elementos como os processos de trabalho e a indissociabilidade entre a subjetividade e o trabalhar, procurou-se analisar teoricamente a avaliação de desempenho, o trabalho e a produção de saúde a partir destas perspectivas.

O percurso metodológico é apresentado no terceiro capítulo, descrevendo a caracterização do campo, os sujeitos da pesquisa, o instrumento de coleta de dados, a entrada no campo e a metodologia de análise das entrevistas.

No capítulo Avaliação de desempenho individual e produção de sentidos, são apresentadas e analisadas as falas dos servidores a respeito da avaliação de desempenho individual, dos processos de trabalho e da saúde individual e dos servidores em geral. Neste contexto, são descritas práticas individuais e coletivas no contexto de trabalho, o qual evidencia as relações entre a avaliação, processos de trabalho e saúde dos servidores.

INTRODUÇÃO

No Brasil, desde 2015, jornais, revistas e outras mídias de Administração, Gestão, Gestão de Pessoas, Negócios, Economia e Política publicam matérias sobre o possível fim da avaliação de desempenho de trabalhadores. Os textos sinalizam que empresas multinacionais vêm buscando modelos “mais compatíveis com a realidade atual” (Valor Econômico, 2016), e afirmam que, naquelas organizações, os modelos tradicionais de avaliação de desempenho estão “perdendo força” (Linkedin, 2015) ou sendo “eliminados” (Carta Capital, 2015). O processo de avaliação de desempenho chega a ser chamado de “camisa de força” em notícia que comemora o seu declínio (Exame, 2017).

A mudança anunciada pelas mídias teria como fundamento pesquisas realizadas por multinacionais prestadoras de serviços empresariais¹ que falam sobre a percepção de inadequação do processo avaliativo por parte das empresas (Supermercado moderno, 2017; Exame, 2015), que envolveriam avaliações “burocráticas” e sem sentido para os participantes, associadas a efeitos colaterais como a percepção de injustiça por parte dos trabalhadores. Assim, empresas multinacionais tidas como vanguarda em modelos de gestão, como General Eletric e Ford, atualmente, estariam tomando os métodos tradicionais de avaliação de desempenho profissional obsoletos e disfuncionais.

O movimento destas empresas em relação à avaliação de desempenho individual chama a atenção não pelo fato destas organizações se constituírem como modelos a serem seguidos pelas instituições em geral, ainda que funcionem como tal. Destaca-se o fato de grandes multinacionais, antes fieis adeptas ou mesmo berço desta ferramenta, estarem, aparentemente, abrindo mão dela por questionarem sua capacidade de cumprir a sua finalidade.

Mudando de cenário, em abril de 2017, no Senado Federal - SF, o Projeto de Lei nº 116 de 2017 foi encaminhado à Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania daquela casa. Trata-se de projeto de lei complementar que pretende definir critérios e procedimentos a serem adotados pelas instituições públicas para a exoneração de servidor público estável que apresente insuficiência de desempenho. Ou seja, na perspectiva do legislador proponente e dos apoiadores de tal projeto, a avaliação de desempenho

¹ Empresas como Delloite e Mercer são apontadas como exemplos de multinacionais de consultoria e serviços de gestão, que teriam realizado estudos nos quais empresas transnacionais se embasam para criticar os modelos tradicionais de avaliação de desempenho (Supermercado moderno, 2017; Exame, 2015).

individual deve ser fortalecida, de modo a ensejar a perda do cargo público para servidores cujo desempenho seja considerado insuficiente, segundo parâmetros estabelecidos em lei.

As motivações do PL nº 116/2017 são extensas e incluem o entendimento do legislador de que a Administração Pública protege “servidores irresponsáveis” – o que teria acarretado uma “antipatia quase generalizada contra os agentes públicos em geral” –; a “omissão” do Parlamento em regulamentar a Constituição²; o sentimento de prejuízo por parte da sociedade – que paga impostos para o “correto funcionamento da máquina pública” que “não lhe retorna o investimento em bens e serviços” –; a injustiça em relação aos “servidores públicos dedicados” que recebem a fama de “apropriadores da coisa pública”, enquanto “aquele funcionário que não trabalha e que sobrecarrega os demais jamais será punido”. Assim, o legislador alega que o referido PL busca “modificar o comportamento daqueles agentes públicos que não apresentam desempenho suficiente” – e não punir os “bons servidores, que merecem todo apoio legal para bem cumprir seu mister”. O objetivo final do projeto de lei seria, então, “melhorar a prestação dos serviços públicos” (BRASIL, 2017, p.12-14).

Em audiência pública realizada em agosto de 2017, reflexões e argumentos contrários ao PL em questão foram colocados por dirigentes de entidades representativas dos servidores públicos. Foram levantadas questões como o fato da legislação vigente já permitir a demissão de servidores desidiosos; o fato da avaliação periódica do desempenho de servidores federais já estar prevista em legislação, e em execução pelos órgãos; a possibilidade de utilização das avaliações para justificar exonerações arbitrárias e em massa, em campo aberto a critérios subjetivos e quiçá ao estabelecimento de metas inatingíveis; o comprometimento da independência do servidor público sujeitando-o a agentes políticos em função da ameaça de perda do cargo; a ausência de parâmetros para diferenciar situações como problemas de saúde ou psicossociais que afetam desempenho (BRASIL, 2017).

De fato, em órgãos públicos federais, avaliações periódicas do desempenho dos servidores vêm sendo praticadas sob diferentes formatos ao longo do tempo. Vinculado à área de Gestão de Pessoas, o processo de avaliação do desempenho individual³ é

² A partir da Emenda Constitucional nº 19/1998, a Constituição Federal brasileira passou a prever em seu artigo 41 a perda do cargo público por insuficiência de desempenho, sendo o PL nº116/2017 uma tentativa de regulamentá-lo.

³ O Manual de Orientações para a Gestão do Desempenho (2013) conceitua gestão do desempenho como um macroprocesso cíclico – formado pelas etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão – que tem como finalidade o incremento dos níveis de desempenho dos trabalhadores, dos grupos e

preconizado nesta esfera da Administração Pública como uma importante ferramenta para seus órgãos, pois seria capaz de fornecer informações sobre o desempenho dos servidores e, assim, subsidiar decisões mais acertadas sobre remuneração, progressão funcional, remoção de pessoal, capacitação e adequação funcional. Além disso, a melhoria dos processos de trabalho com o atingimento de melhores resultados para a organização como um todo são evocadas como benefícios da adoção desta prática avaliativa nas instituições públicas (BRASIL, 2013).

Nessa perspectiva, a busca por melhores resultados organizacionais volta-se para os trabalhadores, para seu desempenho individual, retratado neste processo por pontuações obtidas ao final de cada avaliação subsequente. A ideia de que a avaliação do desempenho individual se caracteriza como um instrumento capaz de melhorar o resultado do trabalho realizado pelos servidores é apresentada à sociedade como um imperativo para garantir a qualidade dos serviços públicos prestados à população. Contudo, poucas têm sido as oportunidades de análise sobre o modo como esse processo avaliativo ocorre na prática das instituições públicas e, sobretudo, sobre seus impactos nos processos de trabalho.

Questões relacionadas ao reconhecimento social do servidor público acrescentam elementos importantes para a compreensão deste contexto. Olhando para o universo laboral dos servidores públicos, Souza, Bonfatti e Santos (2015) dão relevo, por exemplo, ao um contexto social no qual o servidor público é tomado como um problema fiscal que demanda medidas políticas para a redução de sua dimensão e custos; à fragilização dos coletivos destes trabalhadores e à redução de sua participação social nos locais de trabalho; à visão social negativa e impregnada de preconceitos acerca do papel desempenhado pelos servidores públicos, por colocá-los, muitas vezes, “como o único responsável pelo mau funcionamento das instituições públicas” (p.265) tal como as justificativas do PL nº 116/2017 bem exemplificam.

Se por um lado a questão interessa pela finalidade professada por esta prática avaliativa que visa a qualidade dos serviços prestados pelas instituições públicas, de modo

das organizações, além de gerar subsídios a outros macroprocessos da área de gestão de pessoas. Neste sentido, a avaliação seria apenas uma etapa de atribuição de juízo aos comportamentos dos trabalhadores, inserida no processo maior de gestão do desempenho. Assim, o manual afirma que os gestores devem gerenciar o desempenho, ao invés de somente avaliá-lo. Todavia, o termo gestão do desempenho não é utilizado pelos marcos legais que tratam da avaliação de desempenho em foco. Desta forma, a Lei nº 11.784/2008 e o Decreto nº 7133/2010 empregam o conceito de avaliação de desempenho como monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor e institucional de órgãos e entidades, tendo como referência as metas globais e intermediárias destas unidades (BRASIL, 2008; BRASIL, 2010), de modo que os conceitos de avaliação e gestão do desempenho parecem ser utilizados como sinônimos.

que as demandas da sociedade sejam atendidas, por outro, coloca-se um debate sobre a qualidade do trabalho, não apenas com foco nos resultados, mas também nos processos que envolvem valores e sentidos sob os quais o trabalho é realizado. Este ponto de vista leva à necessidade de conhecer a forma como a avaliação de desempenho individual é realizada nas organizações, especialmente, em suas relações com os processos de trabalho.

Os inúmeros conflitos que irrompem ao longo dos períodos avaliativos evidenciam certo esgarçamento das relações sociais no trabalho que, de acordo com a sua natureza e possibilidades de enfrentamento, podem trazer implicações para a saúde dos servidores.

Esse estudo tem como objetivo analisar as relações entre a avaliação de desempenho individual, os processos de trabalho e a saúde dos servidores de uma instituição pública, na perspectiva destes trabalhadores. Considerou-se como objetivos específicos: analisar a avaliação de desempenho individual à luz de elementos teóricos do campo da Saúde do Trabalhador e da Psicodinâmica do Trabalho; identificar de que maneira os servidores vivenciam as práticas de avaliação de desempenho individual e, ainda, analisar possíveis influências da avaliação de desempenho individual nos processos de trabalho e na saúde dos servidores.

No decorrer da pesquisa, foi possível observar aspectos organizacionais, sociais e subjetivos imbricados à avaliação de desempenho individual, o que permitiu lançar luz sobre diferentes vivências e realidades do processo avaliativo na instituição, observar suas feições nocivas à saúde dos trabalhadores, identificar alternativas para o seu enfrentamento e apontar referências fundamentais para compreender a complexidade das relações entre a avaliação de desempenho individual e a saúde dos servidores.

1 AVALIAÇÃO E TRABALHO

Sem avaliação não há, doravante, nem eficiência nem progresso (MARTUCELLI, 2015, p. 38).

Por se tratar de um fenômeno social que se estende sobre diversas áreas da atividade humana, a avaliação é objeto de estudos em diferentes áreas de conhecimentos. Este capítulo apresenta uma contextualização da expansão da avaliação na sociedade contemporânea e de sua inserção no campo do trabalho. Em seguida, serão discutidos alguns modelos de gestão do aparelho do Estado que configuram a Administração Pública brasileira, a fim de situar a implementação de diferentes formatos de avaliação de desempenho dos servidores públicos, a partir do final do século passado. Na última seção, uma breve revisão de literatura traz artigos acadêmicos e ensaios que abordam a avaliação de desempenho de trabalhadores sob enfoques da área de Administração/Gestão, das Ciências Sociais e da Saúde, auxiliando o recorte do objeto da pesquisa.

1.1 A AVALIAÇÃO COMO CAMPO DE CONHECIMENTO E SUA ADERÊNCIA SOCIAL

Haroche (2015) afirma que uma característica da sociedade contemporânea é a “avaliação incessante”. Segundo a autora, a avaliação teria se transformado em um instrumento de controle contínuo do indivíduo em função de uma desconfiança característica da sociedade atual. Na sociedade contemporânea, o clima político, social, moral e psicológico é atravessado por uma suspeita constante, crescente e difusa, por parte das instituições, das empresas e dos indivíduos, tanto no trabalho, como em outros vínculos sociais e, ainda, na esfera privada. A questão da confiança emerge, então, como crucial para pensar esta sociedade, inclusive em sua relação com o fenômeno da avaliação. A confiança seria um mecanismo vinculado a uma escolha, reflexão ou ainda uma evidência de envolvimento. Já o controle contínuo, teria por base a desconfiança em relação à singularidade de cada pessoa, ao que é íntimo e não transparente, e que só por instantes e em determinadas circunstâncias, se torna inteligível ao outro, permanecendo maior parte do tempo invisível ao olhar externo. Ou seja, na sociedade contemporânea, em que o envolvimento tende a ser cada vez mais superficial, ao mesmo tempo, pretende-se esquadriñar o outro.

Contudo, a singularidade persistiria como algo “inavaliável” no homem. Esta dimensão seria, portanto, afastada das avaliações, de modo que estas ficam restritas àquilo que se enquadra nas categorias e classificações conhecidas, em uma sociedade na qual prevalece o sentimento de desconfiança (HAROCHE, 2015, p.66). Nesta perspectiva, o controle e o desenvolvimento de conhecimentos especializados sobre todas as esferas da sociedade caminhará lado a lado com a supressão do julgamento e discernimento individuais e com a ignorância, perda da confiança e até mesmo hostilidade em relação à singularidade individual. Ou seja, os métodos avaliativos se encarregariam de garantir a confiabilidade do homem, aliviando-o do fardo de julgar e discernir por si próprio suas opiniões sobre os demais, dos quais se desconfia a priori.

Desta forma, para a autora, a motivação e a regulação do comportamento de confiança teriam se tornado tão objetivos que passaram a prescindir do conhecimento verdadeiro sobre o outro. Ela afirma que enquanto na sociedade mercantil de economia monetária ainda havia algum lugar para a confiança e, logo, para algo de foro íntimo e inavaliável, a era digital teria promovido a erosão deste lugar, com a tentativa de transformar todas as qualidades singulares em quantidades mensuráveis ou simplesmente desconsiderá-las (HAROCHE, 2015). As ferramentas de avaliação teriam sido criadas e multiplicadas nos dias de hoje para lidar com o incompreensível, ininteligível e opaco, mas o fazem negando lugar ou pasteurizando o que não considera passível de ser avaliado: a singularidade.

O fenômeno da avaliação está presente internacionalmente e em diferentes campos da atividade humana na sociedade contemporânea: testes escolares destinados a apurar a aprendizagem de alunos, indicadores que medem o volume de negócios de uma empresa em determinada região ou o risco de inadimplência de clientes; escalas de satisfação de usuários com serviços diversos, grau de implementação de projetos, análise dos impactos de políticas públicas voltadas a uma população; ou ainda, notas anuais que representam a posição de trabalhadores em relação aos demais membros da equipe em função de seu desempenho, são alguns exemplos (MARTUCELLI, 2015; DUJARIER, 2015; BERREBI-HOFFMANN, 2015).

Apesar da profunda diferenciação dos campos, alguns pressupostos e valores encontram-se vinculados a ideia de avaliação, de modo geral. Quer trate de um aluno em idade escolar, de um trabalhador do comércio, indústria ou serviços, ou ainda, de uma política específica de um município, os discursos técnicos e políticos acerca dos processos de avaliação, em geral, evocam ideias como a de racionalidade, a de democracia e a de

meritocracia (BERREBI-HOFFMANN, 2015).

Abordando os modos pelos quais o fenômeno da avaliação tomou tamanho vulto, Berrebi-Hoffmann (2015) ressalta que a avaliação do Estado e das políticas públicas “dita independente” emergiu nos anos 70 e 80 na voz de reformadores da administração pública, intelectuais e sociedade civil como um contrapoder capaz de detectar e combater abusos de poder e a preponderância de interesses particulares sobre os gerais, por parte de gestores públicos (p.97). Em particular, a ideia de uma avaliação do Estado e das políticas públicas colocava-se para a sociedade como um foco de “esperança democrática”. Fundamentada em Lascoumes e Le Galès (*apud* Berrebi-Hoffmann, 2015), a autora argumenta que o espaço profissional da avaliação emergiu como novo instrumento da ação pública.

A constituição de um corpo de profissionais, organizados de forma local e internacional, voltados a reunir e conhecimentos e disseminar práticas avaliativas foi, então, um elemento fundamental para a expansão da avaliação em diferentes áreas: educação, trabalho, política e outros. A este respeito, Berrebi-Hoffmann (2015) destaca o estabelecimento de uma aliança entre Estado e profissões intelectuais. Para a autora, a partir da abertura e desenvolvimento de um campo de conhecimentos de mensuração do social, na década de 80, as ciências sociais contribuíram para o fortalecimento e instrumentalização da avaliação voltada a diferentes contextos, uma vez que possibilitaram ao Estado o acesso a um saber legitimado pela universidade, acesso esse que ocorreu por meio de especialistas reformadores da administração.

Berrebi-Hoffmann (2015) sinaliza que no decorrer da história, outros tempos de vinculação entre Estado e as ciências sociais, administrativas e econômicas já ocorreram. Por ocasião da passagem do século XIX para XX, com a complexificação e crescimento dos órgãos públicos, diferentes saberes e métodos de análise já se configuravam como elo entre a universidade, os especialistas do Estado e as elites políticas. A autora cita como exemplo a emergência da estatística do Estado, que assumiu um lugar de interpretação da crise econômica, social e “moral” e proposição de soluções na Alemanha, França e Inglaterra. Assim, à época da criação do Ministério do Trabalho francês em 1891, este passou a publicar estudos sobre salários e jornada de trabalho naquele país, bem como universitários passaram a produzir estudos sociológicos fundamentados empiricamente e estatisticamente sobre a mesma temática. Porém, há que se considerar, destaca a autora, que para os especialistas reformistas do Estado, importava mais intervir em sistemas organizacionais “burocráticos e disfuncionais” que encontrar uma “justa medida do social” (BERREBI-HOFFMANN, 2015, p.98-99).

Berrebi-Hoffmann (2015) considera que atualmente o fenômeno da avaliação se encontra no centro de polêmicas voltadas contra o Estado e as elites políticas e econômicas nacionais e internacionais, sendo os debates e dissonâncias provenientes tanto de profissões ou corporações como da sociedade civil. Para ela, estas três instâncias – profissões, Estado e mercado – se movimentam continuamente em alianças dois a dois, contra o terceiro elemento. Nesta perspectiva, o mercado representaria a âncora da eficácia do sistema produtivo, as profissões seriam responsáveis pela qualidade dos serviços prestados à sociedade e o Estado, o garantidor do interesse geral. Desta forma, contra o corporativismo das profissões que obstaculiza a fluidez do mercado e tensiona a regulação estatal, estariam o mercado e o Estado. Contra a burocracia e o baixo desempenho de um Estado “dispendioso” e/ ou “arrogante”, se levantariam as profissões e o mercado. E, por fim, contra um mercado “pouco preocupado com o interesse geral”, se colocariam as profissões e o Estado (BERREBI-HOFFMANN, 2015, p.101).

Dujarier (2015) também faz menção a estas instâncias e suas alianças ao tratar da prática avaliativa, vinculando sua ascensão à história da mensuração. Para a autora, este fenômeno social seria resultante da combinação dos elementos Estado, economia de mercado e positivismo científico. Deste entrecruzamento construído na história da modernidade burocrática, mercantil e estatal, a mensuração teria emergido como uma norma que toma e pensa o mundo a partir de números, o que Dujarier (2015, p. 155) chama de “espírito metrológico”. À mensuração como vetor que promove um empuxo de todas as coisas a uma linguagem matemática, sob a crença de que nesta conversão reside a objetividade, a qual Gaulejac (2007) dá o nome de “quantofrenia” ou “doença da medida”. Nas palavras do autor trata-se de “uma patologia que consiste em querer traduzir sistematicamente os fenômenos sociais e humanos em linguagem matemática” (p.98). Nesta perspectiva, a lógica estaria não em utilizar a linguagem matemática para melhor compreender fenômenos, mas buscar compreender apenas os fenômenos que podem ser medidos, deixando todo o mais à parte da racionalidade formal.

A esse respeito, Martucelli (2015) aponta a construção de uma espécie de ilusão que faz parecer possível tratar da mesma maneira e oferecer os mesmos remédios a problemáticas absolutamente distintas, indicando a existência de uma filosofia da avaliação que se alinha a um novo modo de governo. Ou seja, a filosofia da avaliação, como entende o autor, cresce na contemporaneidade como um mecanismo de governo e legitimação das organizações, podendo ser traduzida como uma “nova imagística de poder” (p. 38).

Para Berrebi-Hoffmann, o campo profissional da avaliação, ainda em construção,

organiza-se em torno de saberes que atravessam as fronteiras nacionais e, no contexto atual, depende menos dos conhecimentos acadêmicos instituídos e mais dos seus clientes, ou seja, de seus mercados. Ocorre, para a autora, que nos dias de hoje, também em nível internacional, prevalece a ligação entre mercado e Estado em oposição às profissões, questionando a autonomia das regulamentações profissionais nos serviços públicos (BERREBI-HOFFANN, 2015, p.98-99).

No âmbito do trabalho, tanto na administração pública quanto nas organizações privadas, a área de Gestão de Pessoas (ou Recursos Humanos) responde pelos instrumentos de avaliação do desempenho. Este campo profissional teve suas origens no modelo taylorista-fordista com a finalidade de selecionar, treinar, recompensar e controlar os trabalhadores, dentro e fora das fábricas, a fim de que fossem produtivos (PINTO, 2007).

Bureau (2015) lembra que a inserção da avaliação no mundo do trabalho remonta à passagem do século XIX para o XX, quando o salário por remuneração passou a prevalecer sobre o salário por tarefas, a partir dos progressos da automação. Deste modo, a penetração da avaliação no mundo do trabalho viria responder a uma questão legítima de justiça, em relação a como justificar hierarquias salariais. Assim, em um contexto de transformação do trabalho e das formas remuneração em que as negociações coletivas tiveram papel fundamental, a luta por remunerações justas com igualdade salarial entre trabalhos equivalentes fez com que os métodos para avaliar diferenças e equivalências entre trabalhos comessem a ser utilizados neste âmbito. Posteriormente, com a lógica da competência, a avaliação teria se deslocado da avaliação dos empregos e postos de trabalho para o indivíduo trabalhador (BUREAU, 2015).

Ao mesmo tempo em que atualmente a avaliação no trabalho pretende responder a objetivos administrativos de racionalização dos meios de produção para a eficiência, ela se justifica em princípios de “justiça e reconhecimento do trabalho realizado”. Logo, para Bureau, as “críticas radicais” à avaliação seriam raras, ficando mais circunscritas a sua aplicação que aos seus propósitos ou concepções determinantes (BUREAU, 2015, p.181-182).

Assim, carregadas de apelo ao conhecimento objetivo e mensurável, à busca de democracia, reconhecimento de mérito e justiça em uma sociedade na qual a racionalidade é um valor, diferentes modalidades de avaliação surgem e se espalham em diversos campos de atividade humana. Bureau (2015) aponta, contudo, um paradoxo entre a legitimidade dos princípios evocados pela avaliação e a “recorrente ilegitimidade” dos diferentes dispositivos de avaliação (p.180). E bem situa a sua hipótese de que a conjugação da

avaliação à racionalidade instrumental característica da modernidade e a princípios éticos – a “transparência democrática”, a “eficácia da ação pública” e o “reconhecimento do trabalho em seu justo valor” - tornam a cultura da avaliação, mesmo em suas formas mais nocivas, uma construção dificilmente criticável. Assim, evocando o pensamento de Weber, a autora traz à reflexão a ideia de que a maquinaria criada sob um fim conforme com determinados valores humanos, frequentemente, sobrevive a finalidades fugazes que se encontravam em suas origens.

1.2 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, MODELOS DE GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL

O desenvolvimento de diferentes modelos de avaliação de desempenho de servidores públicos foi fortemente impulsionado pelo paradigma da chamada Nova Gestão Pública (*New Public Management*). Este modelo de gerenciamento emergiu em cenário de crise nos Estados, tendo início em países anglo-saxões como Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia. Neste contexto, o consenso social acerca do papel do Estado se enfraquecia e a cena socioeconômica era delineada por fatores como: a crise econômica mundial iniciada em 1973, desencadeada pelas crises do petróleo, geradoras de um período subsequente de recessão nos anos 80; a crise de arrecadação fiscal, com a “revolta de contribuintes” contra a cobrança de mais impostos, especialmente nos países citados; e a dificuldade dos governos em encontrar soluções para os problemas dos Estados, em função dos fatores descritos acima, além das inúmeras responsabilidades acumuladas no período pós-guerra e das pressões sociais contra a perda de direitos sociais conquistados. Somam-se a este painel, os efeitos da globalização e das transformações tecnológicas que ocorreram no período, como o fortalecimento de multinacionais que pressionavam a definição de políticas macroeconômicas, paralelamente ao enfraquecimento dos governos dos Estados no controle de fluxos financeiros e comerciais (ABRUCIO, 1997).

Em um período de escassez, foi proposto, então, um modelo de gestão voltado para a redução dos gastos governamentais e aumento da produtividade. Afetadas pela crise dos Estados, as organizações públicas tiveram a redução de gastos com pessoal e o aumento da eficiência (melhor aproveitamento dos recursos) colocados como uma

necessidade. Para os reformadores, adeptos ao pensamento gerencialista⁴, isto apontava para a inevitável modificação do modelo burocrático de organização, visto então como “lento”, “excessivamente apegado a normas”, “ineficiente”. Assim, as propostas de reforma do início da década de 80 pretendiam substituir o funcionamento organizacional burocrático pelo gerencialismo, centrado na lógica de produtividade característica da esfera privada. Destaca-se que o clamor por mudanças na administração pública estava colocado também no campo teórico, por correntes de caráter liberal que criticavam as burocracias estatais, e no campo social (ABRUCIO, 1997).

Segundo Dardot e Larval (2016), as décadas de 70 e 80 foram marcadas pela ação neoliberal que dissemina teses como, por exemplo, de que as intervenções do Estado no mercado e no campo das políticas sociais geravam mais problemas – como a oneração dos cofres públicos – do que soluções para a população. O discurso neoliberal coloca em questão não só a contabilidade, mas também a moral do Estado, enraizando na opinião pública o ideário de que o Estado burocrático “destrói as virtudes da sociedade civil: a honestidade, o sentido de trabalho bem feito, o esforço pessoal, a civilidade, o patriotismo” (DARDOT E LARVAL, 2016, p. 210). Está situado no contexto da gestão neoliberal das empresas o fomento a técnicas de gestão que empregam sistemas de estímulo e punição, individualização de objetivos e recompensas, exigências de prazo, qualidade e resultados. Para os autores, estas técnicas pretendem que cada assalariado introjete a lógica de rentabilidade elevada dos acionistas das empresas e de concorrência do mercado, via comparação de resultados, por exemplo. Assim, Dardot e Larval (2016) explicam que a intensificação e extensão das lógicas de mercado tiveram impactos importantes na organização do trabalho e a avaliação teria, então, se tornado

a chave da nova organização, que acaba por cristalizar tensões de todos os tipos, ainda que seja a que diz respeito à contradição entre a injunção à criatividade e à tomada de riscos e o julgamento social que surja como lembrete das relações efetivas de poder dentro da empresa.
(DARDOT E LARVAL, 2016, p. 228)

Sem negar a pertinência de parte das críticas à eficiência do serviço público, Chanlat (2002) evoca os motivos históricos que levaram à formação de organizações burocráticas e sua larga adoção na virada do século XX. A organização burocrática teria se

⁴ Abrucio (1997) diferencia o que chama de gerencialismo puro de outras tendências resultantes da evolução e modificação do modelo gerencial que, em casos extremos, pregava que a administração de instituições públicas não tinha qualquer diferença conceitual da administração de empresas privadas, tentando ignorar sua relação com tarefas e valores pertencentes ao campo político.

afirmado como mais eficiente do que aquelas denominadas carismática e tradicional. Segundo o autor, no caso da organização carismática, não há reconhecimento de formas ou procedimentos que visem à ordenação, ficando a divisão de trabalho, a missão institucional, a direção geral de comportamentos e sanções à cargo de uma única pessoa, o líder da instituição. Já na organização tradicional, haveria pouca orientação formal, ficando aqueles fatores referenciados às práticas do passado que um dia tiveram êxito (SILVA, CARVALHO-NETO, 2012). Como afirma Paiva (2009) sobre a ótica weberiana, “o que ocorre é uma crescente divisão do trabalho; hierarquização de autoridade; normas extensivas e impessoais; separação entre administração e propriedade; seleção, salário e promoções baseados na competência técnica”. Assim, o que se quer ressaltar é que a administração burocrática oferecia à sociedade racional o atendimento de suas demandas por eficiência e por princípios democráticos de igualdade perante a lei e os serviços (CHANLAT, 2002). Justamente porque se fundamentava em princípios como “profissionalismo, saber, competência, integridade, impessoalidade, independência e certa ética do bem comum ou do interesse geral”, (p. 03), e se legitimava por meio de normas bem definidas (SILVA, CARVALHO-NETO, 2012).

Paiva (2009) esclarece que a construção do “fenômeno burocrático” no Brasil se confunde com a própria formação do Estado nacional, num processo de centralização política acrescido de uma organização administrativa que viria a implementar o domínio do governo central nos assuntos locais (p. 777). O autor relaciona a busca por uma concepção de administração pública mais técnica, racionalizada que substituísse o modo personalista, paternalista e patrimonialista do Brasil imperial, situando neste período uma tímida semente do processo de burocratização nacional, que ganharia força após a Revolução de 30, quando passa a envolver como premissa o papel diferenciado do poder central na construção e organização da sociedade.

É importante a distinção marcada por Paiva (2009) entre a centralização/descentralização e a burocratização brasileiras, sendo a primeira uma dimensão que diz respeito a assuntos políticos, no sentido da atuação do governo (administrativa, política e economicamente), enquanto a burocracia não fica restrita a esta esfera, passando, a partir da década de 20, a contemplar matérias relativas à organização do trabalho, à educação e à saúde em âmbito nacional. Neste sentido, a burocratização ultrapassa a esfera dos “negócios privados”, caracterizando-se por tentativas gradativas de organizar rotinas racionais e impessoais numa estrutura hierarquizada, em um cenário de fortalecimento do poder central, mas também de industrialização e urbanização, de

crescente emergência e influência das massas urbanas no processo político e, ao mesmo tempo, de sobrevivência das oligarquias e do coronelismo nas áreas mais distantes do país. Assim, a passagem de um modelo patrimonial – no qual abundavam acordos entre pares e manobras dos partidos políticos, como premiação de serviços prestados com cargos públicos – para um modelo burocrático de administração está associada a um processo de dominação do aparelho do Estado.

A partir da elaboração da Constituição Federal de 1988, no contexto da redemocratização do Brasil, questões referentes à administração pública tomaram novo relevo, com a perspectiva de combater traços deixados pelo regime militar como o descontrole financeiro, a falta de responsabilização dos governantes e burocratas, a politização indevida da burocracia nos estados e municípios, entre outros. Ao lado de um processo agora de descentralização, que convocou maior participação cidadã no campo da gestão pública, e do incremento do controle externo da administração, por exemplo, está a tentativa de “completar a chamada reforma do serviço civil, por meio da profissionalização da burocracia”. A busca de capacitação da “alta burocracia” também pode ser considerada um investimento no sentido da profissionalização, sendo este movimento visível na criação da Escola Nacional de Administração Pública - Enap em 1986, por exemplo (ABRUCIO, 2007, p.69).

Porém, para teóricos nos quais se embasavam movimentos de reforma do Estado neste período, estas medidas teriam potencializado o corporativismo estatal com o advento de legislações que tornaram a burocracia “ensimesmada e distante da população” (ABRUCIO, 2007, p.70). O autor exemplifica este ponto de vista citando o crescimento de gratificações não balizadas no “mérito medido por avaliações de desempenho” e sim na força política dos setores.

Segundo Abrucio (2007, p.70), a percepção da sociedade acerca da continuidade dos problemas da administração pública, mesmo após o movimento de profissionalização impulsionado pela Constituição de 88, foi transformado, no governo Collor, em “dois raciocínios falsos e que contaminaram o debate público”: a ideia de Estado mínimo e o conceito de marajás, acarretando a redução de atividades estatais, a descontinuidade de setores e políticas públicas e alçando o funcionário público ao lugar de “bode expiatório dos problemas nacionais” com a disseminação de “uma sensação de desconfiança por toda a máquina federal” (ABRUCIO, 2007, p.70). Souza, Bonfatti e Santos (2015) ressaltam as consequências deste período, que ocorreram como parte do pacote daquele governo, a saber, a dispensa de milhares de funcionários públicos, a fragilização dos coletivos de

trabalho e o decorrente enfraquecimento da participação nos locais de trabalho, com o crescimento de formas variáveis de remuneração, a ampliação do quadro de temporários e terceirizados e o distanciamento em relação às organizações sindicais.

Neste cenário, sob o argumento de que a administração burocrática é ineficiente frente à globalização e seus efeitos, como a necessidade de adaptação às mudanças externas e a perda de poder do Estado nacional, o modelo de gestão gerencialista penetrou o serviço público brasileiro na década de 90 (DRUMOND; SILVEIRA e SILVA, 2014), na tentativa de romper com aquele modelo de administração.

O então Ministério da Administração e Reforma do Estado (Mare) do qual esteve à frente o ex-ministro Bresser-Pereira, teve o papel de disseminador inicial do modelo gerencial na administração pública brasileira, embalado pelas mudanças pelas quais passava a administração pública em outros países. Segundo Abrucio (2007), as propostas de Bresser-Pereira partiam de uma perspectiva que ressaltava aspectos negativos da Constituição de 1988 e pretendia aprender com a experiência internacional, no contexto da construção da chamada Nova Gestão Pública.

Dentre os aspectos que considera avanços promovidos pela reforma Bresser, de base gerencial, Abrucio (2007), sinaliza alguns pontos que merecem destaque: o primeiro e de maior vulto teria sido a reorganização administrativa do governo federal, com fatores como a melhoria das informações, o fortalecimento das carreiras de Estado, a realização de um “número importante” de concursos, bem como capacitações dos servidores realizadas pela Escola Nacional de Administração Pública - Enap; o segundo aspecto refere-se ao campo legal com as Emendas Constitucionais nº 19 e 20. Tais emendas acarretaram tetos para o gasto com o funcionalismo, alterações no Regime Jurídico Único e introdução do princípio da eficiência entre os pilares do direito administrativo. Outro aspecto em destaque diz respeito, também, ao campo legislativo, porém, de forma “menos palpável” e de “difícil mensuração”, por abarcar medidas de efeito a longo prazo, envolve a introdução no plano federal e nos estados do debate sobre novas formas de gestão “orientadas pela melhoria do desempenho do setor público” (ABRUCIO, 2007, p. 71). A ideia de base do modelo gerencial, no qual Bresser-Pereira se fundamentava, era a da administração voltada para resultados, inspirada, como visto anteriormente, em mudanças pela qual passava a administração pública em países da Europa e nos EUA, no contexto neoliberal.

Enquanto no modelo burocrático weberiano o desempenho podia ser analisado em relação ao cumprimento de normas éticas e legais, no modelo de gestão gerencialista, as diversas técnicas desenvolvidas a fim de avaliar o desempenho organizacional envolvem a

definição clara das atribuições e responsabilidades de cada trabalhador e a definição de objetivos organizacionais, com foco nos produtos e não mais nos processos administrativos (ABRUCIO, 1997). Assim, foram adotados e adaptados diversos mecanismos como a busca da melhoria contínua da qualidade e a orientação das organizações públicas ao desempenho (CAPUANO, 2008), com a justificativa de aumentar a eficiência e efetividade do serviço público prestado à sociedade.

Abrucio (2007) entende que a administração voltada para resultados ocasionou um “choque cultural” na administração pública, porém, aponta que mudanças institucionais que considera necessárias ao modelo gerencial nem sempre foram adequadamente adaptadas às peculiaridades brasileiras (p. 71). A fim de compreender os problemas encontrados pela reforma da administração pública brasileira pautada no modelo gerencial, o autor analisa o contexto em que ela foi conduzida. Entre outros fatores, ele aponta a resistência política de parlamentares que “temiam a implantação de um modelo administrativo mais transparente e voltado ao desempenho”. Na visão do autor, esta resistência ao modelo gerencial visaria a manutenção da influência manipulatória que a classe política tinha sobre a gestão de órgãos públicos, especialmente em relação a cargos e verbas (p.73). Abrucio (2007, p. 75) sinaliza ainda que a interferência da classe política sobre a distribuição de verbas e cargos públicos é um problema estrutural que só pode ser enfrentado “com a conscientização da sociedade e de uma elite da classe política sobre os efeitos negativos do nosso ‘patrimonialismo profundo’”.

Outro problema encontrado pela reforma gerencial brasileira, apontado por Abrucio (2007), seria a prevalência das ideias da equipe econômica sobre a lógica do governo, de modo que em momentos importantes para a administração, a ótica econômica – chamada pelo autor de “visão economicista estreita” – teria sobrepujado a gerencial (p.73). Segundo o autor, inovações institucionais como maior autonomia às agências regulatórias, por exemplo, foram barradas pela equipe econômica por receio de que o governo perdesse o controle sobre as despesas dos órgãos.

Neste ponto, merece relevo a consideração de Paiva (2009) de que, no contexto da década de 20, circulava o entendimento de intelectuais de que a problemática do “atraso brasileiro” em relação à “nações modernas” dizia respeito à incapacidade da estrutura político-administrativa de afastar o “elemento contaminador dos atos políticos”. Observa-se que já na década de 20, no cenário de estabelecimento da administração burocrática no Estado brasileiro, havia um desejo de se estabelecer uma técnica “cuja utopia e política” estavam em se pretender apolítica (PAIVA, 2009, 786-789). Ou seja, o clamor pela suposta

neutralidade advinda da técnica e o descrédito no campo da política não são exclusividades ou mesmo novidades do contexto da reforma gerencial. Ademais, a incidência ainda hoje criticada de práticas patrimonialistas e burocráticas no aparelho do Estado se mantiveram em função do envolvimento de longas datas da burocracia com setores da sociedade diretamente mais envolvidos com o crescimento econômico que viam o Estado como gestor fundamental dos acontecimentos econômicos (PAIVA, 2009). Neste sentido, o entrelace da gestão do aparelho do Estado com questões econômicas também vem de longa data, e se estabelece por meio de construções sociais que, apesar de mudarem de estratégias, mantém vivas as vinculações entre estas forças.

A prevalência das ideias da equipe econômica sobre a lógica do governo é apontado por Gaulejac como característica intrínseca ao próprio modelo gerencialista. Na perspectiva de Gaulejac, o valor de cada indivíduo é medido em função de critérios financeiros e os improdutivos são sumariamente descartados no contexto neoliberal (2007, p.81). O mesmo se aplica às ideias e ações consideradas improdutivas do ponto de vista financeiro.

O autor, que apresenta ponto de vista altamente crítico ao modelo gerencial, chama os efeitos produzidos pelos instrumentos de medida característicos deste modelo de gestão de “falsa objetividade” que escamoteia a “realidade profunda” das organizações. Para ele, esta “suposta racionalidade” traz em seu bojo uma concepção instrumental e normativa da realidade que se caracteriza como uma perspectiva universal, abstrata e a-histórica, pretendendo dar conta da complexidade das organizações (p.136). Ao passo que as organizações são atravessadas por “conflitos de interesse, relações de poder, construções imaginárias, visões afetivas e contradições múltiplas”, aspectos indissociáveis dos grupos sociais (p.135). Deste modo, o autor critica o postulado da racionalidade intrínseco ao gerencialismo e a sua linguagem inerente ao “mundo da finança”, apontando que por trás da neutralidade de seus instrumentos e ferramentas, permanecem mecanismos de poder e diferentes concepções das diferentes partes ativas das organizações. Assim, ressalta que ao tomar exclusivamente o aspecto financeiro como medida do desempenho, reduz-se a sua complexidade a um valor monetário, homogeneizando o real e ignorando todas as outras dimensões presentes nas organizações e nas diferentes conjunturas. Gaulejac (2007) chama a atenção para a existência de discursos associados ao modelo gerencialista que, carregados de convicção, pretendem provocar a adesão dos trabalhadores. Todavia, ao se apresentarem como neutros e objetivos, tais discursos englobam de forma abstrata as diferenças de pontos de vista e entre o prescrito e o real, negam as contradições, os

conflitos, as oposições de interesses entre diferentes atores e, portanto, a complexidade das empresas (p.94-95).

É importante marcar que para Gaulejac (2007, p. 80-81) a gestão não é “um mal em si”, de modo que o autor reconhece o lugar da descrição e análise das modalidades de organização da ação coletiva, da racionalização da produção e inclusive da rentabilidade. A discussão trazida por ele em relação ao gerencialismo coloca em questão os modos de gestão que priorizam valores financeiros ditados pela empresa em detrimento da melhoria das relações humanas e da vida social. Gaulejac critica a tomada do homem como um recurso a serviço da empresa, e os modos de gestão que favorecem este tipo de concepção. Para ele, a lógica da gestão gerencialista – uma entre outras tantas possíveis – produz efeitos perniciosos sobre os próprios fundamentos do que constitui a sociedade (resumidamente, a produção de ligação social para a vida individual e da coletividade), reduzindo os objetivos organizacionais à exploração de recursos para o lucro dos empresários e acarretando efeitos patogênicos sobre os indivíduos.

Gaulejac (2007) aponta a existência de relações estreitas entre “as normas gerencialistas e a mobilização psíquica, entre a gestão das empresas e a gestão de si mesmo” (p.37). O autor afirma que, enquanto, na teoria foucaultiana, o poder disciplinar tinha como objetivo dominar os corpos para torná-los dóceis e produtivos, o poder gerencialista das empresas hipermodernas pretende mobilizar as subjetividades para os objetivos da produção, buscando captar desejos e angústias, e manejando-os em uma submissão consentida e disfarçada aos objetivos da empresa.

O que se pretende destacar é que os modelos de gestão e organização do trabalho contemporâneos, além de elaborar/criar/ técnicas voltadas à organização da produção, pretendem manejar as subjetividades pela difusão de seus valores. Bendassoli (2007, p.15) bem exemplifica esta perspectiva ao referir que até a primeira metade do século XIX, no contexto do capitalismo industrial norte-americano, os valores do protestantismo permitiram a sustentação de uma determinada ética que se alinhava à disciplina, à autonegação e ao trabalho pesado nas pequenas propriedades agrícolas e pequenos empreendimentos, amparando à lógica do trabalho no período de acumulação de capital. O caminho do trabalho duro, em detrimento dos próprios desejos, para a sobrevivência e prosperidade das gerações futuras era socialmente valorizado e seguido. O capital se beneficiava e crescia, então, junto a um discurso carregado de valores que escoravam o homem naquelas condições de trabalho e de vida. A partir da reestruturação econômica em que começaram a sobressair as grandes corporações, gradativamente, o espírito

empreendedor americano foi dando lugar a uma nova moral, na qual se combinam um certo conformismo e a valorização do pertencimento à empresa (expresso no sonho do primeiro emprego ou da manutenção do atual), entre outros. Segundo Bendassoli (2007), o trabalho perdeu o lugar enquanto fonte certa do progresso pessoal. Aquela ética do trabalho foi gradativamente substituída pelo consumo, passando o trabalho a se caracterizar como fonte de aquisição de mercadorias, e sendo esvaziado enquanto “um fim em si mesmo”. Para o autor, o discurso da gestão incita a “a esperteza dos melhores”, acena com a promessa de realização vinculada ao ter coisas, ser um certo estilo de pessoa e, ao mesmo tempo que incita o individualismo sob a forma de competição, demanda a participação em grupo, como a importância dada ao pertencimento à empresa exemplifica. A empresa teria passado, então, a ditar valores, prioridades e imagens ideais que caracterizam aspectos importantes da subjetividade da então “nova classe média americana” (BENDASSOLI, 2007, p.13 a 16). Athayde e Brito (2009), recorrem a Althusser para lembrar que as ideologias existem materialmente em aparelhos de Estado e, nas sociedades de exploração-dominação, são ativas mesmo sobre a própria classe dominante. Ou seja, até mesmo as classes dominantes estariam submetidas às ideias vigentes e, a partir do seu próprio convencimento, buscariam propagá-las.

Em se tratando das organizações enquanto grupos sociais, a discussão trazida por Gaulejac contribui para a análise e discussão das ferramentas e discursos gerencialistas aplicados ao contexto das organizações públicas. Neste sentido, Chanlat (2002) afirma que ao transferir princípios, valores e procedimentos oriundos da esfera privada para o setor público, alguns elementos-chave da atividade de todo serviço público são abafados. Estes elementos remetem tanto ao imaterial, considerando o conjunto reconhecimento-respeito-tolerância na relação com os outros, quanto ao material, ao como o direito ao acesso de todos, por exemplo, à alimentação, moradia, educação, saúde, transporte e democracia (CHANLAT, 2002). Para o autor, as mudanças produzidas pela transferência de valores e procedimentos das empresas privadas para o serviço público são problemáticas e fazem com que os servidores fiquem “perdidos nestes novos discursos” (CHANLAT, 2002).

Drummond, Silveira e Silva (2014) apontam que apesar de o modelo gerencialista ter gerado o aprimoramento dos órgãos governamentais a partir de ferramentas específicas e da busca constante por eficiência, o que acarretou “avanços na gestão econômico-financeira”, desvantagens associadas ao gerencialismo são observadas, como a baixa qualidade dos serviços em função do contingenciamento de gastos sociais, e a

centralização do processo decisório, com o consequente desincentivo à participação social nas instituições.

Por fim, Abrucio (2007) entende como “etapista” e equivocada a oposição dicotômica entre a administração burocrática e “novas formas de gestão”, argumentando que mais interessante seria um movimento dialético que possibilitasse “incorporações de aspectos do modelo weberiano e a criação de novos instrumentos de gestão” (p.74). O autor considera, inclusive, que o ideal meritocrático do modelo weberiano não só não teria sido abandonado no contexto das mudanças introduzidas na administração pública federal pelas reformas coordenadas pelo Mare, como teria sido aperfeiçoado.

Neste ponto, vale lembrar o resultado do estudo de Drummond, Silveira e Silva (2014) que evidencia que a administração pública brasileira se apresenta de forma híbrida, com características de diferentes modelos de gestão, em especial o burocrático, o gerencial e o societal, sem citar a possibilidade de resquícios do patrimonialismo levantada pelos autores. Como ressalta Sevalho (1993), observando a história a partir das representações coletivas, é possível perceber que elementos inconscientes e conscientes, às vezes imemoriais, permeiam a relação entre os homens e não se encaixam em uma “taxonomia precisa” da história dos acontecimentos. Assim, os diferentes processos produtivos e modelos de gestão convivem, se combinam e persistem ao longo do tempo (ANTUNES, 1995).

Recapitular a evolução de modelos de gestão do aparelho do Estado brasileiro permite situar a expansão das metodologias de avaliação individual praticadas atualmente no serviço público num cenário de redução de custos e busca do aumento da produtividade, com base no princípio da eficiência na administração pública e das ideias de qualidade e orientação para resultados, fortemente influenciadas pelo modelo gerencial em desenvolvimento desde a década de 80.

1.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL COMO OBJETO DE ESTUDO

Sendo a avaliação um fenômeno na sociedade contemporânea, estudos acadêmicos têm abordado o tema em diferentes áreas de conhecimentos – Administração/Gestão, Sociologia, Saúde – para citar alguns exemplos – e sob diferentes enfoques. No que diz respeito à avaliação no campo do trabalho, mais precisamente à avaliação de desempenho individual ou avaliação profissional, observa-se o mesmo cenário de desenvolvimento de estudos, teorias e proposição de modelos. Uma amostra pequena, porém, que toca pontos

sensíveis relacionados à avaliação de desempenho individual auxiliou a aproximação com o objeto e a delineação do problema da pesquisa.

Em artigo que descreve a elaboração e implantação de um sistema de avaliação de desempenho em um órgão do setor público federal, Oliveira-Castro, Lima e Veiga (1996) discutem sua aplicabilidade a outras instituições da mesma natureza. As autoras ressaltam que os modelos de avaliação de desempenho devem “respeitar as características culturais da organização que o adota”, e afirmam que no Brasil a reprodução de modelos avaliativos sem a devida atenção aos aspectos culturais era comum. Sinalizam a ocorrência de “práticas informais de avaliação” que são “inadequadas”, como a “super-avaliação” ou a “cultura de leniência”, que acarretariam “sentimentos de injustiça e iniquidade” por parte dos avaliados “mais eficientes” ou “comprometidos com a organização”. Estas autoras propunham um modelo de avaliação de desempenho individual que entendiam se fundar na “objetividade”, “justiça” e “utilidade”, sendo necessário para tal, a identificação e eliminação de fatores geradores das práticas de leniência através da conscientização das chefias (p.38-39). As autoras contra-indicam a utilização de avaliação por resultados de forma independente das atividades exercidas pelo trabalhador e afirmam que a natureza das organizações públicas brasileiras, predominantemente relacionada à prestação de serviços, não se adequa facilmente à cultura de planejamento com metas. De acordo com o referido estudo, a qualidade em atividades deste tipo demanda “ênfase no acompanhamento de processos ou rotinas de trabalho” que exigiriam não só avaliação de resultados, mas de comportamentos a serem reforçados ou corrigidos (p.51). Desta forma, o artigo aponta que o desempenho de um trabalhador pode ser afetado pelas características organizacionais, pelo ambiente de tarefas e por características pessoais do trabalhador, e propõe como método uma escala de avaliação comportamental e ambiental, pretendendo, por meio dela acompanhar e melhorar processos de trabalho (OLIVEIRA-CASTRO, LIMA E VEIGA, 1996).

Campos (1999) discute o tema da administração pública, recorrendo sobre aspectos como controle e responsabilidade, avaliação, papel da recompensa pelo bom trabalho, gestão e articulação com o governo. O autor aponta que a dinâmica das carreiras públicas trata a “preguiça e incompetência” dos trabalhadores da mesma forma que a “capacidade e a diligência” e, critica o livre recrutamento de chefias máximas dos órgãos pelo governo, ressaltando a possibilidade de favorecimento de interesses particulares e de grupos. O autor defende a qualidade como um valor “inestimável” para a gestão, a modelagem de comportamentos dos atores, por meio de novos incentivos ou da

reorientação dos sistemas de incentivos existentes. Neste contexto, Campos (1999) diferencia três graus de avaliação: o acompanhamento ou monitoramento, como acompanhamento “em tempo real” de uma atividade; o controle regular e periódico, por comparação de previsões com resultados e consequente ação corretiva que se traduziria na emissão imediata de um juízo de valor pelo avaliador, devendo provocar uma decisão e reação da “entidade avaliada”; a avaliação de resultados finais ou de políticas e programas, definida como destinada a programas e projetos a fim de definir se devem ser mantidos, modificados ou interrompidos. Por fim, o autor considera a quantificação por meio do estabelecimento de metas indispensável, apesar de admitir que a complexidade organizacional torna estes indicadores uma redução da realidade.

A percepção de servidores da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental - EPPGG acerca da avaliação de desempenho foi estudada por Velasco (2010). No contexto da instituição campo de sua pesquisa, o desempenho individual deveria ser aferido pela chefia imediata. Para a avaliação, os chefes deveriam analisar as atividades desempenhadas pelo servidor e observar fatores como produtividade e qualidade, dedicação e compromisso com a instituição, e conhecimento do trabalho e autodesenvolvimento. A instituição da sistemática de avaliação de desempenho estabelecida pela Lei nº 11.784/08 é apontada como “valorização do sistema de mérito”, enquadrada no conjunto de medidas voltadas à qualidade da gestão na administração pública, segundo Velasco. Os trabalhadores avaliados foram interrogados sobre a utilidade dos resultados, a forma de aplicação, as consequências, a sensação de estresse e a comunicação relacionadas à avaliação de desempenho individual. Os resultados encontrados sinalizaram a discordância da maioria dos servidores participantes da pesquisa de que a avaliação de desempenho favoreça a comunicação entre avaliadores e avaliados ou proporcione o reconhecimento do mérito, além de uma elevada percepção de que o processo provocaria estresse.

No campo da Saúde Pública, Perazzolo (2008) analisou o processo de avaliação de desempenho, segundo as “lideranças”, termo utilizado pela pesquisadora para designar “líderes formais e informais” de um hospital público. A partir de uma amostra intencional composta por chefias das áreas assistencial, de apoio e administrativa, a pesquisa analisou as categorias expectativas dos “líderes”, sentimentos manifestados, atributos avaliados, atitudes dos líderes evidenciadas e contribuições ao processo. A conclusão diz que a avaliação deve ser transparente, objetiva e ética, além de educativa e não punitiva. Outros resultados afirmam que a capacitação técnica de avaliadores e seu preparo emocional

favorecem o *feedback* e a aprendizagem. Perazzolo (2008) entende que “os líderes expressam sentimentos positivos em relação à avaliação quando há justiça, seriedade e sigilo no processo, gerando desenvolvimento” e “manifestam frustração em situações contrárias que resultam na desmotivação”. Quanto à subjetividade, destaca-se que é abordada na conclusão do estudo como algo a ser, se não eliminado, combatido no processo avaliativo, para que não acarrete situações negativas como constrangimentos e frustrações.

Em ensaio resultante da experiência dos autores na formação de trabalhadores e na gestão de serviços, Fonseca e Vieira (2011) discutiram em o processo de avaliação de desempenho individual ao qual estão submetidos os servidores do setor de saúde do Estado de Minas Gerais, chamando a atenção para o caráter de alta complexidade desse setor. Os autores propõem uma reflexão acerca dos riscos da “cristalização de uma visão excessivamente funcionalista dos processos de Gestão de Pessoas no setor público da saúde” por meio de métodos de avaliação que enfatizam resultados em detrimento de processos, impossibilitando que a realidade das situações de trabalho surja no processo avaliativo. Os autores entendem que sempre há uma escolha na definição do que será considerado desempenho na avaliação e tal escolha dos “componentes identificados como determinantes do desempenho” afetaria os resultados do processo avaliativo, uma vez que filtra o que e quanto da realidade será ou não captada. Interferências relativas à organização e às condições de trabalho (constrangimentos técnicos, organizacionais e materiais) são, então, exemplos de interferências que atravessam o cotidiano de trabalho, limitando ou dificultando o trabalho, de modo que deveriam ser consideradas nas metodologias de avaliação de desempenho. Fonseca e Vieira (2011, p.393) ressaltam, assim, que o desempenho não depende “exclusivamente da boa vontade do indivíduo, como se idealiza”. Neste contexto, salientam que os instrumentos de avaliação seriam desprovidos de sensibilidade para captar as dimensões políticas inerentes às relações de poder vividas nas organizações, e pontuam que questões como diferenças de gênero, raça, gerações e classe afetam a efetividade dos instrumentos avaliativos, apesar de pretendem dar conta da constituição das forças de trabalho. Finalmente, os autores expressam que, ao invés da crítica à carga de subjetividade presente na avaliação de desempenho, melhor seria o reconhecimento desta dimensão subjetiva presente no processo avaliativo. A inclusão e consideração efetiva “das falas, dos anseios, dos discursos de trabalhadores e gestores” seria um caminho nesta direção.

Mattos e Schlindwein (2015) abordam a avaliação de desempenho individual em

uma instituição federal cuja atuação está voltada para direitos previdenciários de trabalhadores. A pesquisa se fundamentou na Psicodinâmica do Trabalho e teve como participantes servidores que tiveram histórias de afastamento do trabalho por motivos de saúde, com diagnóstico de transtorno mental e comportamental. As autoras concluíram que as mudanças organizacionais introduzidas na instituição resultaram em avanço tecnológico, no entanto, limitaram a autonomia e o reconhecimento no trabalho, “tornando-se fonte de mal-estar, sofrimento psíquico e adoecimento” (MATTOS E SCHLINDWEIN, 2015, p.322).

Moreira (2011) analisou instrumentos de avaliação de desempenho como ferramentas de gestão para a efetivação dos profissionais da Secretaria de Saúde de Recife. A partir da pesquisa bibliográfica, o estudo correlaciona o antigo instrumento utilizado pela instituição e o novo modelo proposto. Moreira concluiu que “a avaliação de desempenho não supera problemas sistêmicos ou culturais típicos da gestão pública”, apesar de considerá-la um instrumento capaz de transpor alguns desses obstáculos. Entende que o problema está em “como apurar o desempenho sem gerar um sistema arbitrário e injusto, que desmoralize os funcionários, alimente o espírito imediatista, aniquile o trabalho em equipe, estimule o medo e a mobilidade administrativa”. Entre outras conclusões, o autor coloca que a responsabilidade pela aplicação da avaliação de desempenho não deveria ser atribuição das chefias imediata e mediata, de modo que a autoavaliação seria mais adequada à gestão participativa defendida pela instituição, a fim de democratizar o processo.

Em ensaio que discute a avaliação periódica de desempenho (incluída na CF por meio da Emenda Constitucional nº19/1998) como um dos efeitos da efetivação do princípio da eficiência na Administração Pública brasileira, Caldas (2011) aponta que a eficiência almejada para serviço público não deveria ser vinculada exclusivamente à produtividade pois esta dimensão estaria voltada apenas para aspectos quantitativos, em detrimento de aspectos qualitativos essenciais à prestação de serviços de qualidade. O autor ressalta a importância do aperfeiçoamento dos servidores públicos nas escolas de governo para que a Administração Pública seja eficiente e caracteriza a avaliação periódica de desempenho como um contrassenso, na medida em que flexibiliza a estabilidade do servidor público. Neste contexto, diferencia os servidores ocupantes de cargos efetivos daqueles que ocupam exclusivamente cargo comissionado, sinalizando que os últimos ficam sujeitos a mudanças de grupos políticos e que os próprios cargos são, às vezes,

objeto de trocas de favores. Assim, segundo o autor, a flexibilização da estabilidade por meio da avaliação periódica de desempenho tornaria o próprio serviço público instável.

Finalmente, vale observar alguns dos problemas relacionados à avaliação de desempenho individual, reconhecidos no próprio material de apoio oficial para a implementação do processo nas instituições públicas vinculadas ao Decreto n.º 7133/2010

... constatou-se que a avaliação de desempenho, apesar dos aspectos positivos que introduziu ao longo dos anos, acabou por ser utilizada, na maioria das instituições, como simples instrumento de obrigação burocrática, não democrática, não introduzindo as mudanças necessárias à prática de uma cultura de meritocracia, com base na gestão do desempenho e na obtenção de resultados efetivos (SRH/MP, 2011). O fundamental é que cada servidor desenvolva atitudes favoráveis à prática da avaliação de desempenho. É uma prática que, historicamente, tende a desenvolver sentimentos controversos nas pessoas, normalmente ruins, mas que, se bem planejada e executada, tende a gerar muitas informações úteis às nossas atividades de gestão. (BRASIL, 2013, p.9)

É possível afirmar que avaliação de desempenho individual caracteriza-se como um processo polêmico, do campo teórico ao prático. A breve revisão de literatura mostra que o processo de avaliação de desempenho individual é atravessado por diversos fatores como complexidade do trabalho, subjetividade, percepção de injustiça, sofrimento, conflito, qualidade, cultura institucional e poder, podendo acarretar efeitos, muitas vezes, distintos das finalidades preconizadas. Junto ao referencial teórico, os estudos apresentados acima, contribuíram para ratificar a relevância desta pesquisa.

Os diferentes formatos de avaliação de desempenho individual praticados nas organizações privadas e públicas enfatizam aspectos como competências, metas e vinculação da remuneração a resultados. Esta “nova prática de governo dos assalariados” pretende ser mais eficaz que a coerção externa, uma vez que busca manejar e induzir comportamentos por meio do autocontrole dos trabalhadores (DARDOT E LARVAL, 2016, p.228-229). A seguir, será apresentado o modelo de avaliação de desempenho individual estabelecido pelo Decreto nº 7133/2010 e praticado em diversas instituições públicas.

1.4 A AVALIAÇÃO PERIÓDICA DE DESEMPENHO DOS SERVIDORES PÚBLICOS FEDERAIS NOS MOLDES DO DECRETO Nº 7133/2010

A avaliação periódica do desempenho individual é praticada sob diferentes modelos nas instituições públicas brasileiras. Via de regra, as leis que regem os planos de cargos e carreiras destes órgãos e entidades preveem a sua realização, sendo o formato das avaliações detalhados por decretos e normas específicos.

Como exemplo, os servidores Técnico-Administrativos em Educação que atuam nas Instituições Federais de Ensino- IFE são avaliados por programa que estabelece a realização de um processo “pedagógico, coletivo e participativo”, fundamentado em

“critérios objetivos decorrentes das metas institucionais” que deve ser aplicado pelo menos uma vez ao ano, avaliando das ações da IFE, as atividades das equipes de trabalho, as condições de trabalho, e as atividades individuais, inclusive as das chefias.⁵ Já os servidores efetivos do Tribunal de Contas da União – TCU são avaliados pela chefia imediata, com base em fatores avaliativos fixos e variáveis, aos quais devem ser atribuídas notas a cada semestre⁶.

No âmbito da administração pública federal, diferentes formatos de avaliação vêm sendo instituídos brasileira desde a década de 70 (quadro 1). Os regulamentos vigentes, que tratam especificamente do processo de avaliação de desempenho dos servidores federais foram publicados a partir de 2008.

De modo geral, ao longo dos anos, observa-se marcos relevantes como a vinculação da avaliação de desempenho individual à progressão funcional, o estabelecimento de gratificação remuneratória ligada ao desempenho e à produtividade e o deslocamento da responsabilidade pela realização das avaliações, que inicialmente eram estipuladas como atribuição exclusiva das chefias, mas atualmente são realizadas também por servidores que não ocupam função desta natureza, sob a justificativa de garantir um processo avaliativo mais justo e fidedigno (BRASIL, 2013).

Quadro 1: Marcos legais da avaliação de desempenho na Administração Pública federal

Ano	Descrição
1977	Decreto nº 80602, um dos decretos regulamentadores da Lei nº 5645/1970, estabeleceu a progressão funcional e o aumento salarial por mérito. Previa a realização de avaliação de desempenho, que deveria ser realizada pelas chefias dos servidores.
1980	Decreto nº 8466 regulamentou a progressão funcional, instituindo critérios de avaliação de desempenho do servidor, à qual a progressão estaria vinculada.

⁵ Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006 – DOU de 30/06/2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

⁶ Portaria-TCU nº 125, de 28 de maio de 2012, que dispõe sobre a avaliação de desempenho profissional e a gratificação de desempenho dos servidores ocupantes dos cargos efetivos do Tribunal de Contas da União

- 1990 Lei nº 8112 estabeleceu que a aptidão e a capacidade dos servidores nomeados para cargo de provimento efetivo, devem ser objeto de avaliação para o desempenho do cargo.

- 1995 MP 1.548 foi convertida na Lei nº 9.625, de 7 de abril de 1998, que aprovou a Gratificação de Desempenho e Produtividade (GDP), recuperou o conceito da avaliação do desempenho como base da remuneração.

- 2008 Lei nº 11.784 instituiu nova sistemática para avaliação de desempenho de servidores de cargos de provimento efetivo e de ocupantes dos cargos em comissão da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

- 2010 Decreto nº 7133 regulamentou os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que trata 11.784, de 22 de setembro de 2008 e as demais leis que estabelecem planos de cargos e carreiras submetidos a ele.

Fonte: Adaptado do Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho. Brasil, 2013

Em 2010, passou a vigorar o Decreto nº 7133/2010⁷, que regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual – ADI e institucional e para o pagamento das gratificações de desempenho de servidores integrantes do quadro de pessoal de diversos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O conceito de desempenho no qual se fundamenta o modelo avaliativo proposto pelo Decreto nº 7133/2010 é composto pelas dimensões institucional e individual, ambas com ênfase em resultados. Na perspectiva individual, a concepção de desempenho abrange

⁷ O Decreto nº 7.133/2010 regulamenta a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008, que instituiu a metodologia de avaliação de desempenho individual a que estão submetidos os servidores da instituição que constitui o campo desta pesquisa. Estão submetidos ao Decreto nº 7133/2010 os servidores ocupantes de cargos de provimento efetivo, quando lotados e em exercício em órgãos, autarquias e fundações públicas como: o Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP; o Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE; o Instituto Brasileiro de Turismo – EMBRATUR; Ministério da Cultura ou no Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional - IPHAN, a Fundação Nacional de Arte - FUNARTE, a Fundação Biblioteca Nacional - FBN e a Fundação Cultural Palmares – FCP; os Departamentos de Polícia Federal e de Polícia Rodoviária Federal; o Departamento Penitenciário Nacional do Ministério da Justiça; a Fundação Nacional do Índio – FUNAI; o Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária – INCRA; o Ministério da Previdência Social, o Ministério da Saúde, o Ministério do Trabalho e Emprego e a Fundação Nacional de Saúde – FUNASA; o Departamento Nacional de Infra-Estrutura de Transportes - DNIT; o Departamento Nacional de Produção Mineral – DNPM; a Comissão de Valores Mobiliários – CVM; a Fundação Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA; a Agência Brasileira de Inteligência – ABIN e o Instituto Nacional do Câncer – INCA, entre outros (BRASIL, 2010).

não somente a gestão por resultados, mas também se volta para os comportamentos que os trabalhadores manifestam na realização das atividades que lhe competem. Nesta ótica, o desempenho individual envolveria a mobilização voluntária de conhecimentos e habilidades voltadas à realização do trabalho, considerando o comportamento individual e os resultados individuais, das equipes de trabalho e institucionais como aspectos fundamentais. Assim, a perspectiva da área de Gestão de Pessoas é de que é preciso “gerenciar concomitantemente resultados objetivos e comportamentos para que sua eficácia seja completa”, uma vez que avaliar apenas os comportamentos não garantiria o alcance dos resultados e avaliar apenas os resultados pactuados poderia gerar “comportamentos inadequados” na busca pela conquista dos resultados esperados (BRANDÃO et al., 2008; BRASIL, 2013, p.14).

Na dimensão referente à gestão por resultados, o modelo avaliativo pretende estabelecer a pactuação de níveis de resultados esperados, vinculando o desempenho institucional e o desempenho individual por meio do estabelecimento de metas. Assim, o desempenho institucional é constituído por metas relacionadas às atividades finalísticas da instituição, divididas em globais e intermediárias. As primeiras são caracterizadas por indicadores relacionados ao plano estratégico ou ao plano de metas da organização como um todo, definidos anualmente com base no Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA), como prescreve o modelo. Estas metas devem ser publicizadas para conhecimento dos servidores em ato do dirigente máximo da instituição ou do Ministro do Ministro de Estado ao qual o órgão ou entidade esteja vinculado. Já as metas intermediárias devem ser atribuídas às equipes de trabalho e definidas em conformidade com as metas globais. As metas individuais são pactuadas entre servidores, chefias e equipes de trabalho no início de cada período avaliativo de doze meses, e se caracterizam pela assunção de compromissos consonantes com as metas intermediárias. Juntas, as metas intermediárias e individuais devem ser registradas em um plano de trabalho. Importa, ainda, citar que, de acordo com o modelo, todos os tipos de metas devem se estabelecidas por critérios objetivos e mensuráveis (BRASIL, 2013).

Na definição das metas individuais, destaca-se o papel das chefias, que têm a incumbência de firmar os acordos com cada servidor que compõe sua equipe acerca das metas a serem realizadas em determinado período. Com base no compromisso de desempenho assumido junto às chefias e equipes, os servidores são avaliados ao final do período avaliativo. O acompanhamento da realização das metas junto aos servidores e

avaliação de seu cumprimento ao final do período também são atribuídos às chefias das equipes de trabalho (BRASIL, 2013).

O outro foco a ser avaliado na perspectiva individual, além das metas, diz respeito aos requisitos denominados fatores de desempenho individual (quadro 2) que, segundo o modelo são expressos pelos servidores por meio de comportamentos. Assim, são avaliados fatores que pretendem retratar as “competências aferidas no desempenho do servidor na realização das tarefas a ele atribuídas”. Os servidores são avaliados pelos chefes e pelos membros da equipe de trabalho, além de se autoavaliarem em relação a estes fatores, numa dinâmica conhecida como avaliação por múltiplas fontes (BRASIL, 2013, p. 21).

A respeito da chamada avaliação de múltiplas fontes, o modelo preconiza que

a avaliação realizada por diversos atores fornece informações mais justas e fidedignas do que aquelas realizadas por apenas uma fonte de avaliação, sobretudo porque os envolvidos passam a compartilhar a responsabilidade pelo processo e eventuais distorções na percepção de um dos avaliadores se diluem nas avaliações realizadas pelos demais. Em geral, quanto maior for a equipe, mais verdadeiro se torna esse princípio. Assim, ao enriquecer a mensuração do desempenho profissional, a avaliação por múltiplas fontes pode contribuir para tornar o resultado final mais preciso e confiável, pressupondo que os atores mantenham-se imparciais e honestos em suas avaliações. (Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho. Brasil, 2013).

Quadro 2: Fatores de desempenho individual

Mínimos obrigatórios	I – Produtividade no trabalho
	II – Conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades
	III – Trabalho em equipe
	IV – Comprometimento com o trabalho
	V – Cumprimento das normas de procedimentos e de conduta no desempenho das atribuições do cargo.

Opcionais	I – Qualidade técnica do trabalho II – Capacidade de autodesenvolvimento III – Capacidade de iniciativa IV – Relacionamento interpessoal V – Flexibilidade a mudanças
Específicos	Cada órgão ou entidade poderá, ainda, incluir outros fatores que considerar adequados à avaliação de desempenho individual. (§ 2º do art. 4º da Orientação Normativa nº 7/11)

Fonte: Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho. Brasil, 2013

O modelo aqui apresentado pressupõe que a avaliação de desempenho definida pelo Decreto nº 7.133/2010 prevê maior participação dos trabalhadores no processo avaliativo, uma vez que não somente os chefes avaliam, mas também os colegas de equipe e os próprios servidores opinam sobre o desempenho individual. O próprio plano de trabalho é tomado neste modelo como uma ferramenta capaz tanto de operacionalizar a gestão por resultados quanto de democratizar as relações de trabalho e unir os servidores em torno de um objetivo comum. O diálogo nas equipes é apresentado como um caminho potencializado pela avaliação de desempenho, na direção da democratização dos ambientes de trabalho, acompanhamento e correção consensual de rumos para alcançar os objetivos das instituições (BRASIL, 2013).

Ao final do processo, os servidores têm os resultados de seus desempenhos avaliados por pares e superiores hierárquicos. As notas correspondem a uma pontuação que pode chegar a um máximo de 100 pontos, sendo até 80 para as metas institucionais e até 20 para a dimensão individual (formada por metas individuais e fatores mínimos). A cada pontuação obtida ao término do ciclo avaliativo é atribuído um valor que corresponde à gratificação de desempenho. Aos servidores que discordam do resultado final da avaliação de desempenho individual – ADI, é facultado pedir reconsideração à chefia ou recorrer da nota obtida às Comissões de Avaliação do Desempenho.

Os trabalhadores terceirizados e os ocupantes de cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 6, 5, 4 ou equivalentes não são submetidos ao processo avaliativo, por determinação do decreto, sendo que os últimos recebem o valor máximo da parcela individual da gratificação de desempenho.

A despeito da diversidade de universos laborais, os trabalhos realizados nas diferentes instituições públicas, e nas suas diferentes áreas intrainstitucionais, são avaliados por meio de uma sistemática única que almeja abarcar toda a heterogeneidade institucional, resultando no estabelecimento de metas passíveis de mensuração, relacionadas aos inúmeros processos de trabalho. Ao menos teoricamente, o modelo de ADI é apresentado como universal, e pressupõe uma série de efeitos benéficos aos servidores, às equipes de trabalho, às instituições e à sociedade.

2. AVALIAÇÃO, TRABALHO E PRODUÇÃO DE SAÚDE

A noção de saúde que subjaz ao referencial teórico adotado nesta pesquisa incorpora a experiência humana aos processos de significação do que é saúde, de modo que concorrem para a definição dos limites entre saúde e doença os sentidos atribuídos a estas noções em cada cultura. Assim, os conceitos de saúde e doença comportam aspectos “não-físicos, não-químicos e não-biológicos” (BATISTELA, 2007).

Nesta perspectiva, para a qual Cangilhem contribuiu sobremaneira, a saúde está atrelada à noção de que a vida encerra uma polaridade dinâmica, na qual os seres vivos não só se adaptam passivamente aos meios em que vivem, mas também instituem ativamente estes meios, produzindo normas que envolvem uma comparação do real a valores e “exprimem discriminações de qualidades de acordo com a oposição polar de um positivo e de um negativo” (CANGUILHEM, 2009, p.109).

Neste contexto, a saúde se caracteriza pela tolerância às variações do meio, observadas tanto no campo social – por exemplo, no funcionamento instável das instituições, na mutabilidade das convenções e imprevistos de ordens diversas – quanto na dimensão biológica – na medida em que, mesmo as leis físicas, químicas e mecânicas, na prática, se dão em meio a acontecimentos que diversificam estas leis. Ou seja, a vida ocorre em meio a acontecimentos diversos e mutáveis na perspectiva das histórias individuais e coletivas. É neste sentido que se realizam os conceitos de infidelidade do meio – sempre sujeito a variações e imprevistos – e de normatividade – como capacidade de resistir a esta infidelidade, criando novas formas de lidar com as questões que se interpõem na vida (CANGUILHEM, 2009).

Na perspectiva teórica adotada, as categorias saúde e doença se configuram, então, em confluência com a experiência daquele que vive. Desta forma, a possibilidade de viver em diferentes meios e, mais que isso, de instituir novas formas e normas de vida é tomada como saúde. A doença, por outro lado, se configura nos estados em que as capacidades de enfrentamento das variabilidades do meio se reduzem.

Assim, mesmo sob condições adversas impostas pelo meio, os homens buscam se adaptar e viver. Porém, quando os esforços de adaptação são incompatíveis com a vida, ou vão na direção da redução da margem de criação frente às infidelidades do meio, pode-se falar em estados patológicos. Logo, a apreciação do que é normal ou patológico, exige uma análise que considere as capacidades reação, de adaptação e de produção de novos modos

de vida diante dos imprevistos e mudanças, isto é, um exame para além do corpo biológico (CANGUILHEM, 2009)

Desta forma, a normatividade, cara à esta concepção de saúde, implica o entendimento de que o homem é portador e criador de valor. Isto porque uma norma se torna referência, para o sujeito ou para uma coletividade, quando expressa uma preferência diante da vontade de substituir uma dada configuração insatisfatória por outra considerada satisfatória, movimento este inerente aos “vivos”. Assim, Canguilhem (2009) afirma que

qualquer preferência de uma ordem possível é acompanhada — geralmente de maneira implícita — pela aversão à ordem inversa possível. O oposto do preferível, em determinado campo de avaliação, não é o indiferente, e sim aquilo que é repelente ou, mais exatamente, repellido, detestável.
(CANGUILHEM, 2009, p.109)

No trabalho o homem busca se adaptar e lidar com as normas preexistentes, bem como instituir novas normas para lidar com as suas variabilidades. Nesta perspectiva, por meio da atividade normativa, o trabalho pode ser considerado não apenas um espaço de sofrimento, mas também um operador de saúde. Para tal, é necessário que os trabalhadores possam, além de realizar suas tarefas, contribuir para a renovação do trabalho, para a construção de valores no trabalho, de modos de trabalhar e conviver. Quando a organização do trabalho abafa a inventividade e reduz o espaço da atividade normativa dos trabalhadores, restringe-se o papel de operador da saúde que o trabalho pode exercer (SILVA e RAMMINGER, 2014).

Visto que saúde e doença constituem um processo de caráter biopsicossocial, cabe ressaltar que os modos de vida são profundamente marcados pelos modos de trabalhar (BRITO et al., 2012, p.317). Para o campo da Saúde do Trabalhador importa, então, a transformação e construção coletiva de processos produtivos em que não ocorram danos e agravos à saúde dos trabalhadores (LAURELL, 1993), assim como contribuir para a reflexão teórica e construção prática de modos de trabalhar em que o trabalho tenha a sua função de operador de saúde preservada.

2.1 RELAÇÕES ENTRE OS PROCESSOS DE TRABALHO E SAÚDE

Na análise da relação trabalho e saúde, os processos de trabalho são tomados como elemento central, uma vez que permitem conhecer as exigências e requisitos impostos aos trabalhadores e, a partir deles, discutir suas relações com o processo saúde-doença.

Com base na obra de Marx, Noriega (1993) esclarece que os processos de trabalho são compostos por objeto de trabalho (matéria prima), meios (ferramentas, instrumentos utilizados), atividade propriamente dita (ou o trabalho em si) e organização e divisão do trabalho (expressão de como se combinam os elementos do trabalho). Estes elementos coincidem de diferentes formas nos diversos setores, organizações e ambientes, atuando como determinantes de características específicas de saúde e adoecimento dos trabalhadores.

Nesta concepção, a organização do trabalho diz respeito, por exemplo, à duração da jornada de trabalho, ao ritmo, quantidade e intensidade de produção (incluindo possibilidade de definir o ritmo de trabalho, entre outros), às formas de supervisão dos trabalhadores e de controle do processo (estilos e práticas de controle, supervisão com maus tratos, controle de qualidade etc.), à qualidade do trabalho (demanda de qualificação para o desempenho, possibilidade de iniciativa, direção e decisão na atividade, grau de equilíbrio entre concepção e execução e interesse na atividade), ao conteúdo e complexidade da tarefa (dificuldade de comunicação/isolamento, etc), entre outros aspectos. Assim, a organização do trabalho engendra tanto características físicas e mentais das atividades dos trabalhadores, quanto transformações nos modos de fazer e diferentes formatos que determinado trabalho vai adquirindo no decorrer do tempo (NORIEGA, 1993).

Neste contexto, ganham relevo as diversas formas de controle do processo produtivo, exercidas de acordo com diferentes modelos de gestão da força de trabalho. Estas acarretam diferenciações entre os coletivos de trabalhadores, além de uma “multiplicidade de agravos potenciais à saúde” (MINAYO-GOMES e THEDIM-COSTA, 1997, p. 27). Os autores apontam que a emergência de novas modalidades organizacionais e de “gestão/controle da força de trabalho” caracterizam transformações no mundo do trabalho que, ao mesmo tempo em que fomentam maior participação e envolvimento dos trabalhadores, exigem deles polivalência, maior qualificação e submissão a repertórios de comportamentos desejados. Assim, por exemplo, no caso do trabalho imaterial deve ser

levada em conta toda uma problemática distinta daquela que caracterizava o trabalho industrial anterior à chamada reestruturação produtiva⁸, no qual os acometimentos da saúde dos trabalhadores envolviam principalmente a dimensão física, - cansaço físico, acidentes e diversas doenças do trabalho - ao passo em que o trabalho imaterial mobiliza fortemente as dimensões intelectual e emocional dos trabalhadores, acarretando novos problemas para a relação saúde-trabalho (DAL ROSSO, 2008).

É importante pontuar que a organização do trabalho constitui um elemento fundamental para que se realizem os serviços e a produção de bens materiais, intelectuais e culturais. Todavia, coloca vulnerabilidades, ou mesmo riscos, à saúde dos trabalhadores quando implementam práticas de controle para além do que requer a produção de bens e serviços, aumentando a produtividade por meio do maior domínio possível sobre o trabalhador, e demandando suas capacidades no limite de suas possibilidades. Esta perda do controle sobre o processo de trabalho estaria relacionada tanto ao aumento do número de acidentes de trabalho, quanto ao aumento de diversas patologias psíquicas e psicossomáticas. Assim, de acordo com o cenário, a exploração da força de trabalho pode recair mais incisivamente sobre as exigências laborais físicas ou mentais, mas com frequência, estes fatores incidem em ambas as esferas, o que acarreta falta de precisão na maneira como alguns agravos/sintomas se manifestam (NORIEGA, 1993, p.182).

O aumento das cobranças por mais trabalho e resultados superiores no mesmo espaço de tempo, pelo aumento da exploração do trabalho é conceituado como intensificação do trabalho. Intensificar implica exigir maior envolvimento físico, mental ou emocional dos trabalhadores, o que pode se dar por meio de incremento tecnológico ou por meio de reorganizações do trabalho, com ou sem mudança tecnológica. Ou seja, o foco da intensificação está nos esforços dos trabalhadores para a obtenção de resultados mais elevados. Neste sentido, a intensificação se diferencia da ideia de produtividade, sendo esta entendida como melhorias de resultados que ocorrem em função de mudanças na organização do trabalho, contudo, sem envolver aumento da carga para o trabalhador (DAL ROSSO, 2008).

⁸ Período de reajustamento social e político em curso a partir da década de 1970, período Pós-Fordista, que se manifestou pela flexibilização dos processos de trabalho e formas contratuais, assentadas na reorganização global e desregulamentação do sistema financeiro e no desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação. Processo de grande poder na condução do sistema econômico mundializado, acompanhado de mudanças por ele induzidas no padrão cultural de consumo e produtos, e engendrando novos setores de produção, novos mercados e níveis intensificados de inovação comercial, tecnológica e organizacional (MIRANDA, 2012).

Os dados da pesquisa realizada por Dal Rosso (2008) sobre condições e intensificação do trabalho indicam que dentre os servidores públicos da União e do Distrito Federal que participaram do estudo, apenas metade entende que há um processo de intensificação em andamento em seus trabalhos. Entre aqueles que percebem um processo de maior exploração do trabalho no cotidiano laboral, as principais estratégias que reconhecem como formas de intensificação são a elevação do ritmo e da velocidade e a cobrança de resultados. Isto abarca volume de tarefas, responsabilidades e características do trabalho imaterial, como maior envolvimento intelectual e emocional, por meio de demandas relacionais.

Os achados de Dal Rosso (2008) sobre as condições de trabalho no serviço público referem a construção em curso de uma ideologia que promove a busca de eficiência, metas, resultados. O autor apresenta uma teoria sobre o processo de intensificação, que passaria por uma espécie de fluxo: primeiro estágio do processo se dá nas grandes empresas privadas que, ao implementarem diferentes técnicas de gestão, conseguem intensificar o trabalho de seus empregados e abrir vantagens de produtividade em relação a outras empresas; em seguida, nas demais empresas (privadas e públicas) que vão gradativamente tendo acesso e se apropriando das novas técnicas de gestão, e intensificando o trabalho em seus domínios, não sem resistências; por fim, as técnicas são implantadas no setor público, também enfrentando resistências. Quando não representam mais vantagens concorrenciais para empresas ou governos em função da ampla difusão, as técnicas que antes diferenciavam ficam obsoletas, e retoma-se a busca por novos modos de produzir mais trabalho, melhores resultados e vantagens competitivas. Para o autor, apesar de não ter finalidade lucrativa, o trabalho no serviço público não escapa à intensificação, mesmo que este processo ainda não seja tão pronunciado neste âmbito como na esfera privada.

Considerando que a intensidade não se encontra definida nos contratos de trabalho (DAL ROSSO, 2008), ficando abertas brechas às técnicas de gestão, a questão da resistência e da luta dos trabalhadores se faz sentir neste ponto. A discussão colocada por Harvey (2013) acerca da luta entre trabalhadores industriais e capitalistas em torno da regulação da jornada de trabalho lança luz sobre aspectos cruciais das relações entre saúde, trabalho e organização dos trabalhadores. O autor explica a tese de Marx de que tanto o capitalista quanto o trabalhador reclamam seus direitos em termos das leis de troca. Se as

forças do mercado são capazes de induzir os capitalistas a superexplorar e levar os trabalhadores a condições de trabalho e de vida terríveis (o *karoshi*⁹ é um bom exemplo disso) sob a égide das “boas liberdades”, como a da escolha de mercado, a organização dos trabalhadores tem o poder de impactar estas condições, colocando limites à exploração, ainda que as conquistas em termos de regulamentações de direitos como a saúde possam atender, também, aos interesses do capital e equilibrar o sistema, uma vez que uma força de trabalho saudável e atendida em determinados direitos pode ser mais produtiva que uma força de trabalho adoecida. Neste sentido, é fundamental a compreensão de que o trabalho pode se constituir em um espaço de “dominação e submissão do trabalhador”, mas também de “resistência, de constituição e do fazer histórico” no qual os trabalhadores “assumem papel de atores, de sujeitos capazes de pensar e de se pensarem” (MENDES E DIAS, 1991, p.347). Machado (2005, p.990) sinaliza que a resistência dos trabalhadores aos processos de gestão do trabalho exercidos nas organizações como “estratégias de domínio da organização do trabalho e, conseqüentemente, das tecnologias adotadas ou vigentes no processo de trabalho” se dá por meio da ação individual e coletiva.

No que tange aos servidores públicos, as exigências e condições colocadas pela organização do trabalho podem desenhar contornos distintos em relação à questão de classe e ao lugar na divisão social do trabalho. Desta forma, o servidor público pode ser considerado como uma categoria social, embora também faça parte da estrutura de classes brasileira, o que faz com que a compreensão de suas mentalidades, modos de vida e trabalho abranja a análise das posições em que se encontram nas relações de produção, bem como das posições que adotam em relação a sindicatos, partidos e outras classes sociais (FRANÇA, *apud* SILVA, 2013).

Souza, Bonfatti e Santos (2015) defendem que as políticas participativas no serviço público possibilitam a melhoria da qualidade destes serviços. A organização local dos trabalhadores, promovida pela participação, fortaleceria as condições para a realização de mudanças construídas coletivamente. Tal construção levaria em conta as políticas globais dos órgãos centrais, mas deveriam ser guiadas por projetos pedagógicos das instituições locais. Também na direção da participação, a política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora estabelece que a participação dos trabalhadores nas investigações acerca

⁹ Fenômeno observado no Japão, que designa morte súbita por excesso de trabalho, ocorrendo, geralmente, por meio de hemorragia cerebral em trabalhadores que não apresentavam fatores de risco cardiovascular (DEJOURS, 2010).

da relação saúde-trabalho é fundamental, assim como na formulação, no planejamento, acompanhamento e avaliação das intervenções (BRASIL, 2012).

A investigação participativa em Saúde do Trabalhador tem influência teórico-metodológica direta do Modelo Operário Italiano - MOI, na qual os trabalhadores foram protagonistas na construção de conhecimentos, na promoção de novas relações sociais e de luta pela saúde, em aliança com profissionais de saúde. Vem do MOI a crítica ao modelo assistencial e a possibilidade de construção de propostas preventivas que consideram a relação com o trabalho e seu caráter coletivo em questões que antes eram tomadas como individuais. Para além do conhecimento construído pelos trabalhadores, que utilizavam sua experiência operária sobre as atividades no contexto fabril, o MOI promoveu a organização dos trabalhadores em torno da questão saúde. Na perspectiva deste movimento, o conhecimento deve ser gerado para promover transformações na realidade vivenciada pelos operários. Assim, como ensina a experiência do Modelo operário Italiano, investigação, educação, aprendizagem, ação, participação constituem parte de um mesmo processo e os trabalhadores estudados são considerados tão protagonistas quanto os técnicos e pesquisadores envolvidos no processo de investigação sobre a saúde. (ODDONE et al., 1986; RODRÍGUEZ E CORTÁZAR, 1993; MUNIZ *et al.*, 2013; SOUZA, BONFATTI e SANTOS, 2015)

Destaca-se, por fim, o princípio educativo do trabalho, ou seja, seu caráter de formação humana. Neste ponto de vista, o conhecimento que advém da experiência, da prática do trabalho, inclusive daqueles considerados executores, é tomado como fundamental para o debate e construção coletiva de ações e melhorias. A participação dos trabalhadores é, nesta perspectiva, o caminho possível para a democratização do saber e das decisões sobre trabalho e saúde que possibilitem a sua melhoria (SOUZA, 2009).

2.2 A INDISSOCIABILIDADE ENTRE SUBJETIVIDADE, TRABALHO E SAÚDE

O estudo dos processos de trabalho deve ser articulado a compreensão de valores, crenças, ideias, representações sociais, e às práticas institucionais (BRASIL, 2012). Esta diretriz expressa na Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora busca ir além de abordagens que situem a determinação da saúde exclusivamente no social, “reduzindo ao processo produtivo, desconsiderando a subjetividade” (MENDES E DIAS, 1991, p.347). Ao invés de tentar suprimi-lo, é crucial para a saúde dos trabalhadores

“colocar em destaque o lado humano do trabalho” por meio de espaços de diálogo e debate (SOUZA, BONFATTI e SANTOS, 2015, p.268).

Nesta direção, a Psicodinâmica do Trabalho, abordagem teórico-metodológica de pesquisa e ação fundada por Christophe Dejours, abriu caminhos para que se pudesse investigar e intervir na organização do trabalho, em suas consequências sobre a saúde dos trabalhadores, especialmente, a saúde mental (MERLO E MENDES, 2009). Na perspectiva desta disciplina, o trabalho não se reduz à relação salarial, ao emprego e tampouco a atividades de produção no mundo objetivo (DEJOURS, 2004).

Trabalhar envolve esforços de mobilização da personalidade e da inteligência dos trabalhadores, tanto na superação dos obstáculos e imprevistos que atravessam a realização das tarefas e metas, quanto nas situações em que se sucumbe a eles. Os resultados obtidos pelos trabalhadores se dão à custa de intensa mobilização subjetiva o que, segundo o autor, é chamado de “motivação no trabalho” em Psicologia (p.34). Isto porque o real do trabalho, ou seja, os imprevistos, novidades, e complexidades da realidade cotidiana se apresentam para os trabalhadores a despeito da organização prescrita do trabalho e, portanto, das metas pactuadas e tarefas. A gestão da defasagem entre o prescrito e o real depende, assim, de esforços da personalidade e concentração da inteligência (p.30). E também da capacidade de suportar sofrimentos como constrangimentos de qualidade, exigências de usuários, contradições e riscos pelo não cumprimento das prescrições a fim de alcançar os resultados pactuados (DEJOURS, 2008, p.50-51).

Desta forma, o ato de trabalhar convoca a subjetividade. Mas, ao mesmo tempo, a subjetividade é “colocada à prova” pelo trabalho e por meio dele se modifica. O real do trabalho, ou seja, a impossibilidade sempre presente de realizar todas as prescrições e previsões – o que é sentido pelo trabalhador como afeto, fracasso, sofrimento – convoca a subjetividade a se expandir em movimentos de busca, criação e realização, a fim de dar conta da tarefa.

O conceito de subjetividade no trabalho está ligado ao gestual, ao engajamento da personalidade e do corpo, à mobilização da inteligência, à capacidade e às formas de interpretar e reagir às situações, ao sentir, pensar e criar, e outras tantas características singulares do humano empregadas para responder a uma tarefa (DEJOURS, 2004). Neste sentido, cada trabalhador é um sujeito portador de uma história singular que engendra desejos e projetos também singulares que confluem com a maneira original, única de cada trabalhador interpretar e lidar com a realidade (DEJOURS E ABDOUCHELI, 2007).

Trabalhar constitui, para a subjetividade, uma provação que a transforma. Trabalhar não é somente produzir; é, também, transformar a si mesmo e, no melhor dos casos, é uma ocasião oferecida à subjetividade para se testar, até mesmo para se realizar. (DEJOURS, 2004)

Assim como a subjetividade, as relações sociais e intersubjetivas são relevantes para o trabalho, para a compreensão do homem no trabalho e para a análise das relações trabalho-saúde. O homem no trabalho não é um sujeito isolado, ao contrário, está sempre em relação com outros sujeitos e com os coletivos – relações de cooperação, comando, subordinação etc. Assim, o trabalho não se configura como uma esfera ou experiência exclusivamente técnica, cognitiva ou física (DEJOURS E ABDOUCHELI, 2007).

Esta noção se expressa na conceituação de organização do trabalho apresentada pela Psicodinâmica do Trabalho, de modo que esta se caracteriza como “divisão do trabalho” e “divisão dos homens”. A primeira diz respeito às tarefas, a sua divisão entre os trabalhadores, ritmo e características prescritas do modo de operação do trabalho. A divisão humana refere-se àquilo que na organização do trabalho solicita as relações entre as pessoas, e mobiliza investimentos afetivos como a solidariedade, a confiança, o medo etc. Esta dimensão está fortemente ligada a implicações psicopatológicas do trabalho e sua descoberta fez com que tivesse lugar de destaque na teoria e práticas da Psicodinâmica do Trabalho. Desta forma, a concepção de organização do trabalho é colocada como uma relação social e intersubjetiva, o que significa dizer que apesar da importância das questões técnicas do trabalho, estas sempre necessitam de reajustes e reinterpretações dos trabalhadores, o que faz com que a interação humana as modifique e configure a forma real, concreta da organização do trabalho (DEJOURS E ABDOUCHELI, 2007).

A organização do trabalho toca a questão do funcionamento psíquico uma vez que se adota a perspectiva de que o trabalhador, com sua história singular e subjetividade constituída, encontra no trabalho uma situação cujas características estão determinadas por uma série de fatores alheios e independentes de sua vontade. A confrontação do sujeito com a realidade do trabalho, com as pressões ligadas às tarefas, às regras e prescrições, às relações sociais que se estabelecem neste âmbito mobilizam processos psíquicos, que têm como finalidade lidar com os constrangimentos colocados pela realidade do trabalho mantendo um certo equilíbrio, um certo conforto ou bem-estar psíquico (DEJOURS E ABDOUCHELI, 2007).

Assim, chega-se à compreensão de que o trabalhar carrega em seu bojo um sofrimento inevitável. Entretanto, a noção de sofrimento é bivalente, de modo que é possível diferenciar o sofrimento patogênico – que aparece quando todas as tentativas de

ajustamento à organização do trabalho para colocá-la em confluência com a sua subjetividade se esgotam sem êxito – e o sofrimento criador – que emerge nas situações em que a subjetividade consegue dar contribuições à organização do trabalho, transformando o destino do sofrimento. Desta forma, o trabalho nunca será neutro em relação à saúde, podendo contribuir para o adoecimento ou ser fonte de construção e prazer, atuando, portanto, como operador de saúde. (BRITO et al., 2012). Esta dinâmica caracteriza um estado de luta do sujeito contra as forças da organização do trabalho que o empurram para o adoecimento e ao mesmo tempo revela a mobilização da subjetividade em prol do trabalho. Isto é, a subjetividade é mobilizada pela possibilidade de contribuir para a organização do trabalho, acrescentando o saber do trabalhador, superando os fracassos, se desdobrando para realizar as tarefas nas lacunas deixadas pela insuficiência das prescrições no cotidiano do trabalho real etc. Neste contexto, as relações intersubjetivas também são relevantes, seja na construção de estratégias coletivas contra o sofrimento, seja no reconhecimento das contribuições singulares dos pares para a organização efetiva do trabalho (DEJOURS E ABDOUCHELI, 2007; DEJOURS, 2008).

Finalmente, importa destacar a relevância do convívio entre os trabalhadores, uma vez que as relações de confiança, solidariedade e cooperação são vitais para a própria organização do trabalho. Isto porque a evolução das regras de trabalho depende de transmissão de conhecimentos, discussões, possibilidade de admitir e lidar coletivamente com fracassos, reconhecimento de conflitos colocados pela insuficiência das prescrições e da formação de compromissos entre os trabalhadores (DEJOURS, 2008), o que é impensável em ambientes de trabalho nos quais as relações sociais estão degradadas.

2.3 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL SOB A ÓTICA DA SAÚDE

Entre as novas formas de gestão colocadas, estão a gestão da qualidade, a gestão por resultados ou por competências que, de modo geral, baseiam-se em imagens como excelência, progresso, desempenho, satisfação de necessidades e disseminam a noção de que o sucesso das organizações depende essencialmente do comprometimento dos trabalhadores, mitigando a relevância das decisões estratégicas, dos modos de organização, do contexto sócio-econômico etc (GAULEJAC, 2007).

Sobre a ideia de desempenho, Gaulejac (2007) mostra que sua definição está relacionada à medida dos resultados obtidos por processos, indivíduos, equipes, organizações. O autor diferencia a mensuração dos resultados quando os critérios são estabelecidos a partir de uma norma predefinida do que se deve fazer, sendo neste caso considerada uma lógica de produção realista, daquelas práticas em que os critérios são definidos a partir de resultados anteriores, mais elevados ou de outros. No segundo caso, a lógica é de competição, de modo que os trabalhadores precisam fazer mais e superar a si próprios indefinidamente ou, ainda, superar uns aos outros (GAULEJAC, 2007).

Dejours (2004) afirma que nas sistemáticas de avaliação quantitativa e objetiva do trabalho, defendidas pelas formas contemporâneas gestão, o que é avaliado não corresponde ao trabalho realizado. Isto porque, para o autor, o ato de trabalhar implica a subjetividade dos trabalhadores, justamente o que se procura afastar e neutralizar nos processos avaliativos. Deste modo, não há correlação entre o engajamento subjetivo, as habilidades, o esforço do trabalhador e os números visíveis e mensuráveis, como faturamento, número de artigos publicados ou de pacientes atendidos. Inclusive, como o autor ressalta, o envolvimento nas situações de trabalho mais difíceis, que demandam maiores esforços, comprometimento e conhecimentos, muitas vezes, resultam em piores números para os trabalhadores – maior tempo de atendimento, menor número de casos resolvidos em determinado período, por exemplo. Neste sentido, Dejours (2008) sublinha que a avaliação dos desempenhos ocorre de forma desconectada da realidade de trabalho (DEJOURS, 2008).

Os modelos de avaliação individual baseados em competências também são alvo de crítica pelo autor na medida em que escorregam para a avaliação da pessoa, se afastando da avaliação do trabalho propriamente dito, além de contribuírem para a criação de sentimentos de injustiça (DEJOURS, 2008). Dejours (2008) explica, ainda, que o desempenho antecede a competência, já que esta só é passível de se consolidar após

experiências de dificuldades, fracasso, obstinação subjetiva, tentativas e superação. Somente depois do desempenho, caso seja elaborada e formalizada, a habilidade poder se transformar em competência.

Assim, Dejours (2010) alerta que os métodos contemporâneos de avaliação de desempenho individual engendram a concorrência generalizada entre os trabalhadores, especialmente se estiverem associadas a prêmios ou promoções ou, ainda, a ameaças em relação à manutenção do emprego, ou seja, ao medo. E a competição entre os trabalhadores altera as relações sociais no trabalho, de modo que o sucesso de um é uma ameaça para o outro, o que destrói a cooperação, a ajuda mútua e a consideração entre os pares. Nas palavras do autor: “as pessoas já não se falam, já não olham umas para as outras. E quando uma delas é vítima de uma injustiça, quando é escolhida como alvo de um assédio, ninguém se mexe...” (DEJOURS, 2010, p.4-5).

Percepções de injustiça e arbitrariedade ou medo seriam, então, fomentados nas avaliações de desempenho individual, especialmente em um contexto de demissões e desemprego. O medo permanente gera condutas de obediência e submissão, de tal modo que a precariedade não atinge somente trabalhadores demitidos, mas, acarreta consequências na forma de vivenciar e lidar com o trabalho, no caso daqueles que têm emprego. Além disso, a concorrência entre trabalhadores, desestrutura a solidariedade e a confiança, vitais para a organização do trabalho real (DEJOURS, 2000).

Dejours (2008, p. 79-80) ressalta a indissociabilidade existente entre o crescimento de patologias mentais ligadas ao trabalho e a evolução das “novas formas de avaliação e gestão que foram introduzidas há cerca de quinze anos na França”. Para ele, as práticas de avaliação individual do desempenho contribuem para o crescimento da produtividade e da riqueza, mas também para a erosão do lugar da subjetividade e da vida no trabalho, resultando num agravamento das patologias mentais, no surgimento de novas patologias e no desenvolvimento de diferentes formas de violência no trabalho.

3 O PERCURSO METODOLÓGICO

Esta pesquisa se caracteriza como um estudo qualitativo de caráter descritivo, que buscou conhecer e compreender as vivências, entendimentos e práticas de servidores lotados em instituição pública federal vinculada ao Decreto nº 7133/2010, relacionadas à avaliação de desempenho individual. A pesquisa buscou, também, relacionar estes aspectos aos processos de trabalho e à saúde dos servidores da instituição.

O objeto de estudo foi tomado a partir da perspectiva dos servidores, por meio de entrevistas individuais de modo que a fala dos sujeitos da pesquisa foi o “material primordial da investigação” (MINAYO E SANCHES, 1993). A interlocução com os trabalhadores é premissa metodológica do campo da Saúde do Trabalhador, posto que eles detêm de um tipo saber proveniente da experiência, imprescindível à construção de ações transformadoras das condições e processos de trabalho, em prol da saúde (RODRÍGUEZ E CORTÁZAR, 1993; MINAYO E THEDIM-COSTA, 1997; MUNIZ et al, 2013; SOUZA, BONFATTI E SANTOS, 2015).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DA PESQUISA

O estudo foi realizado em uma instituição pública federal de Ciência e Tecnologia. O escopo de atuação do órgão abarca atividades que vão da pesquisa básica¹⁰ ao desenvolvimento de tecnologias, produtos e processos de interesse para os campos da saúde e do ambiente; da fabricação de produtos biológicos, diagnósticos, profiláticos, prognósticos e fármacos à vigilância e controle da qualidade em saúde e ambiente; da educação e formação de força de trabalho para a saúde, ambiente, tecnologia e inovação à prestação de serviços assistenciais de referência. Em 2016, seu quadro de pessoal totalizava 9.986 trabalhadores, dos quais 5.340 (53,47%) são servidores públicos¹¹.

Os servidores se distribuem em cargos destinados a trabalhadores que concluíram curso de nível superior - pesquisador (18,33%), tecnologista (32,00%), analista de gestão (14,94%), especialista (0,80%) – e em cargos de nível intermediário, destinados àqueles que tenham concluído o ensino médio técnico ou geral - técnico (21,91%) e assistente de

¹⁰ Aquela voltada à ampliação dos conhecimentos científicos sobre fenômenos e teorias, sem a finalidade de desenvolver produtos ou protocolos assistenciais, como é o caso da pesquisa voltada ao desenvolvimento tecnológico e da pesquisa clínica, respectivamente.

¹¹ Dados do Boletim de Recursos Humanos institucional referente ao exercício 2016, publicado em 2017.

gestão (7,49%), respectivamente. Diferentes critérios de ingresso como área de atuação, formação ou pós-graduação e aspectos funcionais básicos, como progressão e remuneração dos servidores são estipulados por lei que dispõe sobre o Plano de Carreiras e Cargos dos servidores do órgão. O quadro de pessoal da instituição também contabiliza servidores que integram outros planos de carreiras e cargos, regidos por outras leis. Assim, em números menos expressivos, em 2016 havia, ainda, servidores ocupantes do cargo de Auxiliar (em extinção), de “Outros cargos de nível superior” e de “Outros cargos de nível intermediário”¹².

Apesar de critérios específicos de ingresso, progressão funcional e remuneração, o fato de comporem um mesmo plano de carreiras e cargos significa que os servidores estão sujeitos a regras, direitos e obrigações comuns. Todavia, os seis cargos que compõem as carreiras do órgão se caracterizam por atribuições bastante distintas, frente à complexidade da missão institucional. O relatório de gestão da instituição, referente ao ano de 2015, também evidencia a diversidade e a complexidade das atividades nela realizadas, elencando nove macroprocessos finalísticos de trabalho (quadro 3).

Desta forma, o cotidiano de trabalho dos servidores nas diferentes unidades, coordenações, departamentos, laboratórios e setores da instituição se traduzem em processos de trabalho específicos, imersos em diferentes universos micropolíticos.

Quadro 3: Macroprocessos finalísticos da instituição

Macroprocessos	Descrição	Produtos e Serviços
1. Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico em Saúde	Representa um conjunto essencial de atividades, definidor da identidade da organização; todas as Unidades Técnico-Científicas da instituição desenvolvem atividades de pesquisa e desenvolvimento, inclusive as unidades de produção.	Pesquisa biomédica, pesquisa clínica, pesquisa em saúde coletiva (epidemiologia, políticas, planejamento e gestão, ciências sociais e humanas), desenvolvimento tecnológico de insumos para a saúde, desenvolvimento de tecnologias sociais e de gestão na área da saúde.

¹² Dados do Boletim de Recursos Humanos institucional referente ao exercício 2016, publicado em 2017.

2. Produção de Insumos para a Saúde	Refere-se às atividades de produção industrial de medicamentos, vacinas e soros e reagentes diagnósticos, que concentram a maior parte dos recursos orçamentários (mais de 50%) destinados à instituição.	Produção de vacinas. Produção de kits de reagentes para diagnóstico laboratorial de doenças. Produção do kit NAT HIV/HCV, para controle de qualidade de sangue doado. Produção de biofármacos utilizados no tratamento de hepatites crônicas e anemias graves, integrantes do Programa de Medicamentos Excepcionais do Ministério da Saúde. Produção de medicamentos de base sintética.
3. Educação e Formação em Saúde	Abrange atividades relacionadas com pós-graduação, stricto e lato sensu, e formação de quadros, profissionais e gestores, para atuação junto ao Sistema Único de Saúde e ao complexo produtivo da saúde. Todas as unidades técnico-científicas da instituição desenvolvem programas de pós-graduação stricto sensu, com cursos de doutorado, mestrado acadêmico ou profissional. Diversos cursos de pós-graduação lato sensu (especialização, aperfeiçoamento, atualização e residência) e de educação profissional. Cursos de pós-graduação lato sensu e educação profissional na modalidade à distância.	26 programas de pós-graduação stricto sensu recomendados pela CAPES (referência: avaliação 2007). 21 programas na modalidade Acadêmica, 05 programas exclusivamente de Mestrado Profissional, e 04 programas em ambas as modalidades. Na esfera da pós-graduação lato sensu, cerca de 50 cursos de especialização, aperfeiçoamento e atualização, diversos dentre eles na modalidade ensino a distância, por meio da Escola de Governo em Saúde, distribuídos por três grandes áreas de prática: Política, Gestão e Atenção Básica, Vigilância em Saúde, e Promoção da Saúde e Desenvolvimento Social. Cursos para Educação de Jovens e Adultos (EJA).
4. Atenção de Referência em Saúde	Serviços de prestação direta de cuidados de saúde à população, através do Sistema Único de Saúde. Serviços de saúde a pacientes referenciados na área de saúde materno-infantil. Referência de alta complexidade em doenças infecciosas. Serviços especializado em tuberculose multirresistente e outras micobacterioses e referência ambulatorial de média complexidade para a população do bairro. Gestão da atenção primária no município do Rio de Janeiro. Ambulatórios de referência em diversas patologias infecciosas.	Serviço de alta complexidade em ginecologia. Serviço de referência para atenção à gravidez de risco fetal durante todo o ciclo da gestação ao parto e assistência à criança, no pós-parto e etapas subsequentes. Serviços de atenção à saúde da criança e do adolescente em diversas especialidades. Serviços de assistência médica de referência em doenças infecciosas, incluindo consultas ambulatoriais, exames, internação hospitalar e hospital-dia. Centro de Referência em Imunobiológicos Especiais e serviço de orientação a viajantes. Atenção especializada à saúde do trabalhador em especialidades como: audiologia, dermatologia ocupacional, fisioterapia pulmonar, neurotoxicologia. Serviços ambulatoriais de média complexidade para a população do bairro em diversas especialidades.
5. Serviços Laboratoriais de Referência em Saúde	49 laboratórios e departamentos, distribuídos entre diferentes unidades técnico-científicas, considerados centros de referência nacional, que realizam procedimentos de alta complexidade para complementação diagnóstica; desempenham, igualmente, atividades de controle de qualidade analítica para toda a rede de laboratórios de saúde pública do país.	Serviços laboratoriais de referência em: leishmaniose tegumentar, esquistossomose, malária, dengue, doença de Chagas, filarioses, hepatites virais, hantavírus, rickettsioses, Aids, carbúnculo, diagnóstico histopatológico de doenças infecciosas, enteroinfecções bacterianas, febre amarela, gripe, hanseníase, hidatidose, leptospirose, micoses sistêmicas e peste.

6. Informação e Comunicação em Saúde	Conjunto amplo e heterogêneo de atividades envolvendo ações nas áreas da comunicação científica, divulgação científica e popularização da ciência, assim como ações no campo da comunicação institucional para a área da Saúde Pública e para o Sistema Único de Saúde.	Portais na internet, Rede de Bibliotecas, Bibliotecas Virtuais de Saúde, edição de periódicos científicos nas áreas de saúde pública e ciências biomédicas, edição e distribuição de periódicos voltados para a informação, educação e comunicação em saúde. Exposições para divulgação junto ao grande público de temas relativos a conceitos e à história da ciência, da biologia e da saúde pública, incluindo mostras itinerantes, que percorrem diversas capitais e cidades do interior do país. Distribuidora com acervo de mais de quatro mil títulos nas áreas de ensino e pesquisa em saúde. Editora com cerca de 300 títulos em seu catálogo. Produções próprias em ciências sociais e humanas em saúde.
7. Preservação do Patrimônio Histórico e Cultural da Saúde	Abrange as atividades de preservação do patrimônio bibliográfico, arquivístico, museológico e arquitetônico da saúde sob a responsabilidade da instituição. Possui uma unidade técnico-científica dedicada à preservação da memória da instituição, assim como a conservação e restauração do patrimônio arquitetônico, ambiental e urbanístico da instituição.	Acervo arquivístico com fundos e coleções de documentos institucionais e pessoais, dos gêneros textual, iconográfico, cartográfico, sonoro e filmográfico, que abrangem o período entre 1803 e 2008. Acervo bibliográfico, especializado em História da Medicina, História da Saúde Pública, História, Sociologia e Filosofia da Ciência, e conta com cerca de 34 mil itens. Patrimônio urbanístico-arquitetônico. Acervo museológico composto por cerca de duas mil peças catalogadas, abrigado em prédio construído especificamente para este fim.
8. Manutenção das Coleções Biológicas da Saúde	Atividades relacionadas à aquisição, preservação, identificação, catalogação e distribuição de micro-organismos autenticados, destinados à utilização em pesquisa científica, estudos epidemiológicos, bem como no desenvolvimento e produção de bioprodutos para diagnóstico, vacina e medicamentos, incluindo a prestação de serviços especializados.	Coleção histopatológica da febre amarela, 17 coleções microbiológicas e 11 zoológicas, com exemplares que representam a biodiversidade genética de bactérias, protozoários, fungos e animais de importância médica e ambiental; a memória epidemiológica e o registro de variações ocorridas em agentes etiológicos ao longo do tempo; e as populações genéticas de organismos relacionados a pesquisas em saúde pública. Coleções biológicas que oferecem produtos e serviços para aplicações em pesquisa e desenvolvimento.

9. Análise da Qualidade de Produtos e Insumos para a Saúde	Serviço de referência nacional em análises laboratoriais para o controle da qualidade de alimentos, medicamentos, cosméticos, artigos e insumos para diálise e de saúde, conjuntos, reagentes e insumos diagnósticos, saneantes domissanitários, sangue e hemoderivados e medicamentos biológicos. Atuação em cooperação com a Agência Nacional de Vigilância Sanitária e com secretarias estaduais e municipais de Saúde.	Controle da qualidade de produtos para consumo humano, compreendendo alimentos, medicamentos, sangue e hemoderivados, imunobiológicos, cosméticos, domissanitários, reativos para diagnóstico e artigos de saúde em geral; promoção de ações regulatórias, estabelecimento de normas e metodologias de controle da qualidade para a rede de laboratórios do SUS; assessoria técnica, e capacitação de profissionais da rede nacional de laboratórios de controle de qualidade em saúde.
--	--	---

Fonte: Adaptado do Relatório de Gestão do Exercício de 2015. Edição, 2016.

A instituição também conta com trabalhadores que não são servidores públicos, ou seja, trabalhadores que ingressaram na instituição por outro meio de contratação diferente de concurso público, e cujos contratos de trabalho são regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas - CLT. No ano de 2016, estes trabalhadores contabilizavam 4.545 pessoas, isto é 45,51% do total de trabalhadores do órgão. De acordo com a categorização adotada pela instituição, não foram contabilizados entre os “terceirizados” os trabalhadores denominados “prestadores de serviços” (1.718, em número absoluto) - que atuam nas áreas de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações. O boletim justifica que a categorização em “prestadores de serviços” e “terceirizados” foi adotada na medida em que os contratos de trabalho dos primeiros estariam de acordo com a Instrução Normativa 02 e 04 do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e com a lei 2271/91, que trata da contratação de serviços pela Administração Pública. Já os chamados terceirizados deverão ter seus postos de trabalhos ocupados por servidores que ingressaram ou ingressarão por meio de concurso público, segundo informações da instituição¹³.

Neste ponto, é importante lembrar que, por determinação do decreto que regulamenta a ADI, os trabalhadores “terceirizados” não participam do processo de avaliação de desempenho individual, assim como os ocupantes de cargo em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS, níveis 6, 5, 4 ou equivalentes. Fato este que marca uma contradição diante do que se propõe a ADI, na medida em que o

¹³ Segundo o Boletim de Recursos Humanos institucional referente ao exercício 2016, publicado em 2017.

modelo avaliativo pretende a melhoria do trabalho realizado pelas instituições públicas deixando de fora parte dos trabalhadores que contribuem para a realização das ações institucionais e a alta gestão, responsável por dirigir a instituição.

O quadro de pessoal do órgão é composto, ainda, por trabalhadores enquadrados na categoria “beneficiários de projetos sociais”. Tais projetos têm como objetivo incluir de pessoas com deficiência no trabalho e contava com 101 trabalhadores, no ano de 2016.

3.2 OS SUJEITOS DA PESQUISA

A investigação do tema foi realizada junto aos servidores ocupantes do cargo de tecnologista. Esta escolha teve como base o fato do cargo apresentar maior expressividade numérica na instituição (32,00% do total de servidores e 17,11% do total de trabalhadores do órgão), além da multiplicidade de áreas em que os tecnologistas atuam a fim de obter maior pluralidade dos participantes e diversidade de contextos laborais nos quais avaliação de desempenho individual é praticada na instituição. Os sujeitos da pesquisa foram sorteados aleatoriamente, por meio de ferramenta de sorteio disponível no endereço eletrônico <https://sorteador.com.br/> (último acesso em 07/11/2017). Logo, os critérios de inclusão foram ser ocupante do cargo de tecnologista, ter participado de pelo menos um ciclo avaliativo completo e estar em exercício na instituição.

De acordo com os critérios de exclusão adotados, não participaram da pesquisa servidores que estivessem ocupando cargo de Direção e Assessoramento Superior (DAS), estivessem exercendo Função Gratificada (FG) na condição de titular ou interino no período de realização da pesquisa e servidores lotados em unidades da instituição localizadas fora do Rio de Janeiro.

Foram entrevistados quatro homens e oito mulheres, cujas idades variam entre os 29 (vinte e nove) e 57 (cinquenta e sete) anos. As áreas de conhecimento das graduações e pós-graduações são diversas, incluindo as ciências da saúde, ciências sociais aplicadas e ciências exatas e da terra. Em relação ao tempo em que trabalham como servidores no órgão, o menor tempo está na faixa de 1 a 5 anos e o maior, na faixa de 11 a 15 anos. Considerando outros tipos de vínculo, como bolsista ou terceirizado, o tempo de trabalho na instituição aumenta para 5 entrevistados, passando o menor tempo na instituição a ser de 06 a 10 anos, e o maior, acima de 16 anos de trabalho no órgão.

3.3 A COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais parcialmente estruturadas, isto é, composta por uma relação de pontos de interesse a serem explorados junto aos participantes, sem fixar, porém a totalidade de perguntas a serem realizadas nas entrevistas (GIL, 2002). O roteiro ajuda a delimitar o volume das informações e direcionar a entrevista para os objetivos da investigação. Contudo, neste formato, é possível formular perguntas adicionais para elucidar dúvidas sobre as falas dos participantes, reconduzir os entrevistados aos pontos de interesse do estudo quando as respostas se distanciarem do tema em questão e esclarecer dificuldades de compreensão das perguntas por parte dos entrevistados que possam eventualmente ocorrer, mesmo após a testagem do roteiro. Ademais, a abertura a respostas espontâneas dos entrevistados que este formato de entrevista oferece, permite que falem sobre questões que não foram previstas pelo pesquisador, mas que terão relevância para a investigação (BONI e QUARESMA, 2005).

Deste modo, o roteiro foi tomado como norte para a abordagem de aspectos fundamentais sobre os quais se pretendia que os entrevistados falassem, mas também, no momento da entrevista, foram formuladas outras questões de modo a esclarecer dúvidas suscitadas pela fala dos entrevistados ou abordar aspectos específicos trazidos por eles, a partir das perguntas previamente definidas. Os principais tópicos abordados foram: dados de caracterização do perfil profissional dos entrevistados e de suas equipes de trabalho, e questões sobre: o ser e fazer de servidor público; as atribuições e atividades realizadas no cotidiano de trabalho; fatores que interferem na realização do trabalho; a percepção de reconhecimento no trabalho; as relações sociais no contexto de trabalho e das avaliações de desempenho; impressões e descrições das práticas realizadas no processo de avaliação de desempenho individual; reflexões acerca da saúde no trabalho no decorrer dos processos avaliativos e possíveis proposições dos entrevistados para o processo avaliativo.

O roteiro das entrevistas foi testado por meio de 2 (dois) pilotos, realizados nos meses de junho e julho com servidores ocupantes do cargo de analista de gestão, escolhidos por conveniência.

Foram realizadas 12 (doze) entrevistas durante os meses de setembro e outubro de 2017, sendo o término da coleta de dados definido por critério de saturação. Cada servidor foi entrevistado uma única vez em data, horário e local previamente acordados. O menor tempo de duração foi de 29 (vinte e nove) minutos, e o tempo máximo de duração de uma entrevista foi de 1 (uma) hora e 27 (vinte e sete) minutos.

Conforme alguns servidores aceitavam participar da pesquisa e outros se mostravam indisponíveis, foram realizados novos sorteios. Assim, para totalizar 12 entrevistas, foram realizados 05 sorteios, que indicaram ao todo 44 nomes de tecnologistas. Deste total, 04 (quatro), conforme critérios de exclusão, não puderam participar por estarem exercendo função de chefia, apesar desta informação não constar na listagem fornecida pela instituição; 02 (dois) estavam de férias quando contatados; 07 (sete) em algum tipo de licença ou afastamento; 03 (três) não foram localizados por estarem em atividade na própria unidade ou fora dela; 03 (três) não puderam ser contatados com o número de telefone indicado. Os outros 13 (treze) tecnologistas sorteados foram descartados por estarem lotados no mesmo setor de algum entrevistado ou após a conclusão da coleta de dados por saturação.

Nove participantes deixaram a escolha do local a cargo da pesquisadora, dentro da instituição; 02 optaram pela realização da entrevista nos prédios em que desenvolvem suas atividades e providenciaram o local; 01 participante foi entrevistado em sua casa.

3.4 A ENTRADA NO CAMPO

Após a aprovação do projeto pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola Nacional de Saúde Pública, foi solicitada à Coordenação-Geral de Gestão de Pessoas da instituição uma autorização de acesso a dados dos tecnologistas, para fins deste estudo. Obtida a autorização, foi solicitada à mesma Coordenação a relação de tecnologistas lotados no Rio de Janeiro, com as seguintes informações: nome dos servidores, unidade e setor de lotação, telefone do setor, macroprocesso(s) em que atuam e sinalização sobre o exercício ou não de função de chefia.

O convite para participar da pesquisa foi realizado, inicialmente, por meio do telefone do setor de lotação dos servidores, durante o horário de expediente. Neste primeiro contato, foram informados do conteúdo da pesquisa, da sua vinculação a um curso de mestrado, da vinculação da pesquisadora à instituição em que trabalham e da participação por meio de entrevista individual. Foi facultado aos participantes escolher o local da entrevista, dentro ou fora do órgão, em local indicado por eles ou pela pesquisadora. Além disso, a fim de garantir que os tecnologistas contatados estivessem dentro dos critérios de inclusão, a informação sobre estarem exercendo função de chefia ou não foi verificada na abordagem telefônica, bem como a participação em, ao menos, um ciclo completo de avaliação de desempenho individual.

Após o contato telefônico, no caso dos servidores que aceitaram participar da pesquisa ou se mostraram em dúvida, foi enviado um e-mail, formalizando o convite e encaminhado o termo de consentimento livre e esclarecido para leitura prévia. Não foram abordados servidores lotados no mesmo setor após o aceite por parte de um deles.

Aspectos éticos, colocados a partir do compromisso de não identificação dos participantes foram reforçados pelas falas de quatro entrevistados, que pediram para que unidades de lotação, atividades e até mesmo formações fossem suprimidas do texto da dissertação, acreditando que especificidades poderiam revelar suas identidades. Um deles não autorizou a gravação da entrevista. Diante disso, optou-se por não identificar as unidades de lotação dos participantes, apresentar as formações e atividades de modo geral, suprimindo especificidades e não diferenciar o gênero dos entrevistados, exceto se relevante para a discussão. Também para resguardar o sigilo, as iniciais foram associadas aos entrevistados aleatoriamente, de modo que não correspondem aos seus nomes.

3.5 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

A análise do material gerado pelas entrevistas seguiu princípios colocados pelo campo da Análise do Discurso de base francesa, fundada por Michel Pêcheux, tendo como referência a produção bibliográfica de Eni Orlandi.

As gravações das entrevistas foram transcritas, gerando um material textual. No caso da entrevista que não foi gravada, somente algumas falas puderam ser anotadas na íntegra.

Do material gerado pelas transcrições foram retirados fragmentos de textos que se referiam à questão da pesquisa, a saber, *“Quais as relações entre a avaliação de desempenho individual, os processos de trabalho e a saúde dos servidores da instituição, na perspectiva destes trabalhadores?”*

As formações discursivas foram trabalhadas a partir das seguintes linhas de análise:

Especificidades do contexto: foram consideradas características do contexto imediato, ligadas às situações da própria pesquisa (local da entrevista, disponibilidade para participar, reação diante dos temas abordados etc) e outras características do contexto de trabalho no qual os entrevistados se inserem, tomadas como condições de produção do discurso (características das equipes, tempo na instituição, área de atuação etc.);

Relações de força apontadas pelos discursos, considerando o lugar de fala dos sujeitos diante das relações hierarquizadas e de poder na instituição. Quando necessário, foram analisados trechos do material empírico que não constituíam o corpus de análise, mas possibilitaram melhor compreensão do lugar de fala dos sujeitos e das relações de força apontadas por eles.

Imagens sobre as quais são produzidos os discursos. Isto significa que, para além dos sujeitos físicos e de seu lugar empírico, se buscou identificar representações presentes no discurso e posições dos sujeitos em relação a elas.

A partir destas linhas de análise, ainda tomando como base a análise do discurso tal como proposta por Orlandi (2007), as formações discursivas foram agrupadas considerando as formulações discursivas que, apesar de se apresentarem como diferentes, retornam ao mesmo espaço do dizer. Isto é, os discursos foram agrupados por sentidos que se aproximam, apesar de colocados sob diferentes formatos. Foram destacadas, também, as formulações com características polissêmicas, ou seja, de ruptura com os processos de significação identificados, de deslocamento diante dos dizeres comuns ao grupo de entrevistados.

Deste formato de organização e análise, buscando responder aos objetivos específicos da pesquisa, foi construída a seguinte categorização:

Avaliação de desempenho individual e processos de trabalho: apresenta uma esquematização das tarefas de diferentes áreas em que atuam os tecnologistas da instituição, bem como de elementos que demonstrem como estes trabalhos se organizam. São analisadas as experiências dos servidores no contexto da ADI, buscando relacionar as práticas avaliativas aos processos de trabalho, a fim de identificar possíveis influências da ADI nestes processos.

Avaliação de desempenho individual e subjetividade: as falas reunidas nesta categoria descrevem vivências e práticas dos servidores no contexto da avaliação de desempenho individual. São discutidas as relações sociais no trabalho e efeitos, subjetivos e intersubjetivos, percebidos como ligados à ADI.

Avaliação de desempenho individual e saúde: aborda as relações entre as práticas coletivas e experiências subjetivas ligadas à ADI e a saúde dos servidores, a partir do referencial teórico da pesquisa e da perspectiva dos participantes acerca das possíveis relações entre a ADI e a saúde dos servidores.

4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL E PRODUÇÃO DE SENTIDOS

Os diversos modos de pensar o trabalho não partem de posições e inferências exclusivamente individuais, de invenções pessoais. Pelo contrário, diferentes lógicas e posições frente ao trabalho são, muitas vezes, oferecidas como sentidos e valores que vêm do exterior, de discursos construídos no campo social que mobilizam a adesão subjetiva (DEJOURS, 2000). Os discursos fazem a mediação entre o homem e a realidade, tornando possível a continuidade ou a transformação dos ambientes em que se vive. Desta forma, os sujeitos são afetados pelos discursos e se embrenham na sua produção num movimento de sentidos que se dá entre o mesmo e o diferente, entre o que já foi dito e o que está, ainda, por dizer (ORLANDI, 2007).

Assim, se por um lado a cultura e as características singulares ligadas às experiências e histórias de vida de cada trabalhador promovem a adesão a determinadas formas de trabalhar, por outro, a atividade normativa coloca em debate estes valores e normas, possibilitando a adaptação e a construção de novas e melhores formas de ação. Quando a normatividade é fortemente limitada pela organização do trabalho e seus processos, as portas se abrem ao engessamento, à redução das margens de reação e tolerância às diferentes situações laborais, e acarretam sofrimento.

Neste capítulo serão apresentadas as experiências dos servidores no decorrer dos ciclos de avaliação de desempenho individual, buscando descrever práticas individuais e dos coletivos. A análise das falas dos entrevistados pretende compreender o complexo processo de produção de sentidos que caracteriza a formação dos discursos e a transmissão de informações, a fim de evidenciar as relações entre a avaliação, os processos de trabalho e a saúde dos servidores.

4.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL E PROCESSOS DE TRABALHO

A concepção de desempenho do modelo de ADI adotado pela instituição conjuga resultados e comportamentos. Todavia, para o campo da Saúde do Trabalhador, os resultados estão vinculados ao processo de trabalho de modo indissociável de outros elementos como os objetos, os meios, a atividade do trabalhador em si e a organização do trabalho, e não a comportamentos e metas. Assim, nesta seção serão analisadas as relações entre a ADI e os processos de trabalho, em suas especificidades. Serão abordados aspectos como organização do trabalho, constituição das equipes para fins da avaliação,

invisibilidade do trabalho em suas relações com o modelo e as práticas de ADI instituídas.

4.1.1 Desempenho no trabalho: de que trabalho se trata?

Os entrevistados foram incentivados a descrever seus processos de trabalho para além das atribuições vinculadas ao cargo que ocupam, considerando a rotina de trabalho e outros elementos com os quais lidam diariamente (quadro 4). Tomando como referência os nove macroprocessos finalísticos da instituição (quadro 3), foi identificado que os entrevistados atuam em oito deles, sendo “Serviços Laboratoriais de Referência em Saúde” aquele cujas atividades não foram identificadas. As descrições do trabalho mesclaram atribuições relacionadas a atuação dos setores de lotação, responsabilidades singulares assumidas nas equipes, afazeres que se desdobram em outros, ações realizadas por conta própria ou por decisões coletivas, demandas, dentre outras.

Quadro 4: Caracterização das tarefas realizadas pelos entrevistados¹⁴

Entrevista	Tarefas ¹⁵
1	• Propõe e realiza pesquisas dentro do escopo de atuação do setor ○ Produz artigos científicos. ○ Apresenta trabalhos em eventos diversos • Ministra aulas em curso de pós-graduação <i>stricto sensu</i> ○ Participa de bancas de seleção e orienta alunos. • Participa de grupos de trabalho com pessoas de outras unidades nos quais desenvolve pesquisas, produtos e realiza outras ações institucionais.
2	• Participa de pesquisas dentro do escopo de atuação do setor ○ Realiza testes com agentes patógenos e drogas, envolvendo experimentos com cobaias ○ Realiza contagem de imagens no microscópio • Discute a análise dos resultados obtidos com demandantes de experimentos

¹⁴ A numeração das entrevistas no quadro 4 não está associada às letras iniciais designadas aleatoriamente aos entrevistados. Esta opção teve como finalidade evitar a identificação dos entrevistados pela associação de suas falas aos processos de trabalho descritos no quadro.

¹⁵ Por motivos conceituais, optamos por esquematizar os trabalhos por tarefas. Para tratar as informações em termos de processos de trabalho, seria preciso aprofundar aspectos como objetos e meios de trabalho, considerando o referencial do campo a Saúde do Trabalhador. Para caracterizar as informações como atividades, outro desenho de estudo seria necessário, se considerada a discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real, abordada e inicialmente por autores ligados à Ergonomia da Atividade, como Daniellou e, posteriormente, adotada pela Psicodinâmica do Trabalho. A partir destes conceitos, é possível compreender que a atividade, o trabalho efetivo, aquilo que o trabalhador precisa acrescentar às prescrições para dar conta das situações que se apresentam na execução das suas funções não é facilmente acessado em uma única entrevista (DEJOURS, 2008; ATHAYDE E BRITO, 2009). Não obstante, entendemos que discutir os trabalhos a partir de tarefas possibilitou uma aproximação com diferentes universos laborais e a discussão dos objetivos desta pesquisa.

3	• Recebe protocolos internacionais de pesquisa e os envia para tradução • Adapta termos de consentimento internacionais às exigências das normas brasileiras. • Estabelece interlocução com pesquisadores para revisão de documentos • Prepara dossiês para o Comitê de Ética em pesquisa e para órgãos de vigilância em saúde. • Insere informações das pesquisas no sistema do Comitê de Ética • Submete documentos à aprovação de entes regulatórios • Monitora e responde pendências dos processos e documentos enviados. • Atualiza brochuras que darão origem a bulas de medicamentos.
4	• Faz especificações técnicas para projetos. • Pesquisa arquivos para a elaboração de projetos. • Acompanha a execução técnica de obras, visitando os locais de execução • Estabelece a interlocução com fornecedores e consultores de empresas contratadas • Acompanha e fiscaliza a parte técnica de licitações • Atua em parte da gestão administrativa, recebendo as solicitações de pagamentos e notas fiscais • Desenvolve ações para a melhoria de processos ao final das obras e projetos • Participa de grupos de trabalho sobre temas de sua área de atuação com a finalidade de integrar ações institucionais
5	• Extrai material do sangue que o laboratório recebe, sendo o material enviado para outra unidade da instituição, para procedimentos em equipamentos específicos ○ Analisa os dados recebidos após os procedimentos realizados na outra unidade ○ Acompanha exames ambulatoriais no momento de sua realização (atividade que raramente acontece). • Estuda a literatura científica da área • Organiza seminários regulares destinados aos trabalhadores do setor e, às vezes, com participação de externos • Organiza cursos oferecidos pelo setor • Organiza a documentação do laboratório • Participa de pesquisas a partir dos resultados dos diagnósticos realizados pelo laboratório
6	• Acompanha e verifica o recebimento de equipamentos • Faz inventário de equipamentos e verificação de materiais para a produção • Estuda manuais dos equipamentos e aprende a operá-los • Elabora documentos internos como, por exemplo, procedimento operacional padrão (POP), para os operadores.
7	• Ordena as demandas de ações no escopo de sua área de atuação, a partir de discussão com a chefia ○ Submete as demandas de atendimento ordenadas à direção da unidade, para deliberação sobre a execução • Estabelece interface com solicitantes do trabalho para entender especificidades demanda ○ Descreve especificações de sistemas considerando o que foi solicitado e a linguagem técnica necessária ○ Faz a mediação entre o solicitante do serviço e empresas que fabricam os softwares, até a validação do sistema pelo solicitante ○ Auxilia o solicitante na validação do sistema
8	• Atende pacientes no ambulatório, individualmente e em grupo • Substitui a chefia (em seus afastamentos e quando duas atividades acontecem simultaneamente) e cobre colegas (em seus afastamentos como férias e licenças) • Atua na coordenação de curso de especialização e orienta alunos ○ Atua como professor colaborador e coorienta alunos de cursos de pós-graduação <i>stricto sensu</i> • Atua no comitê de ética da unidade • Participa de reuniões de gestão participativa e da qualidade na unidade • Participa de pesquisas desenvolvidas por outros laboratórios
9	• Atua em gestão da qualidade em pesquisa, o que envolve procedimentos de equipamentos, gerenciais e técnicos ○ Atua na interlocução de gestão ambiental e biossegurança do laboratório, verificando se as normas estão sendo cumpridas no cotidiano de trabalho ○ Participa de estudos com outros membros da equipe para melhoria da execução de técnicas laboratoriais e alteração de protocolos ○ Elabora, revisa e valida documentos relacionados a procedimentos diversos do escopo

	- do laboratório ○ Fornece consultoria e ministra treinamento em gestão ambiental, biossegurança e qualidade para público externo e dentro do setor • Analisa solicitações de serviços relacionados à coleção biológica, identificando a viabilidade do atendimento à demanda ○ Fornece informações e procedimentos sobre a coleção biológica para solicitantes (público externo ao setor) ○ Participa de comitê de coleções biológicas • Faz auditorias em laboratórios e sistemas de gestão, no próprio setor e em outras unidades, quando solicitado
10	• Participa de pesquisas dentro do escopo de atuação do setor e em temas específicos, em colaboração com instituições de pesquisa nacionais e internacionais ○ Organiza eventos de caráter acadêmico ○ Produz artigos científicos • Estabelece interface com pesquisadores de diversas áreas para o desenvolvimento das ações e produtos do setor • Participa da definição e elaboração de estratégias e produtos voltados à população como, por exemplo, cartilhas ○ Organiza exposições e outros eventos para o público geral ○ Participa da produção de publicações
11	• Recebe os produtos a serem testados ○ Faz análises laboratoriais voltadas para a qualidade de produtos, a fim de fundamentar sua liberação ou não para o mercado ○ Encaminha os resultados das análises para o setor de emissão de laudos
12	• Analisa os ensaios recebidos pelo setor ○ Realiza testes laboratoriais em produtos, que envolvem pesquisa de bancada como diluições, preparo de soluções, procedimentos de biossegurança etc. e experimentação animal, desde a inoculação do produto até contagem de animais vivos e mortos ○ Analisa dados estatísticos relacionados aos testes e experimentos ○ Emite laudos referentes aos produtos analisados • Produz registros para fins de auditorias e procedimentos de gestão da qualidade • Participa de pesquisa dentro do escopo de atuação do setor

Observa-se no quadro 4 que a execução de diferentes tarefas envolve a interação com outros trabalhadores como, por exemplo: estabelecer interlocução com pesquisadores para revisão de documentos (entrevista 3) ou com fornecedores e consultores de empresas contratadas (entrevista 4); auxiliar o solicitante na validação do sistema (entrevista 7); participar de reuniões de gestão participativa e da qualidade na unidade (entrevista 8); participar de estudos com outros membros da equipe para melhoria da execução de técnicas laboratoriais e alteração de protocolos (entrevista 9) ou participar de comitês e grupos de trabalho institucionais (entrevistas 1, 4, 8, 9). Neste sentido, segundo a perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho, os trabalhadores estão sempre em relação com outros sujeitos e com os coletivos de trabalho (DEJOURS E ABDOUCHELI, 2007), de modo que, isolar as contribuições individuais, frequentemente, deixará de fora parte da realidade sobre como os resultados são atingidos.

Outros elementos da organização do trabalho referidos em diferentes momentos das

entrevistas mostram a dinâmica das tarefas esquematizadas no quadro 4, possibilitando maior aproximação com os universos de trabalho da instituição. Além disso, tais elementos evidenciam que, dependendo da forma como as tarefas são divididas e as relações de trabalho organizadas, há diferentes modos de interação entre os membros dos setores e servidores de outras áreas. Na entrevista 1, por exemplo, o servidor atua nos macroprocessos finalísticos de Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico em Saúde e Educação e Formação em Saúde. Além das tarefas apontadas no quadro 4, acrescenta-se que em seu trabalho

O dia a dia depende do momento, daquilo que pode estar planejado naquele período... eu posso um dia estar dedicada a preparar uma aula ou discutir um tema com algum colega, ler, estudar... Há momentos em que um espaço que a gente tem de representação nas câmaras técnicas, às vezes, a gente tem muita convocação que pode acontecer em um mês mais do que outro, uma semana, às vezes, acontecem várias, dependendo do período para a participação nesses eventos e reuniões... A princípio, há certa independência entre as pessoas nos projetos... Uma pessoa está mais envolvida em determinado projeto, a outra está fazendo outra atividade (...) De maneira geral, eu acho mais específico, as pessoas trabalham nos seus projetos e terem uma participação maior em algum diálogo quando tem essa relação com o ensino... há pouca atividade em conjunto, pelo menos no âmbito lá do setor. Se eu não insistir, ninguém vai saber qual é o meu projeto, o que eu estou fazendo. Se eu não chegar e – vou propor uma reunião para apresentar os resultados que eu tive até agora, senão ninguém sabe, ninguém vai saber o que é, ou ninguém pode participar... temos projetos conjuntos e também cada um pode desenvolver o projeto que acha interessante, desde que seja pertinente com o escopo de tarefas do laboratório... E tem essa autonomia para buscar equipes, buscar parcerias, então, mas eu percebo muito e sinto falta é essa falta de diálogo, de trocas internas. (Entrevista 1).

Já na entrevista 2, o servidor atua exclusivamente no macroprocesso finalístico Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico em Saúde. À descrição estática das atividades, o entrevistado acrescenta que

O teste com drogas normalmente é sozinho, mas quando tem muita coisa para fazer, sempre aparece alguém para ajudar e o inverso também. Tem várias colaborações externas (...). Quando a droga vem, eu não sei nem quem manda, quando elas chegam se distribui para as pessoas do laboratório, eu pego algumas (...). Normalmente quando é o projeto de alguém, mestrado, doutorado, aí eu tento responder alguma pergunta usando [uma técnica específica]. Aí nessa parte eu ajudo. Tenho acesso, ajudo a analisar, discuto com o grupo... para não sobrecarregar ninguém, o laboratório para funcionar tem algumas burocracias, tem uma distribuição bem igual de tarefas, onde todos fazem, realizam, ninguém fica sobrecarregado... tem sempre uma reunião semanal para definir o que está indo bem, o que não está indo bem. Tecnicamente [o trabalho] é chato fazer. Você ficar no microscópio, horas e horas... Para usar o [equipamento], eu estou lá [na unidade] tenho que ir lá perto [de outra unidade] ... Duas, três vezes na semana... É tudo muito longe... (Entrevista 2)

Tanto a entrevista 1 quanto a entrevista 2 narram atuações em pesquisa, de desenvolvimento de tecnologias sociais na área da saúde e biomédica – a primeira envolve

tecnologias organizacionais, tais como gerência da informação, administração e organização, regulamentação, legislação e sistemas de vigilância em saúde¹⁶, e a segunda, a aplicação das ciências naturais, especialmente a biologia, fisiologia à medicina¹⁷, respectivamente. Alguns fatores que distinguem os universos de trabalho são evidentes. Um laboratório de pesquisa biomédica tem estrutura física absolutamente distinta de um ambiente de trabalho em que se desenvolve pesquisa social. Enquanto o objeto de estudo do primeiro exige lidar com substâncias químicas e equipamentos, o do segundo, com o elemento humano.

Utilizando o vocabulário dejouriano, a divisão das tarefas e a divisão dos homens nos setores contribuem para a diferenciação dos trabalhos. No caso 1, existe “autonomia” para propor projetos de pesquisa que sejam de interesse do servidor, não há compartilhamento entre os pares das atividades relativas ao setor e as tarefas são diversificadas e envolvem a atuação em outras áreas (ensino) e em grupos de trabalho institucionais junto a servidores de outras unidades. Ao passo que no caso 2, as atividades de pesquisa que o servidor deve realizar são distribuídas a partir de um protocolo estabelecido para o funcionamento do laboratório, os trabalhadores se reúnem semanalmente para discutir questões relativas ao trabalho e cooperam uns com os outros para que não haja sobrecarga de trabalho, as tarefas são repetitivas e o servidor não tem acesso às instituições de pesquisa com as quais coopera realizando experimentos.

Frente a esta diversidade observada nos processos de trabalho, poucas são as variações que o modelo de avaliação de desempenho adotado pela instituição, suporta. Assim, na tentativa de se realizar como proposta universal de avaliação, a ADI acaba por reduzir a diversidade institucional a uma suposta à unidade. Como Santos (2008) alega sobre os sistemas técnicos no contexto da globalização, a técnica – neste caso, a técnica da ADI – articulada por uma inteligência externa se pretende hegemônica e capaz de se presentificar em toda parte. Este descompasso com a diversidade institucional é observado não apenas em relação aos processos de trabalho, quando a ADI desconsidera a natureza das atividades e as nuances de interação e compartilhamento de tarefas entre os pares, mas também no modo como as equipes de trabalho são organizadas para fins de avaliação.

¹⁶ http://bvsmis.saude.gov.br/bvs/publicacoes/avaliacao_tecnologias_saude_ferramentas_gestao.pdf

¹⁷ http://decs.bvs.br/cgi-bin/wxis1660.exe/decsserver/?IsisScript=../cgi-bin/decsserver/decsserver.xis&previous_page=homepage&task=exact_term&interface_language=p&search_language=p&search_exp=Pesquisa%20Biom%E9dica

4.1.2 A constituição das equipes de trabalho

O Decreto nº 7133/2010 estabelece que as equipes constituídas para fins da avaliação do desempenho individual sejam formadas por servidores que atuem na mesma instituição, obedecendo a critérios geográficos, de hierarquia organizacional ou de natureza de atividade, definidos em norma expedida pelo dirigente máximo de cada instituição (BRASIL, 2010). Como prescreve o modelo, a ideia que subjaz à formação de equipes de trabalho para a ADI diz que “a proximidade espacial e o compartilhamento diário de tarefas entre os integrantes das equipes facilitam e auxiliam a identificação de pontos fortes e fracos em relação ao desempenho”, (BRASIL, 2013, p.19).

O que poderia ser entendido como um ponto de flexibilidade para que cada instituição compusesse as equipes de avaliação conforme suas características, na verdade se constitui como um ponto de rigidez. Ao determinar que os critérios de formação das equipes sejam decididos pelo dirigente máximo da instituição, sem a participação daqueles que, de fato, realizam o trabalho, a ADI desconsidera, mais uma vez, os diferentes contextos institucionais, em função da área de atuação, do tipo de tarefa e da organização do trabalho.

Ao aplicar o modelo de ADI, a instituição que constituiu o campo desta pesquisa chega a ponderar que a formação de equipes pode requerer critérios distintos, diante das práticas estabelecidas nos diferentes processos de trabalho. Portanto, decide que seja tomada a localização de efetivo exercício dos servidores ao invés da lotação; orienta que a concepção de chefia que ocupa o lugar de avaliador não é obrigatoriamente relacionada à “subordinação hierárquica formal” e, sim, à particularidade do processo de trabalho; e estipula que, mesmo havendo subordinação a uma mesma chefia, os servidores que executam atividades distintas em termos de natureza ou objeto podem ser alocados em duas ou mais equipes. Todas estas medidas para que seja respeitado “o real processo de trabalho”¹⁸.

Assim, a instituição demonstra reconhecer a discrepância entre a estrutura de cargos e lotação oficiais e a forma como as relações e processos de trabalho se estabelecem

¹⁸ Orientações extraídas dos documentos institucionais Portaria PR nº 749/2017, na qual o presidente da instituição define os critérios específicos da ADI, e Nota Técnica ADI 2017-2018, na qual a área de Gestão de Pessoas da instituição fornece orientações sobre o processo avaliativo aos trabalhadores de Gestão de Pessoas e servidores em geral.

na prática dos coletivos de trabalho. Contudo, a configuração das equipes é definida pelas chefias e pela área de Gestão de Pessoas, não incluindo a participação dos servidores nesta construção, senão em casos de discordância manifesta após formadas as equipes. De modo geral, a padronização tenta abarcar a diversidade de relações entre os servidores, necessária à realização das atividades institucionais.

Os relatos dos entrevistados confirmam que, de fato, ocorrem dificuldades relacionadas à alocação nas equipes quando não existe o compartilhamento diário de tarefas

...muitas vezes pessoas que estão ali [na equipe] eu nem conheço, quer dizer, conheço, mas não trabalho com a pessoa para eu poder avaliar o trabalho dela.
G.

... eu lembro que havia algo tão, tão esdrúxulo que você tinha que avaliar quem você nem conhecia. Eu integrava um centro, tinha muita gente. Eram vários núcleos e a gente ficava em prédios diferentes.
C.

As falas acima apontam situações em que as equipes formadas para a ADI não coincidem com o coletivo que trabalha efetivamente em conjunto, e mostram que, em alguns casos, os servidores podem desconhecer tanto a relação de componentes de suas equipes quanto os próprios servidores que serão seus pares na avaliação. Não importam aqui as notificações enviadas aos servidores para informá-los da equipe a qual foram vinculados e, sim, a existência de equipes que reúnem servidores cujo compartilhamento do trabalho é nulo. Tal situação pode alimentar tanto o papel meramente protocolar da ADI quanto acarretar outros desdobramentos entre os pares. Afinal, sobre quais bases se avalia o desempenho de um servidor cujo trabalho se desconhece? E como a avaliação será recebida por ele, nestas condições? Estas questões podem ser consideradas um erro de aplicação do modelo, entretanto, nem toda problemática sobre a constituição das equipes de avaliação diz respeito à alocação numa mesma equipe de servidores que atuam em setores distintos.

A formação e os conhecimentos dos servidores que compõem a equipe da ADI foram apontados como questão. O problema estaria colocado em função de alguns servidores não possuírem conhecimentos técnicos para apreciar o trabalho de outros membros da equipe da ADI.

Tem coisa que eu não posso avaliar. Tem coisa que a [fulana], que é técnica não pode, que o [fulano] que é administrativo não pode. Você está me fazendo uma pergunta e eu estou respondendo não por mim, estou respondendo por um grupo que já me relatou algumas coisas. Isso é um relato que eles sempre fazem... eu posso avaliar tecnicamente uma pessoa da [atividade x] porque eu sei do

serviço técnico que ela está desenvolvendo... mas eu não posso avaliar determinados pesquisadores com relação a atividades que eles desenvolvem porque eu não desenvolvo aquela mesma atividade. Então eu não sei como avaliar aquilo.

J.

Entrei com reclamação. Fui lá, justifiquei, falei - a pessoa não tem conhecimento técnico nenhum de fazer esse questionamento, então eu quero que ela aponte onde estão as decisões que eu tomei erradas.

F.

O entrevistado J evoca outros servidores de opinião semelhante, aparentemente, com o intuito de marcar sua fala como o ponto de vista de um coletivo, e não como uma apreciação individual. Se considerado de forma estrita, o argumento deste trecho redundaria num método de avaliação que se desse exclusivamente entre chefia e subordinado, ou entre servidores que tenham formações nas mesmas áreas de conhecimento ou, ainda, que sejam ocupantes do mesmo cargo. Neste sentido, a questão e os argumentos colocados nesta fala remetem à tradição de avaliação da atividade científica conhecida como *peer review* ou avaliação de pares.

Nesta modalidade, a avaliação do trabalho científico é realizada por pesquisadores da mesma disciplina, ou o mais próximo possível disso. Mesmo quando se flexibiliza a coincidência de especialidades entre avaliador e avaliado, a lógica subjacente a este modelo é que os pesquisadores são aqueles que podem julgar a cientificidade de artigos, a qualidade de pesquisas e revistas, por conhecerem tecnicamente o campo científico. Esta concepção se desenvolveu junto à construção da própria ciência moderna, criando métodos e critérios avaliativos ainda vigentes. Apesar de se manter em lugar central na avaliação do trabalho em pesquisa, diversas críticas vêm sendo tecidas ao modelo de *peer review*, mesmo no interior da comunidade científica. Entre as críticas, estão o questionamento à neutralidade e a imparcialidade atribuída aos avaliadores, no caso, pesquisadores, como se pudessem julgar o trabalho de outrem com base exclusivamente no conhecimento técnico; o considerável fechamento à inovação na atividade científica, sendo os projetos que reproduzem metodologias convencionais privilegiados em relação aos que utilizam metodologias novas ou fora dos paradigmas tradicionais; o fato de que mesmo a avaliação por pares demanda um processo de negociação para se atingir um consenso nas afirmações científicas sendo, portanto, produto de um processo social e não somente científico e, ainda, o contrato social emergente, a partir da década de 1960, especialmente nos EUA, com a crescente demanda de utilidade social e econômica da pesquisa, o que requer a opinião de usuários e outros grupos sociais (DAVYT e VELHO, 2000).

Nessa perspectiva, a fala do entrevistado acerca das diferentes formações profissionais dos membros da equipe da ADI e da capacidade de se avaliarem mutuamente, chama a atenção para dois aspectos: primeiro, a problemática envolvida em métodos de avaliação que consideram apenas os supostamente iguais em formação ou atuação como avaliadores legítimos ou desejáveis, como no caso da modalidade *peer review*; segundo, o sentido de (i)legitimidade da avaliação realizada pelos pares na ADI quando os servidores aderem a esta perspectiva. Podendo a ilegitimidade voltar-se para o próprio servidor, quando este não se autoriza a se pronunciar sobre o desempenho de outrem por falta de conhecimento técnico, ou voltar-se para outros membros da equipe, quando estes são vistos como inaptos a realizar a avaliação.

Ademais, o modelo de ADI adotado estabelece que o desempenho individual deve ser avaliado pelos pares a partir das competências do servidor, e que estas devem ser verificadas no desempenho individual de tarefas e atividades. Já o cumprimento das metas deve ser apreciado somente pela chefia (BRASIL, 2010; BRASIL, 2011; BRASIL, 2013). Assim, a parte que cabe aos pares estaria voltada à dimensão comportamental, de modo que o conhecimento técnico sobre o trabalho de outros membros da equipe não seria empecilho para que os servidores se avaliassem mutuamente.

Porém, alguns fatores mínimos obrigatórios e opcionais vão de encontro a este entendimento, a saber: produtividade no trabalho, conhecimento de métodos e técnicas necessários para o desenvolvimento das atividades referentes ao cargo ou qualidade técnica do trabalho. Os demais fatores – trabalho em equipe, comprometimento com o trabalho, capacidade de iniciativa, flexibilidade às mudanças etc. – podem até ser apreciados sem que se tenha grande conhecimento dos meandros técnicos envolvidos na atuação dos servidores. Mas, de fato, há que se considerar que, dependendo da combinação de experiências profissionais dos membros da equipe, a composição dos fatores mínimos pode constituir um impasse para alguns servidores. A alternância dos fatores mínimos entre aplicação de conhecimentos técnicos e comportamentos individuais ressoa nos significados atribuídos à ADI e nas formas de vivenciar o processo avaliativo: ora entendido como avaliação do trabalho, ora como avaliação do servidor e de aspectos de sua singularidade.

Sobre a constituição das equipes da ADI, resta observar que a hierarquia linear subjacente ao formato das equipes constituídas para fins da ADI é mais um ponto de distanciamento entre o processo avaliativo e o movimento real dos processos de trabalho. Pela normatização produzida pela instituição, cada servidor precisa ser relacionado a uma chefia e a um conjunto de servidores que constituirá sua equipe. Aos chefes, enquanto tal, é

permitida a vinculação a mais de uma equipe, mas os servidores na condição de “subordinados” devem ser vinculados a apenas uma equipe.

O que se observa nas entrevistas 1, 4, 8 e 9 do quadro 4 são trabalhos em que os servidores atuam em rede e interagem com diferentes superiores hierárquicos. A fala a seguir exemplifica esse aspecto:

eu penso no micro ambiente que a gente vive, que é o nosso laboratório. Só que tem coisas que ‘vão’ além... Isso eu deixo de colocar ali. Então participar de um comitê para a [instituição]... na realidade é muito maior do que eu faço dentro do laboratório. Só que aí o meu par não poderia me avaliar em relação a isso... eu prefiro focar no que eu faço dentro do laboratório, porque aí todo grupo do laboratório, todos os meus colegas conseguem me avaliar com relação àquela atividade que eu faço.

J.

A participação em grupos de trabalho institucionais para desenvolvimento de ações específicas, a dupla inserção na área de ensino e no setor em que desenvolvem atividades mais específicas do cargo, a participação em pesquisas desenvolvidas em outros setores são algumas demonstrações de como o trabalho na instituição pode escapar muitas vezes da concepção de equipe onde há um superior hierárquico para um grupo de servidores no qual todos podem tecer críticas fundamentadas sobre o trabalho realizado por cada um de seus membros.

Este olhar sobre os contextos de trabalho mostra que mesmo em uma única instituição as disposições técnicas e sociais são inúmeras. Neste sentido, tratar da mesma maneira e oferecer os mesmos remédios a problemáticas absolutamente distintas é uma ilusão, tal como sinaliza Martucelli (2015), e o enquadramento a modelos universais deixa escapar especificidades ou as força a arremedos e emendas que podem gerar mais constrangimentos que benefícios.

4.1.3 Invisibilidade e intensidade do trabalho

Os tecnologistas da instituição compõem um grupo heterogêneo que abarca diversas profissões. O quadro 4 mostra que estes servidores atuam em vários macroprocessos, combinando diferentes áreas com o trabalho em Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico em Saúde ou Educação e Formação em Saúde, por exemplo. A atuação na interface entre diferentes áreas de conhecimento técnico e o campo da gestão também foi observada entre os participantes da pesquisa, especialmente gestão da qualidade.

Este aspecto aponta para a diversidade de conhecimentos e inserções dos servidores tecnologistas na instituição e, se considerarmos cada servidor individualmente, é possível visualizar algumas exigências decorrentes desta inserção diversificada. Um exemplo de exigência diz respeito a atividades como a leitura, o estudo e a aprendizagem de técnicas, observadas no decorrer das descrições e narrativas sobre o trabalho. Todavia, este tipo de atividade, que demanda tempo e dedicação do servidor, e é essencial para a realização de diversos trabalhos, não cabe na concepção de metas considerada na ADI, uma vez que não são os conhecimentos apenas que devem ser considerados, mas aquilo que os servidores conseguem fazer a partir deles, que se reverteria em competências, manifestas por meio de comportamentos observados no desempenho de tarefas, e em resultados etc.

Neste sentido, quando indagados se “As metas pactuadas na ADI refletem o trabalho que você realiza?”, foram recorrentes as falas sobre um *quantum* de trabalho realizado que não é considerado na ADI.

...tem alguns serviços que a gente é instruído a não colocar como meta, fiscalização. Quando estou fazendo fiscalização de obra, fiscalização não entra como meta e isso ocupa 80% do meu tempo. Não tem meta relacionada a isso. Alias, quando eu fiscalizei a obra [X] coloquei algumas metas relacionadas à melhoria de processos durante a fiscalização. Consegui colocar alguma meta que tivesse a ver, mas não refletiu o serviço.

A.

... a gente percebe que a gente trabalha muito mais do que aquilo que está ali, do que aquilo que a gente determina como meta individual

I.

A gente só botou as duas, três tarefas que cada um faz, que tem a ver com as metas institucionais não só do setor, como da [unidade], como da [instituição], mas a gente faz milhões de outras coisas... Isso é uma melhoria que você faz, isso vale a pena estar em uma avaliação de desempenho. Agora, as minhas tarefas diárias, porque eu devo ter umas cinquenta tarefas. Isso faz parte do serviço.

F.

Sobre o trabalho realizado que não é considerado na ADI, as dissonâncias se dão em relação ao ânimo dos servidores frente a este fato. Ou seja, o que varia é, principalmente, a forma de se afetar com o fato de parte das atividades de trabalho não serem consideradas no processo avaliativo. O estranhamento e a aceitação exemplificam as dissonâncias em relação à questão colocada para os servidores.

Eu acho esquisito porque se a gente está fazendo uma avaliação, se a gente está avaliando o nosso desempenho no trabalho, a gente precisa levar em consideração as rotinas de trabalho, não só o que é inovação.

A.

Nesta fala de A., por exemplo, o estranhamento colocado diante do apartamento entre as rotinas de trabalho e a ADI sinaliza, sutilmente, uma posição de discordância em relação esta clivagem do trabalho no processo avaliativo.

...tem que ser flexível, a gente lida com uma instituição pública que a gente fica sujeito a um monte de coisas. – abriu dinheiro, vamos comprar senão o dinheiro vai ser recolhido de volta. Tem que correr atrás de fornecedor, tem que contatar fornecedor, fazer levantamento de preços, fazer um trabalho em conjunto com o pessoal de compras. Isso é normal. Não vou ficar chateado porque não colocaram na minha avaliação que eu fiz algumas coisinhas assim. A gente tem que ser flexível, não dá para engessar e se chatear por essas coisas.
E.

Já no trecho acima, parece que o intuito é marcar um posicionamento, no mínimo, indiferente ou de acordo com a não consideração de parte do trabalho no contexto da ADI. Nota-se que todas as tarefas realizadas a partir do imprevisto “abriu dinheiro” são tratadas como “coisinhas”, sinalizando importância menor deste tipo de atividade imprevista diante das metas. Ocorre que a necessidade de “flexibilidade” em função de estar “sujeito a um monte de coisas” contrasta com a redução da importância destes imprevistos, afirmando a recorrência de atravessamentos de atividades outras, dentro do trabalho, que se interpõem a outras tarefas assumidas. A negação da chateação remete, ao menos, a dois sentidos: 1. uma negação da resposta que a entrevistada, talvez, acreditasse ser a esperada pela pesquisadora, por se tratar de uma pesquisa que envolve avaliação e saúde; 2. a negação de um sentimento possível diante da desconsideração de parte do trabalho na avaliação.

Além da posição de indiferença ou discordância dos servidores em relação ao trabalho que não é considerado na ADI, foram observados dois tipos de atividades deixadas de lado no processo avaliativo. O primeiro diz respeito às atividades rotineiras. Podem ser atividades que, apesar de não se caracterizarem como a missão dos setores, ou as responsabilidades principais dos servidores, precisam ser realizadas para que os serviços se mantenham funcionando. Ou, ainda, processos de trabalho que se organizam por meio de rotinas. O segundo tipo envolve os desdobramentos das tarefas quando transformadas em ação, isto é, a atividade em si, aquilo que os servidores fazem no cotidiano para dar conta de realizarem suas atribuições. Aquilo que se dá entre as metas e a realidade viva do dia a dia.

No primeiro caso, observa-se que entre os servidores está disseminada uma distinção entre atividades rotineiras e aquelas que envolvem inovações, melhorias e seriam, portanto, dignas de figurar como metas da ADI:

...essa confusão daquilo que é meta com aquilo que você faz no dia a dia como atividade diária. Isso para mim está muito claro que não é isso quando você vai pensar um produto ou uma [meta]... No geral é algo mais para o desenvolvimento de alguma coisa, mesmo que não seja 100%... é que há pessoas que pensam assim, sei lá, vou dar um exemplo ridículo, - responder mensagens dos alunos. Isso não é meta, isso aí é... A atividade seria dar o curso, não é responder ao e-mail do aluno.

C.

Se por um lado as atividades citadas acima não serão consideradas metas na ADI, por outro, elas são realizadas no cotidiano, demandam atenção, esforços e tempo dos servidores e se caracterizam como parte do trabalho. Cabe destacar a distinção entre atividades rotineiras e metas, difundida entre os servidores.

O Decreto que estabelece a ADI na instituição determina que as metas de desempenho individuais se baseiem em critérios objetivos, mas não fornece uma conceituação clara do que é considerado meta. Apenas afirma que a ADI deve olhar para o desempenho individual das tarefas e atividades atribuídas aos servidores, e que a cada ciclo avaliativo os servidores devem se vincular individualmente à pelo menos uma ação, atividade, projeto ou processo, oriundos do desdobramento das “ações mais representativas da unidade”. Até aqui, atividades e processos são tão válidos como metas quanto ações e projetos, sem referências à inovação, redução de tempo, aumento de produtividade etc.

A esta concepção, o manual oficial que orienta a implementação da ADI nas instituições vinculadas ao Decreto nº 7.133 de 2010 acrescenta que as metas individuais devem ser mensuráveis, preferencialmente fazendo uso de indicadores. E reitera que:

Os compromissos de desempenho individual acordados entre o chefe e cada integrante da equipe devem ser estabelecidos no início do ciclo de avaliação e em consonância com as metas institucionais intermediárias, referentes às equipes de trabalho, ou seja, cada servidor da equipe deverá estar vinculado a, pelo menos, uma ação, projeto, processo ou atividade que contribua, direta ou indiretamente, para o alcance das metas intermediárias.

(BRASIL, 2013)

Analisando os normativos da instituição que constituiu o campo da pesquisa, observa-se que tanto no ato do dirigente máximo da instituição quanto nas orientações fornecidas pela área de Gestão de Pessoas, por meio de Nota Técnica, é atribuída às chefias a responsabilidade de “validar os planos de trabalho individuais de suas equipes verificando inclusive se as metas foram corretamente traçadas, não se configurando em objetivos genéricos ou rotinas de trabalho”¹⁹.

¹⁹ Portaria PR n 749/2017; Nota Técnica ADI 2017-2018

O trecho citado não conceitua ou explora a distinção entre as atividades cotidianas e as metas da ADI, mas indica que as rotinas de trabalho não são bem-vindas à ADI, ao menos na aplicação que a instituição faz do modelo avaliativo.

Esta distinção se torna mais complicada quando consideramos que alguns trabalhos acontecem essencialmente por meio de processos rotineiros, como no exemplo da entrevista 12 (quadro 4), reproduzida abaixo:

1. Analisa os ensaios recebidos pelo setor
 - a. Realiza testes laboratoriais em produtos, que envolvem pesquisa de bancada como diluições, preparo de soluções, procedimentos de biossegurança etc. e experimentação animal, desde a inoculação do produto até contagem de animais vivos e mortos
 - b. Analisa dados estatísticos relacionados aos testes e experimentos
 - c. Emite laudos referentes à qualidade dos produtos analisados
2. Produz registros para fins de auditorias e procedimentos de gestão da qualidade

Sobre a pactuação de metas individuais na ADI, o servidor que descreveu estas tarefas desabafa:

Como é rotina, a gente não sabe o que vai receber... Não tem o que inventar sobre o trabalho porque são rotinas, como atender [às demandas de análise que chegam].

L.

O entrevistado relatou que as metas pactuadas costumam envolver a emissão de laudos, que seriam o produto do principal processo de trabalho do setor. O enunciado “*não tem o que inventar sobre o trabalho*” remete justamente à ideia do real do processo de trabalho que a instituição pretendia reconhecer. Porém, nesta fala, as características ligadas à natureza do trabalho parecem encurraladas pela ideia, de que talvez algo devesse ser “inventado” para elaborar uma meta aceitável.

É admissível que um operador da ADI interrogue: ainda que não tenham como prever quantos produtos chegarão para análise no setor, não seria possível estabelecer, por exemplo, uma meta referente à implementação de novas e mais adequadas metodologias de contagem de animais (tarefa 1.a) ou análise estatística (tarefa 1.b)? À esta questão, os servidores que atuam no processo de trabalho e conhecem as necessidades da atividade poderiam, talvez, responder que sim. Por outro lado, pela ótica da Saúde do Trabalhador e disciplinas afins, formulamos outras questões: afinal, é plausível mapear e avaliar todas as atividades realizadas pelos servidores na ADI? Entendemos que não é possível, e que a ADI tampouco tem este objetivo. Mas, quais seriam, então, os efeitos de eleger alguns produtos ou atividades em detrimento de outras no processo avaliativo?

Até aqui, observamos uma sutil desvalorização de algumas atividades (responder e-mails de alunos, participar processo de compra de insumos necessários ao setor, por exemplo) que compõem o trabalho e mantém os serviços funcionando. E verificamos que a ideia de que as metas devem sempre contemplar melhorias, redução de tempo e inovações, entre outras, nem sempre atende às necessidades de planejamento e organização de serviços rotineiros.

Retomando a concepção de trabalho para a Psicodinâmica do Trabalho, chega-se ao segundo tipo de atividade de trabalho que é deixada de lado na ADI. De acordo com esta perspectiva teórica, o trabalhar envolve muito mais que o cumprimento das prescrições e que o resultado dos processos. Trabalho é aquilo que se realiza para além das prescrições, interpretando-as e, muitas vezes, transgredindo as regras, criando outras formas de fazer para conseguir executar aquilo que é de sua responsabilidade. As transgressões em questão não são voltadas a obter desonestamente vantagens contra terceiros, mas a fazer o trabalho da melhor maneira possível, com zelo, em situações em que o conjunto das normas estabelecidas é inaplicável. As transgressões discutidas aqui se prestam a executar com êxito coisas que o cumprimento estrito das normas não viabiliza. Isto acontece cotidianamente diante das situações imprevistas e das transformações da realidade que, mesmo as normas elaboradas com maior cuidado não conseguem mapear, esgotar, dominar (DEJOURS, 2008), como expressa este servidor, admitindo o fato de inserir suas rotinas de trabalho nas metas da ADI, à despeito da orientação institucional de que estas não sejam consideradas como metas

eu não tenho como prever todas as etapas de uma investigação científica. Às vezes, você acha que vai por um caminho e chega na frente, em um determinado resultado acaba te desviando para... Muda a pergunta original. Então eu acabo colocando mais em termos de rotina de trabalho. Acabo colocando mais o que é a rotina, o que é certo de eu fazer durante aqueles meses.
D.

Com sorte, a iniciativa e capacidade de inovação dos trabalhadores serão exaltadas quando o êxito em dar conta da situação por meio de transgressões é reconhecido. Porém, o risco de punição caso sejam flagrados ou a iniciativa não seja tão bem-sucedida é algo com que os trabalhadores têm que lidar. Disso decorre que, frequentemente, as atividades que executam no cotidiano, as torções que precisam realizar diante do trabalho real acabam sendo camufladas pelos próprios trabalhadores. Ademais, a habilidade, o saber-fazer no trabalho, dizem respeito a um tipo de inteligência que os próprios trabalhadores, muitas vezes, desconhecem e desconsideram. Essa inteligência

passa, inclusive, pelo corpo, o que dificulta sua descrição e, às vezes, reconhecimento, mesmo em trabalhos intelectuais: do defeito no maquinário que o trabalhador tenta resolver para continuar produzindo ao tom de voz ao se aproximar da turma para dar aula, à postura numa negociação de recursos etc (DEJOURS, 2008).

Estes aspectos, entre outros, contribuem para o que Dejours considera obstáculos à visibilidade do trabalho efetivo (DEJOURS, 2008). Na ADI, a invisibilidade do trabalho real não é sem consequências para a subjetividade, para o reconhecimento da contribuição dos servidores, e para as formas de vivenciar o processo avaliativo.

Mesmo que no contexto da ADI fossem pactuadas metas que envolvem trabalhos com uma rotina definida, com processos estabelecidos, é preciso ressaltar as múltiplas atividades que se realizam até que se chegue ao produto final. A entrevista 3 (quadro 4), no qual o trabalho se desenvolve em um setor que trata de regulação de pesquisas, sendo a atribuição principal do servidora cuidar da documentação necessária para que as pesquisas realizadas na unidade possam ter início e continuidade, exemplifica. O quadro 4 mostra ainda tarefas que precisam ser realizadas para que a atribuição seja cumprida. Para cada uma das tarefas citadas, inúmeros desdobramentos podem ser inferidos como, por exemplo

Tarefa 1: Recebe protocolos internacionais de pesquisa e os envia para tradução. Desdobrando em subtarefas: monitorar os documentos recebidos; registrar o recebimento do protocolo; verificar se a documentação recebida está completa e em acordo com as exigências burocráticas; manter atualizado o contato com o(s) tradutor(es); enviar para o tradutor; monitorar o tempo em que o documento está em tradução; monitorar o recebimento do documento traduzido, atentando para os prazos para andamento da regulação. Por mais específica que seja a entrega pactuada como meta, diversas tarefas requerem o engajamento dos servidores para que o produto final seja concluído. E, note-se, mesmo as mais simples tarefas necessárias ao atingimento de uma meta, em geral, estarão entrelaçadas ao trabalho de terceiros.

Supondo, agora, situações como um grande atraso no recebimento do protocolo em relação ao cronograma estabelecido ou o recebimento da documentação incompleta, pondera-se que com zelo e manejo da situação, estes e outros imprevistos podem ser contornados e a meta alcançada. Contudo, os esforços empreendidos pelos servidores para solucionar os problemas tendem a ser invisibilizados quando o foco são os resultados obtidos. A desconsideração de parte do engajamento dos servidores para o alcance dos objetivos planejados e para manter o serviço funcionando deixa marcas na forma como os servidores recebem as suas avaliações, especialmente, quando as notas são abaixo do que

consideram justo diante de seu investimento no trabalho. Essencialmente porque as notas, números estanques, não falam dos esforços subjetivos dos avaliados e, tampouco, da opinião dos avaliadores sobre os métodos empregados e as escolhas feitas pelos servidores no trabalho, ao longo do ciclo avaliativo.

Portanto, dois tipos de invisibilidade do trabalho foram apreendidos. O primeiro é induzido pela instituição em sua aplicação do modelo avaliativo, ao promover o afastamento do trabalho rotineiro ou intercorrente da ADI. Ao contrário do discurso institucional de que a avaliação deve retratar o real processo de trabalho, o trabalho rotineiro (característico para muitos servidores), desapareceria das avaliações, caso todos seguissem à risca as prescrições da instituição sobre a ADI, segundo as quais as rotinas não são bem-vindas entre os compromissos e metas individuais.

O segundo tipo de invisibilidade é constitutivo do próprio trabalhar, se dá entre as prescrições e o trabalho real, e já foi bastante discutido pela Psicodinâmica do Trabalho (DEJOURS E ABDOUCHELI, 2007; DEJOURS, 2004; 2008). Acessar o invisível do trabalho, nesta concepção, não se faz por meio de planilhas, sistemas, fórmulas ou mesmo observações, exclusivamente. Requer ultrapassar, por exemplo, a dificuldade de expressar o sofrimento cotidiano frente a diversos constrangimentos do trabalho e a tendência a escamotear os erros, fracassos e soluções nem sempre regulamentares empregadas no manejo do trabalho real. Neste sentido, a negação institucional do trabalho real é reforçada pela ADI, na medida em que enfatiza o produto final do processo de trabalho, em detrimento dos caminhos e esforços que levaram a eles.

Nesta pesquisa, não foram investigadas especificidades como a diferença de intensidade do trabalho em diferentes períodos do serviço público, antes e após a implementação do método da ADI, por exemplo. Portanto, não se pode afirmar que o processo avaliativo promoveu a intensificação do trabalho, ou mesmo que o trabalho se intensificou na instituição. Aliás, algumas falas sinalizam justamente que a ADI não promove acréscimo de trabalho: *“Não é uma coisa a mais, é só de que forma a gente pode olhar diferente aquilo que a gente já faz ou melhorar aquilo que a gente já faz.”* Apesar do seu ponto de vista em relação à ADI, a mesma servidora nota que o trabalho em si, de modo independente do processo avaliativo, parece sempre aumentar de volume:

...se mais [profissionais no setor] tivesse, mais trabalho teria para cada uma porque a gente está sempre, a demanda de trabalho, a gente tem a impressão que só cresce, só aumenta, aumenta, aumenta e mesmo que a gente divida, tente dividir as tarefas, a gente se sente sempre, a maior parte do tempo, sobrecarregada. Não é assim, - eu estou me sentindo sobrecarregada e ela lá está sem fazer nada. Não é isso. O grupo inteiro sobrecarregado. A gente sente

isso a maior parte do tempo. É como se a gente sempre estivesse precisando de mais recursos humanos.

I.

Contudo, convém observar que a separação entre o conjunto de atividades desempenhadas e as metas individuais da ADI toca a questão da intensificação do trabalho. Os padrões sociais de intensidade mudam de acordo com as formas de organizar o trabalho e com as relações entre empregadores e empregados (DAL ROSSO, 2008). O conceito de intensidade corrobora a hipótese de que dependendo do grau de interseção entre estas atividades e as metas - pelo acúmulo, pelo aumento do volume de tarefas - a ADI pode promover a intensificação do trabalho. Isto é, quanto menos as atividades já exercidas pelos servidores coincidirem com as metas pactuadas, mais trabalho eles deverão realizar, como mostra a fala de um entrevistado que, pôde de algum modo negociar e evitar a meta que intensificaria o trabalho: *“Queriam botar publicação, mas seria um tiro no pé porque poderia não dar tempo de cumprir as rotinas. Fazemos a pesquisa... mas a publicação, poderia não dar tempo”*.

O que se pode afirmar é que as falas dos entrevistados sinalizam não só o investimento institucional em endossar as práticas envolvidas na lógica de resultados, como a adesão de parte dos servidores a ela. Os sentidos atribuídos à pactuação de metas e às práticas que se estabelecem neste contexto mostram a existência de diferentes graus de adesão à lógica de resultados e diferentes modos de resistência a ela.

Segundo o manual oficial da ADI, as etapas de monitoramento e retorno dos resultados deveriam se prestar à observação e ao diálogo entre avaliadores e avaliados, possibilitando aos primeiros apreciarem os meandros do trabalho e do engajamento de cada servidor. A seção *ADI, Relações sociais no trabalho e Subjetividade* mostra como as práticas instituídas nos coletivos de trabalhadores transcorrem nestas etapas da avaliação, e como se relacionam com a questão da invisibilidade do trabalho produzindo efeitos subjetivos.

4.1.4 Influências da adi e as (poucas) transformações do trabalho

Até o momento, a questão acerca das metas que sublinhamos diz respeito a atividades que são deixadas de lado, barradas ou desconsideradas pela ADI, mas que nem por isso deixam de acontecer e de se constituírem como algo importante para os setores, e para o trabalho. A ideia em si de organizar o trabalho a partir da pactuação de metas não foi

associada a significados que os entrevistados reconhecessem como negativos, ao contrário. Neste sentido, sobre a definição de metas se destacou que

O impacto [da ADI] é tempo, planejamento, tem que fazer isso, tem que parar, você normalmente deveria, pelo menos, sempre parar e nem que seja um período ou no final do ano, o que você fez, não fez, que pé estamos e o que vamos fazer daqui para frente né. Eu acho que com a ADI nesse sentido, acaba talvez ou pelo menos minimamente, exigindo que todos façam isso. A gente sabe que isso também não é em geral um procedimento adotado por todos.

K.

... não sou eu que escolho as minhas metas e resolvo só com a chefia. Não. Todo mundo dá opinião nas metas de todos, que é sempre claro, com o objetivo de melhorar o serviço como um todo.

I.

Todavia, a despeito da ideia de que as metas podem contribuir para o melhor planejamento das ações, foram recorrentes as falas acerca da imutabilidade do trabalho, especialmente no que tange às formas de organização e execução, mesmo depois de definidas as metas. Em alguns casos, mesmo quando o entrevistado entende que a ADI pode contribuir para o planejamento e organização do trabalho.

Como te falei, não faço nada pensando na meta. Eu não faço nada pensando na meta, - vou fazer isso correndo para cumprir a meta. Para mim não afeta em nada a meta que eu estabeleci. Nem lembro que isso existe, para ser sincero... Esqueço, não fico preocupada. A gente tem curiosidade logo quando chega o resultado... mas não me preocupo o ano inteiro com isso...

E.

Independente de ter uma avaliação, o trabalho que eu faço, não estou fazendo mais porque tem uma avaliação e alguém vai me avaliar, entendeu? Independente de ter avaliação, o meu trabalho vai ser feito dessa forma. Eu trabalho corretamente, eu tenho comprometimento com o meu trabalho, não preciso de uma avaliação para saber dizer que eu sou comprometida ou não com o trabalho.

G.

Nota-se a repetição de expressões que remetem ao esquecimento do processo avaliativo ou à indiferença a ele no cotidiano de trabalho, ao menos fora das fases críticas do ciclo (pactuação de metas ou avaliação de fatores e apuração de resultados das metas). O intuito destas falas oscilava entre mostrar que a ADI tem caráter inócuo – em se tratando de uma pesquisa sobre relações entre ADI, processos de trabalho e saúde – e marcar a própria desimplicação com um processo vivenciado como inadequado ou inútil.

Os prazos finais de pactuação de metas e de avaliação de fatores / apuração do resultado das metas foram apontadas como os períodos em que os servidores “se lembram” da existência da ADI. Lembrança que, nestes momentos, emerge como um empuxo à ação,

seja ela o cumprimento dos procedimentos protocolares da avaliação como realizar os registros no sistema, seja a execução de uma meta, podendo neste caso exercer efeito direto sobre a execução do trabalho:

Eu não penso muito nisso não, mas quando vai chegando o prazo lá e as coisas não estão andando eu entro em desespero, cria uma pressão. Às vezes, a gente está tão preocupada com essas tarefinhas do dia a dia que dão dor de cabeça, que a gente esquece os goals, são as que você botou no relatório de desempenho... Rola uma pressãozinha sim.
F.

... agora a gente vai ter que parar para fazer a meta, não vamos deixar para a última hora porque pode dar algum problema, no sistema, como deu. Vamos fazer logo isso para a gente ficar livre e não ter problema, porque se deixar para o último dia é ruim. Nesse período a gente se mobiliza um pouco, um lembra o outro, - olha, tem a meta, vamos fazer, já fez? E depois eu esqueço que isso existe...
E.

No contexto das falas que assinalam a manutenção das formas de organizar e executar o trabalho, foram recorrentes, também, formações discursivas que remetem à ideia de compromisso, de consciência, de postura ética. Estes são colocados como elementos que norteiam as relações dos entrevistados com o trabalho, destituindo as metas desta função:

Não estou nem aí para isso [a ADI]. Eu faço o meu [trabalho] com a consciência tranquila. Eu faço o melhor que eu posso, mesmo não gostando.
D.

... eu faço o meu trabalho independente de meta, da avaliação. O compromisso que eu tenho e a responsabilidade de fazer as coisas que eu tenho que fazer são independentes de, - se eu não fizer isso, vou ser mal avaliada. Nem lembro disso. As coisas surgem, são feitas no dia a dia, tão espontaneamente, tão de acordo com a demanda do hospital, eu nem lembro que isso existe.
E.

Eu trabalho corretamente, eu tenho comprometimento com o meu trabalho, não preciso de uma avaliação para saber dizer que eu sou comprometida ou não com o trabalho. Até porque eu acho que ela não reflete isso, essa avaliação, do jeito que ela está sendo feita.
G.

Nota-se que, a despeito do significado de organização do trabalho voltada para resultados apontada por alguns entrevistados, a referência de outros ao engajamento subjetivo evidencia o duplo sentido atribuído à ADI: avaliação do trabalho realizado e avaliação do envolvimento do servidor com o trabalho.

É importante observar o que foi referido como aspectos que contribuem e dificultam a realização do trabalho. A partir desta observação, nota-se que os pontos destacados como relevantes pelos entrevistados, quando não ficam fora das avaliações, são superficialmente abordados na ADI.

O quadro 5 depreve apresenta os aspectos que dificultam e contribuem para a realização do trabalho, na perspectiva dos entrevistados:

Quadro 5: Aspectos que dificultam ou contribuem para a realização do trabalho

As relações de trabalho com os colegas no trabalho, no que diz respeito a cooperação, apoio, discussão das atividades etc., sendo referidas, também, como ambiente de trabalho:	Aspectos que contribuem: <i>“o que contribui muito é o ambiente. Ter um ambiente tranquilo para se trabalhar, ter pessoas a nossa volta com o mesmo objetivo, com espírito de equipe, dedicadas igualmente... A gente ter a liberdade de falar, de pedir alguma coisa, de reclamar, eu acho bastante importante”</i> / <i>“O que contribui, o apoio da equipe. Até nas novas empreitadas a gente se apóia muito. Isso é um fator que contribui bastante”</i>. / <i>“A equipe. A forma como a gente trabalha, mesmo esse ano não tendo sido nosso melhor ano, mas isso realmente eu acho que é bom... a gente procura, investiga, vai para o outro, - vi tais, tais e tais materiais, não sei se te ajuda. A gente tem desde as menores ações até outras maiores, que é sentar, ver melhor, então assim, isso ajuda muito”</i>. / <i>“Ter grupos de discussão, poder falar mais sobre o desenvolvimento dos projetos, dos próprios projetos”</i>. / <i>“E o que ajuda é a gente poder contar com os colegas, quando falta alguma coisa para mim eu posso pedir para você”</i>. Aspectos que dificultam: <i>“eu percebo muito e sinto falta é essa falta de diálogo, de trocas internas”</i>.
A autonomia e participação, como possibilidade de fazer propostas e participar de decisões sobre o trabalho:	Aspectos que contribuem: <i>“participar de debates, de grupo de discussão, perceber que você tem voz, que é representado, que pode se representar e participar de decisões, não só dando opiniões. Eu acho que isso é uma coisa que contribuiu muito para a motivação do trabalho”</i>. / <i>“O que contribui de uma maneira geral para o meu trabalho hoje é que a minha chefia imediata me dá autonomia para tomada de decisão”</i>.
As condições de trabalho, envolvendo infraestrutura e questões ergonômicas, pessoal, recursos, ações institucionais em prol dos servidores:	Aspectos que contribuem: <i>“...ter os materiais necessários para a gente poder trabalhar, ter pessoas o suficiente para a gente conseguir fazer determinada entrega, cumprir determinada demanda”</i>. / <i>“aqui tem boas condições de trabalho. Por exemplo, lá no laboratório a gente tem condições de trabalho, boas condições, tanto da parte de infraestrutura, local, equipamentos, xerox. Acho que essa parte nós temos ali... em relação a transporte, isso tudo minimiza de você chegar tão estressado no trabalho. Tem algumas coisas bem positivas que a [instituição] coloca tentando ajudar o servidor. Isso também auxilia”</i>. Aspectos que dificultam: <i>“O que atrapalha é a falta de recurso, falta de equipamento, falta de recurso para comprar insumo para gente aprofundar a pesquisa”</i>. / <i>“O que me atrapalha muito são tumultos na sala, conversas altas, a impossibilidade de me concentrar no que eu faço. Acho que é isso o que me atrapalha mais”</i>. / <i>“As condições de trabalho são bem ruins. Para você ter uma noção, eu tenho que trabalhar, não tem banco, cadeira... Eu chego em casa com a coluna travada. Questão ergonômica. Quantidade de pessoas em um espaço mínimo. Isso tudo atrapalha. A gente não tem equipamentos de ponta, algumas plataformas que deveriam ser acessíveis não são acessíveis como deveriam ser. Isso tudo atrapalha. Não é só equipamento. Já era ruim antes e com o corte da verba para pesquisa ficou pior. Reagentes, materiais para trabalhar, esta cada vez pior. A gente fica se virando com o que tem. Isso desanima.”</i> / <i>Tem dias que a gente está sem internet, tem dias que a internet está mais lenta que a tartaruga. Por exemplo, eu trabalho com site. Dava cinco minutos para carregar o site”</i>. / <i>A insegurança de vir trabalhar está muito grande. Já teve dias que eu liguei e falei que não viria. Já</i>

	teve dias que eu cheguei na [rua da instituição,] um ônibus estava sendo incendiado. Eu escutando tiros, bala vindo, voltei para casa e fiquei morrendo de medo”. / “Uma coisa que a gente está vivendo hoje no Rio, esta questão aqui do entorno, dos tiroteios, das coisas, para o processo de trabalho eu acho bem... Muitas vezes você fica com medo, como a gente teve agora há pouco tempo, vários embates aqui no entorno, acho isso uma coisa muito ruim para o trabalho. Você está na sua sala, está ouvindo o que está acontecendo, vai sair, não sabe, entendeu? Se vai ter alguma coisa pelo caminho”. / “O que dificulta, tem um fator limitante que é a questão de recursos humanos, recurso financeiro. Por isso que a gente sempre tenta ficar dentro daquilo que a gente acha, que a gente tem quase certeza de que vai dar conta [nas metas da ADI].”. / “Hoje o que me atrapalha no trabalho é, principalmente essa crise que a gente está passando, porque hoje o que a gente precisa é dinheiro e espaço. A parte de infraestrutura ainda é muito ruim. Aqui para a gente [na unidade] é muito ruim... a gente está com vários problemas de infraestrutura. A gente tem problema de espaço, a gente tem problemas de sala mesmo, de chão que está corroído que eu precisava trocar, porta que está caindo, maçaneta que não está funcionando. Há um ano estou pedindo uma maçaneta para colocar numa outra porta, que é onde é o acervo da coleção e eu não recebo. Então a parte de infraestrutura [da unidade] como um todo me dá um pouco de gastura no meu trabalho, então isso é uma das coisas que mais me estressam... Nem dinheiro externo a gente consegue, porque vários projetos da pesquisa foram enviados, receberam aprovação, mas não receberam o dinheiro. Então a gente está de mãos atadas”.
A possibilidade de intercâmbio com pessoas de outros setores, unidades e instituições, com construção de novos conhecimentos, colaborando para diversificação e melhor execução do trabalho:	Aspectos que contribuem: “O que me contribui é a participação em eventos, a possibilidade de diversificar o meu trabalho, fazer coisas diferentes do que são rotina...” / “tem gente aqui que quer ajudar, tem gente com muito conhecimento, toda hora a gente esbarra com alguém que quer melhorar alguma coisa, seu trabalho vai melhorar em alguma coisa”/ “Essa parceria entre, não só dentro [da unidade] , mas entre outras unidades da [instituição] e até outros institutos que a gente se relaciona e faz trabalho de colaboração, isso ajuda muito. Às vezes, falta mesmo uma coisa e a gente não tem para onde correr, não tem de onde tirar e aí a gente conta com a ajuda de outras pessoas para poder realizar o trabalho... a gente parte em busca de quem tenha, de quem possa doar, de quem possa emprestar, quem possa trocar. Não só insumos, reagentes, mas até conhecimento também”. / “O que ajudava a fazer um bom trabalho era a importância do trabalho mesmo, como te falei, qualidade do produto, é um trabalho de responsabilidade”
	Aspectos que dificultam: “o que atrapalhava é que eu me sentia subutilizada porque eram análises simples e não demandavam uma formação assim”.
A organização do trabalho:	Aspectos que dificultam: “Talvez mexer em alguma coisa do fluxo. Você vê que algumas coisas não funcionam porque o fluxo não está desenhado, as pessoas não estão cumprindo aquilo. Isso eu acho que atrapalha”. / “Eu acho que o que atrapalha muito... tem a necessidade pessoal de querer estar envolvido em várias coisas. E ao mesmo tempo também é a demanda de produção... você tem que produzir, tem porque tem mesmo, porque a gente precisa... mas produzir o que, produzir a sua quantidade. Enfim, o acumular muitas atribuições a mais do que a gente tinha se planejado certamente tem impacto”.

Diante de inúmeros elementos que atravessam a realização do trabalho, para impulsioná-lo ou colocar obstáculos a sua realização, nota-se a limitação dos critérios empregados na ADI, quando se propõe a melhorar os resultados dos serviços públicos. Os

fatores mínimos de desempenho restringem o olhar para o trabalho, enfatizando aspectos individuais como conhecimentos técnicos e comportamentos.

A concepção de desempenho expressa no manual que orienta a implementação do modelo avaliativo adotado pelas instituições públicas vinculadas ao Decreto nº 7133/2010 é de que as “lacunas” no trabalho dos servidores manifestadas por comportamentos aquém das expectativas organizacionais seriam provocadas por fatores de ordem individual como, por exemplo, falta de motivação ou comprometimento, por fatores relacionados à tarefa, como falta de conhecimento sobre o trabalho a realizar, ou ao contexto de trabalho como, falta de material ou fatores ambientais (BRASIL, 2013, p.45).

A abordagem dos fatores relacionados à tarefa encontra-se na previsão de capacitação e análise de adequação funcional, para identificação das causas dos resultados da avaliação, visando à realização de ações que proporcionem a melhoria do desempenho do servidor (BRASIL, 2010, artigo 19). Todavia, o Decreto propõe estas medidas fundamentalmente para aqueles que obtiverem notas inferiores a cinquenta por cento da pontuação máxima prevista, sendo a nota obtida ao final de cada ciclo de doze meses. Nesta definição, observa-se a ênfase nas notas, como regra geral, a despeito das relações e especificidades estabelecidas no cotidiano. Além de represar a decisão sobre uma possível abordagem desta natureza até ao final do ciclo avaliativo, destina as medidas aos servidores que obtiveram notas baixas e, portanto, desconsidera possíveis dificuldades e anseios daqueles que “ainda funcionam”. Mesmo que as ferramentas da área de Gestão de Pessoas para mediar a relação com as tarefas sejam a capacitação e análise de adequação funcional, por que enfatizar o resultado final como indicador ao invés de incentivar que a qualquer tempo do ciclo servidores e chefias possam dizer de suas demandas a esse respeito? A nota passa a falar pelos sujeitos da relação, quando a escolha dos idealizadores e operadores do processo avaliativo poderia ser a de incentivar a relação entre chefia e servidores para que como sujeitos pudessem dizer de suas necessidades, ainda que as ferramentas se limitassem a estas já previstas. A confiança de que os números transparecem a realidade dos processos e relações de trabalho parece deixar míope o olhar da ADI sobre as dificuldades do trabalho.

Quanto aos fatores relacionados ao contexto, as condições de trabalho são consideradas apenas para fins de correção da avaliação institucional²⁰(BRASIL, 2008). No

²⁰ Lei nº 11784/2008, que instituiu sistemática vigente de avaliação de desempenho dos servidores da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

instrumento avaliativo da instituição que configura o campo desta pesquisa, as condições de trabalho são analisadas pelos servidores a cada ciclo da ADI, porém, não houve relatos dos servidores sobre ações de investigação realizadas a este respeito, tampouco de melhorias ou balanceamento da pontuação institucional. Ao contrário, foi perguntado a um entrevistado se alguma vez chegou a registrar na ADI os problemas relacionados às condições de trabalho críticas narradas por ele e descritas acima. Sua resposta foi: *“Sempre. Sempre”*. Porém, *“ninguém nem me ligou para falar, - você colocou aqui, não mudou nada, mas estamos trabalhando. Não, não houve retorno”* (D.).

Ao focar nos resultados quantitativos, as metas desconsideram os percalços e meandros do cotidiano necessários para alcançá-las. De fato, é preciso engajamento para driblar os aspectos que dificultam o trabalho no dia a dia. Mas, um processo que dá relevo exclusivamente aos aspectos comportamentais e de resultados, desconsiderando tantos outros, pode ser eficiente e efetivo para produzir melhorias que advêm dos processos de trabalho? E quanto aos aspectos que os servidores entendem como contribuições e incentivos ao trabalho, são potencializados ou repelidos pela a ADI?

Apesar do discurso que situa o desempenho como multifatorial, no instrumento avaliativo adotado na instituição, nota-se a ênfase nos chamados fatores de ordem individual: cumprimento de metas e comportamentos individuais associados aos fatores obrigatórios e opcionais descritos no quadro 2. O fato da pontuação da avaliação de desempenho individual ser definida pelas metas de produção e pelos fatores comportamentais evidencia a ênfase nos aspectos individuais do desempenho, em detrimento dos fatores ligados ao contexto de trabalho e à tarefa, apontados pelo próprio modelo como dimensões relevantes para o “desempenho (in)competente” (BRASIL, 2013, p. 45). Mostra, também, a ênfase nos números e indicadores e não nos aspectos relacionais que se imbricam com as questões técnicas do trabalho. Se os números aparecerem ao final do processo avaliativo, tudo estará resolvido. As gratificações serão pagas e o trabalho seguirá seu curso. As responsabilidades pelas avaliações são daqueles que se avaliaram e ponto final. Contudo, as práticas vivenciadas e narradas pelos entrevistados, bem como suas motivações e rebatimentos, mostram que estas são atravessadas por relações de poder, construções imaginárias, afetos contradições múltiplas relacionadas ao trabalho.

A possibilidade de intercâmbio com pessoas de outros setores, unidades e instituições, com construção de novos conhecimentos, colaborando para diversificação e melhor execução do trabalho, as condições de trabalho, envolvendo infraestrutura e questões ergonômicas, pessoal, recursos, ações institucionais em prol dos servidores, as

relações de trabalho com os colegas no trabalho, no que diz respeito a cooperação, apoio, discussão das atividades etc., sendo referidas, também, como ambiente de trabalho. Estes são alguns dos diferentes aspectos abordados pelos entrevistados e descritos nesta seção como contribuições ou obstáculos ao trabalho. Ratificam a heterogeneidade dos universos laborais mesmo dentro da instituição, quer pelas condições e organização do trabalho, quer pela natureza das atividades. E apesar dos modos singulares de afetação diante das questões trazidas pelo encontro de cada sujeito com sua realidade de trabalho, as falas recorrentes sobre os temas abordados evidenciam dimensões do trabalho que não deveriam ser negligenciadas quando se busca a melhoria dos serviços prestados pelas organizações públicas.

4.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL E SUBJETIVIDADE

Esta sessão descreve práticas dos coletivos de trabalho e analisa falas que evidenciam representações, estratégias e modos de se afetar dos sujeitos da pesquisa no contexto da avaliação de desempenho individual, buscando analisar sentidos produzidos pelos servidores no processo avaliativo e efeitos da ADI, considerando as dimensões singular e coletiva.

4.2.1 Objetivos da avaliação de desempenho individual: a percepção dos servidores

No decorrer das entrevistas, foram identificados alguns objetivos principais atribuídos ao processo avaliativo pelos servidores. Para alguns deles, avaliação de desempenho individual teria a finalidade de incentivar, estimular, motivar os servidores.

...a ideia, claro, é você motivar, tentar entender aquele profissional...

K.

... eu acho que é uma forma de te estimular, é uma meta que eu tenho que cumprir, então você vai até cumprir aquela meta...

J.

Neste sentido, a motivação é colocada como um fator de ordem individual que pode comprometer a qualidade dos serviços, se aproximando do discurso da área de Gestão de Pessoas, expresso, por exemplo no manual oficial que orienta a implementação da ADI nos órgãos e entidades públicas vinculadas ao Decreto nº 7.133/2010 quando aponta a falta

de motivação como um dos fatores que concorrem para ao “desempenho incompetente” (BRASIL, 2013, p.45). Observa-se, ainda, a ideia de que a ADI poderia oferecer um direcionamento ao trabalho.

Contudo, na perspectiva do campo da Saúde do Trabalhador, os processos de trabalho são determinantes do modo como os trabalhadores vivenciam suas atividades, com consequências tanto para a saúde como para os resultados do trabalho em si. Desta forma, outros fatores também apontados no manual citado, como a capacitação para realizar as tarefas, o ambiente de trabalho, recursos disponíveis ganhariam maior relevo. Todavia, as dimensões enfatizadas na avaliação dizem respeito a comportamentos individuais e resultados, vide o fato da pontuação final incidir sobre estas dimensões em detrimento dos demais elementos.

Interessa destacar que frequentemente o não cumprimento de metas, ou regras prescritas, não significa ausência de engajamento, comprometimento, motivação. Ao contrário, Dejours sinaliza o quanto de energia, investimento pessoal e sofrimento estão presentes no enfrentamento do real do trabalho, mesmo quando este não se dobra aos esforços dos trabalhadores para realizar suas tarefas. Nem mesmo boas condições técnicas e sociais escapam ao fracasso, uma vez que o real do trabalho se manifesta no cotidiano, justamente pela resistência ao saber, aos procedimentos, à técnica (DEJOURS, 2008, p.39). Portanto, ao considerar a declaração de Dejours de que “trabalhar é fracassar” e enfrentar o fracasso em meio aos afetos que dele decorrem, coloca-se em questão a ideia de que o não atingimento de metas estaria vinculado à ausência de motivação, comprometimento, engajamento do servidor no trabalho.

Outra finalidade atribuída à ADI seria aferir o envolvimento dos servidores com o trabalho, evidenciando que o desempenho ganha o sentido de comprometimento com o trabalho.

Eu fico assim, receoso de quando a gente não tem uma avaliação tão tangível, digamos assim, de a gente conseguir avaliar, propriamente dito, a pessoa e o comprometimento da pessoa.

B.

A ideia de que a finalidade do processo avaliativo seria aferir o envolvimento dos servidores com o trabalho é acompanhada da percepção ou suspeita de que este fim não se concretiza na instituição, marcada no discurso do servidor pela expressão “receio de conseguir avaliar” e pela negativa “quando a gente não tem uma avaliação tão tangível”.

À ADI também foi atribuída finalidade de aperfeiçoar o trabalho realizado pelas equipes ou, ainda, pelas unidades da instituição.

... essa parte [metas] é a parte mais legal dessa avaliação, porque ela te obriga, ela obriga a equipe a pensar no planejamento, na elaboração de metas, ações para a melhoria do trabalho.

A.

Na fala de A. o trabalho, quando aborda a definição de metas e planejamento, faz alusão à forma de organizar o trabalho, ao mesmo tempo em que convoca o coletivo de trabalhadores, ao se referir à equipe e à discussão de ideias. Percebe-se nesta formação discursiva um deslocamento do foco do indivíduo para a organização do trabalho como elemento potente para sua melhoria.

Neste sentido, a fala em destaque, ao privilegiar o planejamento enquanto discussão de ideias, tangencia pontos caros à perspectiva da Saúde do Trabalhador, como a participação e o embate de ideias no coletivo para a transformação dos processos de trabalho. Ao incluir a equipe na reflexão sobre o que será realizado no período, o entrevistado indica um modo de operar que incentiva a entrada dos trabalhadores no diálogo sobre o trabalho (em termos de saúde e qualidade) e construção coletiva das melhorias. No entanto, junto a esta possibilidade, importa, analisar outros aspectos do modelo avaliativo e das características sociais da instituição, em nível macro e micropolítico, para compreender os modos pelos quais o potencial de transformação do trabalho identificado na pactuação de metas se materializa ou não no cotidiano da instituição.

O exercício de controle sobre os servidores foi mais uma finalidade atribuída à avaliação de desempenho individual pelos entrevistados. Este controle se daria a partir de alguma instância externa ao universo de trabalho e, às vezes, externo à própria instituição, o que parece provocar uma sensação de estranhamento em relação à ADI. As formações discursivas nas quais esta finalidade foi observada remetem à obrigatoriedade de participar do processo avaliativo na instituição sem, portanto, identificar efetividade de resultados na prática ou outro sentido para a ADI, de modo que a participação obrigatória ganha um caráter de submissão, nas falas dos entrevistados. Ou seja, na ausência de outro sentido que considerem claro e efetivo na realidade institucional, para alguns servidores, a ADI ganha o sentido de mero exercício de poder. Em algumas falas, a imagem “governo” é apontada como responsável por este controle.

... um instrumento que você precisa responder por que é obrigatório, mas que não condiz com nada que seja do dia a dia... eu não consigo muito imaginar que esse instrumento seja de fato uma avaliação do trabalho.”

C.

... essa avaliação é muito porque tem que mostrar para o governo, uma coisa que foi elaborada por eles. É tipo para inglês ver... Eu me vejo nessas metas sendo obrigada a escrever alguma coisa que eu vou fazer... Eu tenho que escrever uma meta lá, tenho que escrever alguma coisa que eu vou fazer... Eu não sei o que ela avalia, entendeu? Se eu cumpri aquela meta ou não. Eu não sei se estou fazendo alguma coisa a mais, deveria estar fazendo alguma coisa a mais para o trabalho. Não sei.

G.

Uma formação discursiva que avança em relação às demais, discorrendo sobre o objetivo final deste controle, que seria justificar ações do governo contra os servidores. Ações como, por exemplo, a demissão baseada nos resultados da avaliação de desempenho individual.

... ele [outro servidor integrante da equipe] liderava uma reunião, inclusive com a nossa chefe, para explicar, - a avaliação é isso, a gente deve colocar isso, e ele vê também como o governo está se posicionando. Por exemplo, o governo está pensando para o futuro ter metas para poder demitir o servidor.

F.

A ideia de que a ADI é um processo que visa ao controle dos trabalhadores para justificar ações a seu respeito é, de certa forma, veiculada pela própria teoria da área de Gestão de Pessoas, dentro e fora da instituição. Ao afirmar que o objetivo da avaliação de desempenho individual é, além de qualificar os serviços públicos, implementar um monitoramento regular para subsidiar a política de Gestão de Pessoas, no que diz respeito à capacitação, desenvolvimento na carreira, remuneração e movimentação de pessoal, a área admite e valoriza a tomada de decisões a respeito dos servidores a partir da avaliação individual (BRASIL, 2013, p.11).

Porém, na fala de F., observa-se um deslocamento da natureza e do julgamento de valor em relação às ações que retornariam aos servidores. No discurso oficial, as ações decorrentes dos resultados da avaliação seriam favoráveis aos servidores, mesmo para aqueles que obtivessem notas baixas na avaliação, na medida em que deveriam ser incluídos em ações de capacitação e movimentação, por exemplo. Já no sentido construído pelo entrevistado, as ações que retornariam aos servidores ganham uma significação negativa, contrária aos servidores, representada pela “demissão”, ainda que se busque justificá-las nos resultados do processo e nos princípios de qualidade dos serviços prestados à população.

Neste sentido, a fala de F. remete ao PL nº 116 de 2017, que pretende regulamentar a exoneração de servidores públicos estáveis por insuficiência de desempenho, conforme abordado na introdução da pesquisa. Mesmo que ainda não tenha o poder de produzir efeitos jurídicos no cotidiano, o PL vem reforçar expectativas de demissão e perda de direito, no caso, a estabilidade. E em trono desta expectativa, faz-se uma atmosfera de, no mínimo, precaução em torno da avaliação de desempenho individual. No caso de F., a posição da equipe para lidar com esta percepção – de que a avaliação deverá ser utilizada pelo governo no futuro para justificar a demissão de servidores – é a de construir estratégias coletivas de proteção

... se eu boto que na minha avaliação de desempenho que é para fazer um [projeto específico] e não cumpro o [projeto específico], aquilo ali vai contar mau para mim, correto? Agora se eu boto que gerencio projetos [na área de atuação] em relação a isso, isso e isso, o que acontece? Estou fazendo o [projeto específico], eu vejo que ele não vai sair porque têm alguns problemas, eu puxo para [projetos realizados em outra área]. Ele dá essas ideias (...). Antigamente a gente meio que deixava de mão, mas como o [outro servidor integrante da equipe] ficava, - isso daí o governo vai querer um dia relatório disso, não dá mole com essas coisas (...). Então, a gente começou a se preocupar com o movimento do governo em relação a esses processos, ao que eles querem. A gente agora está levando aquilo muito a sério. Está discutindo, depois faz reunião, aí depois que lança as notas a gente faz reunião”.

F.

A percepção de que a finalidade da avaliação é demitir servidores (“o governo está pensando para o futuro ter metas para poder demitir o servidor”), mobiliza o grupo para a discussão coletiva das metas individuais e elaboração de registros que documentem a execução das tarefas acordadas. Entretanto, parte importante da discussão em torno da avaliação de desempenho envolve as notas que serão lançadas e a estratégia de construção das metas de modo a escapar do não atingimento, ficando a discussão acerca do processo de trabalho minimizada neste sentido. Ou seja, a narrativa do entrevistado, sinaliza que a construção e execução das atividades ocorrem nos subgrupos da equipe que interagem em seus processos de trabalho. As atividades e melhorias possíveis acontecem no dia a dia de forma apartada da reflexão coletiva sobre as metas, que é mobilizada pela avaliação de desempenho individual.

Por fim, foi atribuída à avaliação de desempenho individual a finalidade de identificar servidores que trabalham e “que não trabalham”. Neste sentido, o processo avaliativo é colocado como um instrumento que deveria produzir uma espécie de revelação ou retrato da realidade percebida por eles no cotidiano de trabalho da instituição.

as pessoas que ficam encostadas, que não fazem nada, não sei se essa avaliação também para elas está sendo diferente assim, como elas estão sendo avaliadas.

Então, assim, você tem pessoas que trabalham e pessoas que não trabalham. Essa avaliação está mostrando o que para quem? Não sei.
G.

A imagem “servidores que não trabalham” foi recorrente no discurso dos entrevistados, ao abordarem diferentes aspectos da avaliação de desempenho individual, do trabalho e do serviço público. Apesar de diversas na forma, as falas a esse respeito envolvem situações de absenteísmo ou ausência de envolvimento com o trabalho por parte de alguns servidores. Nas narrativas dos entrevistados, as formações discursivas sobre “servidores que não trabalham” foram colocadas ora de forma abstrata, como um fato sabido ou denunciado no momento da entrevista, ora de forma encarnada na figura de colegas de equipe.

No trecho acima, o entrevistado fala sobre a existência das “pessoas que ficam enconstadas, que não fazem nada” como um dado natural da realidade institucional. Na sua fala esta imagem é colocada de forma abstrata, desencarnada da figura de colegas. A ideia de que a avaliação teria a finalidade de identificar “os servidores que não trabalham” é marcada em sua fala pela suspeita de que este propósito da avaliação de desempenho também não seja levado a cabo na instituição. O entrevistado questiona, então, o sentido do processo avaliativo (“*Essa avaliação está mostrando o que para quem? Não sei*”).

Observa-se a vinculação da imagem “servidores que não trabalham” a sentimento de injustiça, bem como à ausência de sentido do processo avaliativo. Na formação discursiva abaixo, a imagem “servidores que não trabalham” e os sentimentos a ela associados são colocados a partir de vivências do entrevistado em sua equipe de trabalho:

... tinha uma pessoa que não fazia nada, nada, nada. Ela chegava 11:00 da manhã, saía 2 horas da tarde, quando ia... As pessoas têm uma imagem completamente errada de algumas pessoas por conta dessas. Que quando entram, passam no concurso, acham que agora não precisam mais trabalhar. Essa é a imagem que as pessoas têm do servidor público. É o cara que não trabalha. E existem essas pessoas mesmo. Essa pessoa também não tinha conseguido realizar suas metas. Era de se esperar, a pessoa não aparece na [instituição], mas ela colocou que realizou todas as tarefas. Quem é que confere isso? É a chefia. Que falou, - acho que não é assim. Deixa eu ligar. Aí ligou para não sei quem, ligou para [a diretoria de RH], se ela podia fazer assim, assim, assado [dizer que completou determinada meta quando na realidade ela não realizou]. Falou que ela podia. Ela pegou e fez. Qual é o sentido?

D.

No trecho abaixo, observa-se que tal imagem se vincula à percepção de sobrecarga na divisão das tarefas e de pior resultado do trabalho da equipe, como consequência do “não trabalho” de alguns. O sentimento de medo no processo avaliativo, associado ao modo com que se estabelecem relações sociais na unidade, paralelas à divisão

do trabalho, também se destaca nesta formação discursiva. Neste caso, o entrevistado também coloca a imagem “servidores que não trabalham” de forma encarnada, a partir de suas vivências na equipe e na unidade de lotação.

Tem o que enrola, os encostados, principalmente os mais antigos e isso é um problema da ADI. Porque as pessoas têm medo de apontar os que não trabalham, porque sempre tem os mais antigos que conhecem outras pessoas... Dos 12 da equipe, somos 6... Não conseguimos fazer o trabalho como poderia.
L.

Outras formações discursivas a respeito da imagem “servidores que não trabalham” trouxeram considerações sobre diferentes gerações de servidores, antigos e novos. Se por um lado, algumas falas foram marcadas pela ideia de que o maior tempo na instituição possibilitaria alianças que permitem a manutenção da postura de pouco envolvimento ou descompromisso com o trabalho, por outro, foram identificadas falas nas quais a figura dos servidores recém-concursados é apontada como pouco comprometida.

eu não vou me preocupar com meta, estou fazendo o meu e acabou. Isso é um pensamento que eu acho que funcionário antigo tinha. Eu te falei que a gente tem muito funcionário aqui, que já é funcionário há 30 anos, está para se aposentar (...)
J.

As pessoas têm uma imagem completamente errada de algumas pessoas por conta dessas. Que quando entram, passam no concurso, acham que agora não precisam mais trabalhar.
D.

Dissonante dos demais entrevistados que abordaram a imagem “servidores que não trabalham”, apenas um servidor se colocou de forma questionadora diante desta representação. Ao responder à pergunta “Para você, o que significa ser servidor público?” o servidor fez considerações sobre o trabalho da categoria em prol da população:

Ainda mais servidor público que todo mundo acha que não faz nada. Quando as pessoas falam assim me irrita. – E a vacina que você tomou? Você não está em uma cadeira de rodas hoje, paraplégico porque você tomou uma vacina. Foi uma pessoa... que trabalha dia e noite, em escala, para você tomar essa vacina. Sabe aquela pessoa com HIV e está tomado remédio? Se não fosse a [instituição] conseguir fazer aquele remédio por um preço mais barato, a pessoa já tinha morrido. A gente tem defeito, tem vários defeitos, mas a gente tem uma porção de coisa boa. O povo esqueceu.

F.

Neste ponto, para além das implicações da representação “servidores que não trabalham” no processo avaliativo, vale resgatar a discussão colocada por Souza, Bonfatti e Santos (2015). Os autores apontam a visão social negativa e impregnada de preconceitos acerca do papel desempenhado pelos servidores públicos, colocando-os frequentemente

“como o único responsável pelo mau funcionamento das instituições públicas” (p.265). Para eles, as generalizações excessivas rotulam os servidores, colocando-os em um lugar sujeito a preconceitos, e aumentando o estereótipo e o estigma social. Neste sentido, estas formações discursivas vão ao encontro da representação pejorativa do servidor público, apesar das especificidades e dissonâncias descritas.

Contudo, também é fundamental reconhecer a vivências dos entrevistados e dar lugar a suas percepções acerca da indolência de alguns servidores no exercício de suas funções públicas. Entende-se que ao falar do “não trabalho” de alguns, inquietações e sofrimentos decorrentes da convivência com esta questão tiveram, no mínimo, um lugar de escuta e, em última instância um caminho para problematização e transformação das realidades vividas. O discurso generalizador e negativo sobre a categoria, pode sinalizar efeitos sobre a subjetividade e auto-estima de servidores que realizam suas atividades de forma engajada no cotidiano. Deste modo, outros estudos que se dedicassem a tomar a questão em sua complexidade seriam de grande contribuição, no lugar de medidas generalizadoras adotadas a despeito dos diversos fatores que concorrem para conformação do quadro de “não trabalho” retratado pelos entrevistados.

Após a descrição das finalidades atribuídas pelos entrevistados à ADI, é importante destacar que, de modo geral, os servidores entendem que nenhum deles se concretiza, de fato, ou chega perto disso na instituição. As vozes mais dissonantes neste sentido, disseram acreditar que o processo avaliativo está se aprimorando no decorrer dos anos. Porém, todos os que atribuíram objetivos à avaliação de desempenho individual percebem problemas que afastam o processo avaliativo de suas finalidades, seja em função da aplicação do método ou da estrutura do modelo adotado pelo órgão.

4.2.2 Práticas sociais no contexto da avaliação de desempenho individual

Durante as entrevistas, os servidores foram convidados a narrar ciclos de avaliação de desempenho individual dos quais tivessem participado, considerando as fases de pactuação de metas, repactuação e monitoramento, apuração das metas, avaliação dos pares sobre os “fatores mínimos” e retorno dos resultados, com possibilidade de recurso.

As falas circunscritas a estas descrições apresentam as práticas relacionadas à ADI no interior das equipes, efeitos produzidos ou potencializados pelo processo avaliativo nestes grupos e, ainda, implicações para a subjetividade. A discussão das

experiências, padrões e sentidos nelas identificados foi dividida em vivências relacionadas às metas e vivências relacionadas à avaliação de fatores mínimos obrigatórios pelos pares e chefia.

4.2.2.1 Pactuação, monitoramento e apuração das metas:

As práticas dizem respeito a ações formais e informais realizadas nas diferentes fases dos ciclos de avaliação de desempenho individual que envolvem as metas. Na análise das formações discursivas, foi considerado, também, o contexto no qual estas práticas se desenvolvem, buscando identificar vinculações entre as relações sociais já estabelecidas e as práticas avaliativas narradas pelos entrevistados.

Foram identificadas duas formas principais das equipes lidarem com a pactuação das metas da ADI, a saber: com o envolvimento do coletivo de trabalhadores e diretamente com a chefia.

Envolvimento do coletivo de trabalho:

Alguns entrevistados expuseram que em suas equipes existem reuniões formais envolvendo todo o coletivo de trabalhadores - inclusive a chefia - para discutir as metas a serem pactuadas no processo de avaliação de desempenho individual.

... ficou estipulado que a gente ia ter uma conversa sempre antes de ter isso... E aí a chefia também conversa no sentido de dizer assim, - mas, poxa, porque você não está se cobrando mais? Por que você não coloca, na pessoa que está trabalhando na pesquisa, por que você não coloca aqui, que uma meta sua é publicar um trabalho esse ano? (...) Então na realidade, essas reuniões são para a gente até ajudar o próprio colega, que tem uma meta super importante e que talvez seja até maior de tudo o que ele listou ali, que ele classificou como meta para ele. Essas reuniões são para isso...

J.

Cada um faz o seu um pouco e fala, - eu estou envolvido nisso, continuarei envolvido nisso, ainda tenho tal e tal coisa para desenvolver ou se você já passou dessa fase, tenho interesse em fazer isso que está dentro das linhas que a gente tem de ação e de pesquisa. A gente leva, ele faz uma leitura disso, pensa um pouco como é que é isso, quem está junto com quem, como a gente pode organizar, porque aí é um pouco o que entra como meta para um, o que pode entrar como meta para outro. Ele dá um retorno inicialmente para a gente e depois a gente se reúne. Todo mundo vê o de todo mundo, a gente faz isso, todo mundo vê o que todo mundo está se propondo, inclusive a gente até tira dúvidas. Muitas vezes é isso, tem alguém que conhece menos, tem muita experiência fora, mas entrou, por exemplo, no último concurso, - gente, como eu escrevo, escrevi a minha meta dessa forma, mas o que eu quero mesmo é tal coisa, até nisso a gente se ajuda, arredondamos.

K.

Os trechos mostram que nas experiências destas equipes, reflexões individuais se entrelaçam aos espaços coletivos de discussão do trabalho, no contexto da ADI, envolvendo: o interesse profissional singular de cada servidor (*tenho interesse em fazer isso*), um balanço sobre os trabalhos realizados (*eu estou envolvida nisso, continuarei envolvida nisso, ainda tenho tal e tal coisa para desenvolver*), o planejamento de trabalhos a serem realizados (*tenho interesse em fazer isso que está dentro das linhas que a gente tem de ação e de pesquisa*), o estabelecimento de parcerias de trabalho entre os servidores na organização da equipe (*aí é um pouco o que entra como meta para um, o que pode entrar como meta para outro*).

A participação ao conjunto da equipe das atividades e tarefas que cada um realiza associada à possibilidade compreensão do trabalho pelo conjunto da equipe são destacadas em ambos os trechos (*essas reuniões são para a gente até ajudar o próprio colega, que tem uma meta super importante e que talvez seja até maior de tudo o que ele listou ali, que ele classificou como meta para ele / Todo mundo vê o de todo mundo, a gente faz isso, todo mundo vê o que todo mundo está se propondo, inclusive a gente até tira dúvidas...*)

Já a atuação das chefias nas discussões do trabalho também é identificada, seja numa perspectiva da contribuição de cada servidor (*poxa, porque você não está se cobrando mais? por que você não coloca aqui, que uma meta sua é publicar um trabalho esse ano?*) seja na perspectiva da atuação do grupo (*ele faz uma leitura disso, pensa um pouco como é que é isso, quem está junto com quem, como a gente pode organizar, porque aí é um pouco o que entra como meta para um, o que pode entrar como meta para outro. Ele dá um retorno inicialmente para a gente e depois a gente se reúne*).

Entre os participantes que referiram a existência de espaços coletivos de troca para a pactuação de metas da ADI, alguns destacaram o fato de suas equipes realizam discussões do trabalho de forma sistemática com reuniões periódicas, ou de modo informal no dia a dia, independente dos períodos da avaliação. Os trechos abaixo exemplificam estes diálogos sobre o trabalho no cotidiano das equipes, desvinculados da ADI, segundo os entrevistados:

A gente não tem uma reunião que seja marcada. Na verdade, como eu falei, é uma sala em que todas transitam por ali todos os dias, é como se a gente estivesse em reunião quase todo dia em vários momentos do dia, mas é claro que as plantonistas se alternam, tem período em que estou no ambulatório, que a outra está na reabilitação. É claro que se for um assunto que precise que todas estejam presentes ou o maior número possível, aí sim agenda-se um horário para discutir um assunto importante, mas na verdade a gente está todos os dias praticamente ali, em contato, umas com as outras e com a chefia. Faz parte do dia a dia mesmo.

I.

O que a gente normalmente faz aqui nas nossas reuniões, a gente procura ter reuniões que são reuniões mais para atualizar sobre o que está acontecendo, o que pode ter surgido de novo e reuniões que a gente, por exemplo, foca só em discussão de pesquisa, por exemplo, mas a gente pode pedir, porque a gente também funciona assim, de falar, - olha, queria uma reunião, estou desenvolvendo tal projeto, estou com dificuldade nisso, nisso e nisso. Todo mundo sabe que você está desenvolvendo e é um pouco tipo a hora do pitaco, a gente se reúne e as pessoas vão falando, - acho que podia resolver assim, assado e normalmente é...

K.

Nota-se que, nas equipes em que o diálogo sobre os processos de trabalho está colocado como uma prática cotidiana do coletivo de trabalhadores independente da ADI, as discussões e as metas da avaliação de desempenho individual são englobadas neste diálogo e no fazer dos servidores.

Quando a gente faz essas reuniões, a gente sempre faz a reunião com a chefia e todos os servidores para que? Para a gente ler quais as metas que estão definidas na unidade, na [instituição], depois as metas do laboratório que saem antes, e aí a gente tenta a se alinhar a isso. Tudo o que a gente realiza, por isso que é discutido, tudo o que a gente realiza e mais um pouco, é falado nessas reuniões. Então eu acho que a gente está sempre super alinhado a essas metas. A gente conversa muito sobre isso. Não é um processo solitário...

só que metas, dentro do meu laboratório a gente sempre teve. A gente sempre teve, mesmo antes do ADI, a [nome] que é nossa chefe, ela falava assim, - gente, vamos definir as metas para esse ano. A gente botava lá e mandava para ela. E ela cobrava essas metas da gente.

J.

Também é importante destacar que o envolvimento do coletivo de trabalho que ocorre na pactuação de metas, não se repete, necessariamente, nas demais fases do ciclo avaliativo, como o monitoramento das metas ou o retorno dos resultados.

Nunca precisamos repactuar nenhuma meta. Sempre nessa época também. Faz-se uma reunião e todo mundo está cumprindo, como está, se algum indicador, se algum anterior tinha sido elaboração de um manual, então, - como é que está o manual, vai dar para ficar pronto, como está o indicador, vocês estão dando conta, ninguém vai precisar repactuar... Nunca precisamos repactuar nenhuma meta (...) A gente até esquece da avaliação de desempenho. Porque como aquilo está no nosso dia a dia, por exemplo, uma das minhas últimas metas no último ciclo, tinha sido elaboração de um manual. Era uma coisa que eu precisava para organizar a minha rotina. Eu tinha que fazer aquilo não só porque era meta da avaliação de desempenho, mas que eu precisava fazer aquilo por conta do meu dia a dia. Era só uma forma de aproveitar aquilo como uma meta."

I.

Esse é um momento bastante solitário. [O decorrer do ciclo da ADI até a apuração das metas] A gente vai planejando a execução das próprias metas. O acompanhamento disso é o próprio servidor, o próprio responsável pelas metas que se encarrega disso. Na época da repactuação é um momento que a gente repensa e replaneja isso. Quando tem repactuação, normalmente tem. Tem uma

reuniãozinha da equipe para... Sempre teve nessa época, mas entre a repactuação e o final, só quando chega no finalzinho, quando abre lá o prazo, eles começam a soltar os avisos é que a gente conversa entre si, primeiro informalmente e depois a gente combina uma reunião para ver os encaminhamentos. Não tem um acompanhamento da equipe, as metas acabam sendo individuais mesmo e a execução também individual.

A.

Deste modo, a existência ou não do diálogo sobre o trabalho é que parece sustentar a mobilização da equipe em torno da ADI, e não o contrário.

Pactuação diretamente com a chefia:

Alguns entrevistados destacaram práticas avaliativas que envolvem diretamente a chefia, de modo que a participação da equipe na reflexão sobre o trabalho e sobre as contribuições de cada servidor ficam minimizadas. Tendo a chefia como o único outro envolvido no tratamento das metas, a principal diferença referida diz respeito à forma como ocorrem as trocas, por meio de discussão presencial ou mediadas essencialmente pelo sistema eletrônico da ADI.

– A supervisão direta que passou para a gente as metas de equipe, que foram metas, se não me engano, foram duas ou três individuais e mais duas ou três metas da seção (Entrevistado)

– A meta que foi para sua equipe foi uma meta que a sua supervisão te passou? ” (Pesquisadora)

– Foi em comum acordo ” (Entrevistado)

– Você teve uma conversa sobre isso? (Pesquisadora)

– Uma conversa e foi avaliado em comum acordo. (Entrevistado)

B.

No trecho acima, nota-se que o diálogo com a chefia sobre o trabalho a ser realizado faz parte da pactuação das metas da ADI, ainda que o espaço dado aos servidores para proposições sofra variações.

Nas falas abaixo, o sistema eletrônico faz a mediação das trocas entre chefia e servidor:

Eles falam, - façam as suas metas, daí eles aprovam. Geralmente não falam nada.

H.

Na verdade, eu pensei no que eu poderia fazer, coloquei no sistema. Teve uma passada que eu até falei com a chefia antes, conversei e coloquei. Essa última eu já fiz lá o que eu achava que poderia cumprir, coloquei no sistema e mandei. Aí ela não respondeu nada, deu ok, entendendo que estava concordando com o que eu tinha proposto.

G.

Na fala de G., o sistema eletrônico da ADI tem papel fundamental no processo de pactuação de metas descrito nestre trecho, sendo colocado no lugar que, em outras equipes, é ocupado pela a chefia ou pelos demais membros do coletivo de trabalhadores. O ‘ok’ dado pela chefia no sistema é posto na fala da entrevistada como equivalente ao ‘não responder nada’, o que evoca um esvaziamento quando as trocas estão restritas ao sistema eletrônico, um silêncio no lugar que seria o da conversa, aparentemente esperada pelo servidor.

As falas categorizadas como *pactuação diretamente com a chefia* dizem respeito essencialmente à pactuação de metas, sendo este tipo de prática observado também nas formações discursivas acerca da fase de apuração das metas atingidas por cada servidor. Já as fases de repactuação e monitoramento da ADI e de retorno dos resultados parecem ter menor apelo no que diz respeito à interação chefia e servidor.

Eu até esqueço que tem isso. Eu não faço nada em função de meta. É tão natural a nossa demanda, e a gente não quer deixar nunca nada pendente, porque gera [ações da equipe] para o hospital. Não tem como não cumprir. É bem natural. A gente não fica, - vamos embora, vamos correr porque tem a meta. A gente nunca fez isso. E aí lá a gente até esquece disso. Quando chega o período, - ih, era isso, fizemos?

E.

... geralmente não acontece muita coisa em relação a acompanhamento nesse sentido, eu acho. As pessoas têm muita autonomia para fazer, elas sabem que tem... Eu acho que se cada um precisar falar com a chefia, nesse sentido, a chefia tem abertura para dialogar. Agora, o acompanhamento diário do que se faz é menor, por conta dessa autonomia e pela característica do trabalho”.

C.

Alguns destes entrevistados referiram a existência nas equipes de um acompanhamento do trabalho executado por cada servidor. Todavia, esta prática é colocada como independente da ADI, sendo, no máximo, aproveitada para fins do ciclo avaliativo e não induzida por ele.

... a gente pega todas as nossas planilhas de acompanhamento de produção e avalia. (...) A gente avalia com relação a esse ponto da avaliação do servidor, porque fora isso a gente tem acompanhamentos semanais, acompanhamentos mensais, que faz parte da nossa rotina e ao final desse ciclo a gente consolida os resultados. (...) A gente consolida todos os dados, vê tudo o que atingiu, o que não atingiu, justamente tem que fazer esse levantamento... Vem justificando tudo perante a chefia, isso é levado para a sua chefia imediata, a pessoa que está te avaliando.”

B.

Desta forma, assim como nas equipes em que ocorre o *envolvimento do coletivo de servidores* para a pactuação de metas, neste grupo (*pactuação diretamente com a*

chefia) as metas da ADI parecem se inserir nas práticas e relações já estabelecidas nas equipes. Assim, a definição de metas no trabalho parece não produzir maiores efeitos no que diz respeito a transformações das relações de produção já estabelecidas, para melhoria dos resultados individual e das equipes, o que seria objetivo da ADI. Ainda assim, há que se ressaltar que a posição favorável às metas foi observada entre os entrevistados, a partir do entendimento frequente de que suscitam a contribuição de todos, a discussão de idéias e a melhoria do planejamento, por exemplo.

Os consensos sobre as formas de fazer, sobre os modos de trabalhar aceitos e validados pelos trabalhadores mudam, se transformam, evoluem. Isto é possível porque as pessoas discutem, conversam sobre o fazer, confrontam suas maneiras de realizar, percebem e entram em conflitos com as regras de trabalho existentes e, só então, podem criar compromissos, estabelecendo juntos novas formas de trabalhar. O reconhecimento da forma como o outro trabalha promove, inclusive, a transmissão e construção de conhecimentos (DEJOURS, 2008). Com o engajamento de sua subjetividade e a mobilização de sua inteligência, de seu saber-fazer, o trabalhador ajusta as prescrições definidas pela coordenação, configurando o que Dejours (2004) chama de organização efetiva do trabalho, que é diferente da prescrita.

A construção destes consensos (ou regras de ofício), isto é, o estabelecimento de acordos entre os membros do coletivo a respeito das maneiras de trabalhar implica a renúncia à parte do potencial subjetivo individual, em prol da cooperação e do “viver junto” (DEJOURS, 2004). É necessário que cada trabalhador, individualmente, participe do debate coletivo, fale de sua experiência, empenhe-se em tornar as suas contribuições visíveis, bem como seus modos operatórios. E ainda, é preciso ele torne compreensível e justifique os distanciamentos entre seus modos operatórios e convicções e os procedimentos prescritos. Quando estas iniciativas são bem-sucedidas, onde havia formas singulares de trabalho, pela confrontação de considerações técnicas, preferências, gostos, condições para realizar etc. no contexto da discussão coletiva, é possível consensuar as formas de trabalhar e fazer evoluir a organização prescrita do trabalho.

4.2.2.2 Avaliação dos “fatores mínimos”

Nesta seção serão discutidas práticas, sentidos e efeitos da avaliação dos fatores comportamentais na dinâmica de múltiplas fontes. Assim, as falas dos entrevistados foram agrupadas em chefes como avaliadores e avaliados e avaliação entre os pares.

Algumas vezes, durante as entrevistas, a avaliação entre os pares foi tomada pelo processo avaliativo como um todo. Por exemplo, ao responderem sobre suas impressões gerais a respeito avaliação de desempenho individual praticada na instituição, metade dos entrevistados falou, a princípio, sobre impressões ligadas à avaliação dos pares em relação aos “fatores mínimos”.

Os chefes como avaliadores e avaliados

Nas falas sobre a avaliação realizada pelas chefias, no que diz respeito os “fatores mínimos”, foram identificadas nas falas os seguintes sentidos: a legitimidade das chefias para avaliar o desempenho dos servidores e a utilização da ADI como mecanismo de ameaça no fazer de chefias autoritárias.

As entrevistas evidenciaram que o papel de avaliador do trabalho é atribuído às chefias pelos servidores, como uma prerrogativa da função exercida. Neste sentido, a função de chefia parece garantir por si só a legitimidade das avaliações acerca do desempenho dos servidores, enquanto as avaliações realizadas pelos pares, por exemplo, são alvo de críticas.

... eu faço a minha autoavaliação, a minha chefia concorda ou não, mas tem concordado com essa avaliação que eu faço e a minha discordância em relação aos colegas, quer dizer, eu faço a avaliação deles e na hora que você vai ter essa sua avaliação por eles, acontece de alguns décimos serem retirados dizendo que você não atende alguns daqueles, atende pouco. Nem sei exatamente o grau daquele fator, onde eu não concordo. Uma vez que eu me autoavaleiei, minha chefia concordou, um colega vai tirar isso de mim?
G.

A existência de proximidade entre servidor e chefia – possibilidade de o servidor fazer propostas, solicitações, críticas etc. e sentir que pode ser considerado nestas contribuições e apelos, bem como o interesse nas atividades que realiza - compareceu nas falas dos entrevistados, demonstrando ser um fator importante para a aceitação da chefia como avaliador legítimo. Alguns dos entrevistados que referiram o envolvimento do coletivo de trabalho no tratamento das metas da ADI tiveram falas a favor da legitimidade das chefias como avaliadores, endossando a ideia de que, havendo uma avaliação do trabalho, a chefia é um ator que deve ser ouvido.

Acontece de mudar a nota, de rever. Também acontece de não concordar e colocar e a gente de repente, às vezes, repensa e se discorda, acho que foi uma vez, mas também sem, era mais porque, por exemplo, eu achava que a nota deveria ser menor e a maioria achava que deveria ser maior. E aí o chefe vem e fala, - acho que sim. Normalmente a gente ouve o que no final ele acaba comentando, fala com a gente o que ele vai fazer. Ele conversa e fala, - quer

tirar alguma dúvida. Inclusive ele mesmo fala, - pô, você está discordando, estou fazendo isso, a gente pode rever também e no meu caso também.
K.

Neste trecho, K. fala sobre a conversa que existe na equipe também no período de avaliação dos “fatores mínimos”. Nota-se a legitimidade da fala da chefia junto à equipe.

A imagem da chefia como avaliador legítimo foi identificada, também, nas falas de entrevistados que referiram trocas diretas entre servidores e chefias no tratamento das metas da ADI. Mesmo em casos em que as metas são pactuadas via sistema, sem maiores discussões sobre o planejamento, a pertinência, as necessidades do trabalho e do servidor. A esse respeito, propõe-se duas linhas de reflexão.

A primeira delas, em parte já abordada em tópicos anteriores, é de que quando se estabelecem práticas de diálogo sobre o trabalho no interior das equipes, elas ocorrem de forma independente da ADI, sendo, porém, aproveitadas para fins de registro e cumprimento burocrático do processo avaliativo. Contudo, a existência de proximidade entre servidor e chefia proveniente do debate sobre o trabalho, mesmo que não envolvam o coletivo da equipe, têm efeito legitimador do lugar do chefe, inclusive como avaliador. Ou seja, a percepção de legitimidade das avaliações proferidas pelos chefes estaria associada ao reconhecimento da legitimidade do próprio chefe perante à equipe. Sendo este reconhecimento vinculado às relações sociais que os chefes estabelecem com os membros de suas equipes em prol do trabalho realizado.

A segunda linha de reflexão diz respeito ao status social da função de chefe, ou ainda, à ideia de que os chefes são *a priori* detentores de um saber acerca do trabalho realizado pelas equipes, o que legitimaria o seu papel de avaliador e consequentemente as avaliações realizadas por eles. Estes sentidos contrastam com algumas narrativas observadas no decorrer das entrevistas, cujas ações das chefias poderia suscitar o questionamento da legitimidade das avaliações realizadas por elas.

A chefia sempre tinha um ponto lá que ao invés de dar 4, dava 3. A chefia não achava legal esse negócio de dar 10 para todo mundo porque podia parecer que era um negócio combinado. E era. Então ela pegava um ponto que ela achava que aquela pessoa deixava a desejar e ao invés de dar 4 naquele ponto, ponto fraco da pessoa, dava 3 ali. Era isso que ela fazia.
D.

Nesta fala, a preocupação com a imagem do setor na avaliação de desempenho, junto à combinação de notas se misturam à avaliação que a chefia atribui aos servidores.

Na verdade, duas pessoas combinaram notas, de darem notas ruins para outras pessoas, a chefe e uma das integrantes. Não sei por quê. O resto da equipe toda

ficou prejudicado por isso e não teve um feedback legal sobre isso, não dá para entender porque essa nota foi dada.

A.

Durante a entrevista, A. descreveu as relações sociais estabelecidas entre os colegas da equipe e a chefia como cheia de conflitos entre os integrantes, dificuldades e tensões. Para o entrevistado, amizades e inimizades pessoais, disputas de ego e de posição entre os membros da equipe, inclusive a chefia, criam um ambiente ruim de trabalho e afetam o seu trabalho. No trecho acima, A. reforça sua não compreensão da avaliação realizada pela chefia. Ao mesmo tempo, deixa pistas sobre um possível envolvimento da chefia com um membro específico da equipe, cujos termos deixa em aberto, como base para a avaliação atribuída a todos os demais servidores pela chefe, evidenciando a ausência de critérios transparentes e compreensíveis, e de retorno à equipe sobre avaliação realizada.

A preocupação com a imagem dos setores, as afinidades e indisposições pessoais e o distanciamento das atividades realizadas pelos servidores no cotidiano são aspectos que podem atravessar as avaliações realizadas pelas chefias e que foram abordados por alguns entrevistados. Assim, observa-se que, em algumas equipes, as funções atribuídas às chefias na ADI – pela função ocupada e pela expectativa neles depositada pelos próprios servidores – não se aproximam, necessariamente, da execução destas atribuições na prática.

A vulnerabilidade dos servidores diante de ameaças e da “opressão” praticadas por chefes considerados “mal preparados” para ocuparem esta posição foi o argumento utilizado por outro entrevistado, para fundamentar sua posição favorável à avaliação pelos pares e autoavaliação. Este tipo de avaliação seria uma evolução do modelo e possibilitaria aos servidores escapar do autoritarismo das chefias no processo avaliativo.

Olha, depois que houve a mudança, eu achei bem legal. Ela mudou para 360. Antigamente eu avaliava meu chefe e meu chefe me avaliava. Aquilo ali era um modelo muito opressor... Ele podia te avaliar do jeito que ele queria e você sabe que aqui algumas chefias são horríveis, pessoas que não são preparadas para ser chefe... o que mais me revolta aqui. O cara está há trinta anos aqui e tal, mas o cara não é líder. O cara tem que ser líder, tem que ser chefe, tem que ser líder. E não opressor. – Faz o que estou mandando, faz não sei o que senão eu vou dar uma avaliação ruim para você. – Fica com medo de mim senão vou te avaliar mal.

F.

A ideia de que a avaliação por múltiplas fontes pode minimizar a nocividade de chefias autoritárias que oprimem os trabalhadores encontra eco no discurso de diferentes áreas de conhecimento dedicadas à avaliação em geral, de modo que as teorias de gestão sobre a avaliação de desempenho individual entendem que a avaliação realizada

exclusivamente pela chefia torna soberano o seu parecer sobre o desempenho do servidor, e que isto acarretava situações “inconvenientes” no processo avaliativo (BRASIL, 2013, p.18). Brandão (2008), por exemplo, cita Pagés (1993) para embasar o entendimento de que quando a avaliação é realizada exclusivamente por uma pessoa, no caso, pela chefia, o exercício de pressão e controle psicossocial no trabalho são distorções comuns. A inclusão da autoavaliação e da avaliação dos pares seria, então, uma forma de mitigar este tipo de acontecimento que Brandão chama de distorção.

Contudo, ao falar sobre a “entrevista de avaliação-conselho” na multinacional TLTX no contexto de sua pesquisa, Pagés (1993) sinaliza que ao participar da própria avaliação, o trabalhador interioriza as lógicas e as regras da organização. Para o autor, o tradicional sistema baseado na autoridade pessoal do chefe entra em contradição com o sistema decisório e de controle baseado em regras, instituído nas organizações contemporâneas. O que não ocorreria sem consequências para aqueles que ocupam lugares antes investidos de poder: enquanto alguns se distanciam subjetivamente, outros resistem tentando manter a autoridade. Desta forma, entre ocupantes de cargos de chefia, fenômenos como a ausência de tomada de posição, a falta de senso de responsabilidade de um lado, e a criação de impérios e a recusa de respeito às regras, de outro, se desenvolveriam a partir desta contradição entre o antigo poder baseado na autoridade hierárquica e seu deslocamento para o sistema de regras, cujo finalidade é ampliar a capacidade de submeter os trabalhadores a uma lógica abstrata de lucro e expansão.

Na instituição que constituiu o campo da presente pesquisa, por ser um órgão público, sem finalidade lucrativa, a perspectiva de Pagés pode parecer descontextualizada, a princípio. Mas, não se considerarmos a introdução de mecanismos de gestão oriundos de organizações privadas nas instituições públicas, quer por meio de reformas da administrativas do aparelho estatal como, por exemplo, a implementação de modelos de gestão do desempenho, quer pela disseminação destes mecanismos via servidores que se especializam nestas ferramentas e buscam aplicá-las profissionalmente nas instituições.

Portanto, os servidores demonstraram que nem sempre vivenciam as regras da ADI como protetoras. A ideia de que a avaliação por múltiplas fontes, por exemplo, evitaria que os servidores se sentissem prejudicados por possíveis arbitrariedades das chefias, conforme defende o discurso da Gestão de Pessoas, não necessariamente se confirma na prática. Por outro lado, apesar de depoimentos críticos sobre a atuação de algumas chefias, o status de chefe parece exercer influência legitimadora do seu lugar como avaliador do desempenho, perante alguns entrevistados.

Finalmente, foi observado que a proximidade entre chefias e servidores nos coletivos que têm como prática refletir coletivamente sobre o trabalho parece, também, legitimar a participação da chefia como avaliador na ADI.

Quanto ao lugar das chefias como avaliados pela equipe, a fala abaixo evidencia que, na prática, o lugar na hierarquia entra em conflito com as práticas que alegam construir relações democráticas entre servidores e chefias

A chefia, por exemplo... pode ser que algumas pessoas tenham uma avaliação mais rigorosa com a chefia, mas eu não acredito que em geral isso aconteça, o nível de constrangimento que isso pode causar ali...
C.

Os pares como avaliadores e avaliados

As falas dos entrevistados sinalizam que nas equipes que pactuam suas metas coletivamente, as práticas da avaliação dos “fatores mínimos” pelos pares seguem outros padrões.

Entres os entrevistados que referiram ao envolvimento do coletivo de trabalhadores na pactuação de metas, apenas uma pessoa narrou o mesmo tipo de prática na avaliação dos pares ao final do ciclo

A avaliação da equipe, normalmente se fala antes até, não coloca no sistema direto. A gente conversa entre si e fala, - olha, eu acho que aqui, aqui, aqui, o que você acha, se discorda ou se concorda. A gente faz um pouco essa conversa, essa mediação entre nós, a gente faz isso, mas de novo, entendo que, também já participei de equipes que nem sempre isso aconteceu. Nessa, a gente tem procurado fazer assim.
K.

Nos relatos dos demais casos em que as equipes se mobilizam para tratar das metas conjuntamente, as conversas sobre a avaliação dos fatores mínimos, quando ocorrem, acontecem de modo informal, envolvendo apenas alguns membros, e a partir da iniciativa individual de cada servidor. Ou seja, a compreensão acerca dos motivos que levaram às notas dadas e recebidas pelos pares em relação aos “fatores mínimos” depende da iniciativa individual de cada servidor em indagar ou falar a respeito aos membros da equipe. Caso contrário, nem a fase de retorno dos resultados, na qual está prescrita a discussão dos resultados da avaliação com a chefias, dá conta de esclarecer em que se basearam as avaliações recebidas.

Quando alguém tem alguma coisa para falar em relação a isso. Tem pessoas que acham que isso é individual, que só ela que tem que botar, que é meu, que é meu e coloca. Individualmente. Às vezes, a gente faz mais entre a gente ali, tipo assim, às vezes, eu estou com o [colega], - olha só, você vai me desculpar, mas eu acho que você tinha que se comprometer mais com o trabalho, você tem

vacilado nisso, nisso e nisso, então vou tirar um pontinho de você aqui. Mais individualmente. Eu sinto que a gente faz isso mais individualmente.
J.

Não existe esse retorno porque o sistema dá a nota e você tem que tentar entender porque você recebeu essa nota, não tem uma explicação para a nota.
A.

Na fala de A., que havia relatado que a equipe se reúne para pactuar ou repactuar metas e apurar os resultados, observa-se que discussão participativa não abarca a avaliação dos fatores mínimos. O sistema é colocado como aquele que dá as notas, uma vez que a forma como cada par contribuiu para a configuração da nota é indeterminada, a princípio porque o sistema não informa, mas também, porque não há um diálogo sobre as motivações do grupo para avaliar de uma forma ou de outra.

Em relação à avaliação dos pares, alguns entrevistados descreveram uma espécie de movimento de grupo no qual os servidores, imbuídos de um espírito de “camaradagem”, tendem a avaliar com boas notas uns aos outros. Esta espécie de aliança entre os servidores para dar e receber boas avaliações foi descrita como algo que pode ser previa e conscientemente acordado ou não. O intuito de receber boas notas e, portanto, manter a melhor remuneração possível foi apontado como uma primeira causa para avaliar a todos com “notas máximas”.

...Todo mundo se avaliar bem para todo mundo ganhar melhor... Todo mundo dava nota máxima para os seus colegas para todo mundo ficar bem. Você não gera desconforto com o seu colega...
H.

Todo mundo tem o mesmo critério. Todo mundo é 10 para todo mundo. As pessoas combinam isso. Esse laboratório que eu estava era combinado, o anterior O que eu acho que era levado?... Por que eu acho que elas combinam? Para fins salariais, não ter diminuição. Combinam também porque elas ficam com medo. Quem combina é o pior. Sempre assim nos lugares que eu passei. Ele pega e fala assim, - eu acho que a gente devia dar 10 para todo mundo, porque não sei o que... Ela garante que ela vai receber 10 também. Por isso que as pessoas combinam. Se não combinar, corre o risco de alguém ser justo e aí ela não leva o 10 dela. As pessoas combinam por isso. Combinar é uma forma de pressionar os colegas a darem 10... Ninguém quer ter perda salarial.
D.

Nos trechos acima, nota-se a percepção de que há um movimento nas equipes para superavaliar uns aos outros e a percepção de que a questão remuneratória provoca este padrão de atuação no coletivo de trabalhadores. Vale atentar para potenciais tensões vivenciadas nas equipes, discretamente colocadas nestas falas. O desconforto com o colega, na fala de H. e a ~~ideia~~ percepção de que combinar as notas é uma forma de pressionar os colegas a darem nota máxima, na fala de D. ficam quase nas entrelinhas dos

trechos acima. Mas, sinalizam a existência de um mal-estar para aqueles que cogitam avaliar de forma diferente do padrão da equipe. Abordado de forma recorrente por diferentes entrevistados, este aspecto pode lançar luz sobre outros fatores que concorrem para a conformação da aliança da equipe em torno da reciprocidade de boas notas.

... é difícil também, claro quando você pensa, - poxa, mas eu vou dar essa nota para x e y, é difícil porque você tem as relações pessoais que também, que está ali, que estão presentes, então embora você acha que aquela pessoa ainda precisa se desenvolver em x, mas aí você pensa, - mas fulano é tão bacana nisso, ou seja, é difícil.

K.

O que mais me angustia mesmo é aquela parte de avaliação das outras pessoas, os fatores mínimos... E a questão dos pares, isso dos pares, eu acho que é muito enganoso. Ou as pessoas dão notas boas porque não querem prejudicar o outro.... Porque aquilo tem um impacto no salário ou então elas podem ter algum tipo de indisposição, não gostarem, de afinidade e darem notas boas para um e ruins para outro.

C.

... o instrumento da [instituição] eu acho que abre um precedente ruim, que é criar um clima de disputa e de levar para o lado pessoal as notas que são dadas e certo sentimento de vingança que fica no ar quando as pessoas avaliam de forma muito crítica o trabalho uma da outra, os integrantes da equipe. Quando tem avaliação de desempenho eu sinto um clima tenso, porque eu vejo que as pessoas não conseguem separar a atuação profissional do lado pessoal na hora de atribuir as notas. Eu acho que essa forma de avaliação de desempenho da [instituição]... ela por si não cria, mas ela estimula a criação de climas negativos nas equipes. ... o fato dela estar ligada ao rendimento, ao salário das pessoas, eu acho que isso faz com que as pessoas se importem tanto com a avaliação também e acabar levando isso para o lado pessoal... as pessoas acham que podem estar prejudicando a outra de propósito, querendo prejudicar mesmo de fato...

A.

Como ele [o chefe] não cumpre horário, ele não pode cobrar. Então, a avaliação é falsa pra todo mundo. Sigo o que estão falando pra fazer na ADI. Ninguém tem coragem [de avaliar conforme deseja] porque gera o que está acontecendo agora: uma rebelião.

L.

Em algumas das falas acima, a questão remuneratória também está colocada como algo que suscita a atenção dos membros das equipes. Junto a isso, contudo, se fazem presentes mobilizações afetivas e repercussões nas relações sociais entre os pares.

Na fala de C., por exemplo, a avaliação dos “fatores mínimos” pelos pares é associada ao sentimento de angústia. O desejo de evitar prejuízos remuneratórios aos demais está presente, se aproximando, de certa forma, à ideia da aliança nos coletivos de trabalho abordada anteriormente, mas sua fala evidencia outros afetos relacionados à adoção deste comportamento, para além da questão financeira. Na fala de C., também é possível identificar a percepção de que a avaliação realizada por pares pode ter como base as afinidades e indisposições interpessoais, podendo ser usada para beneficiar os afetos ou

prejudicar os desafetos. Como pontuou B., as avaliações não seriam necessariamente responsáveis por criar situações de discórdia entre os servidores, mas contribuiriam para a sua perpetuação ou seu agravamento quando já existem nas equipes. Neste sentido, não só a avaliação repercutiria nas relações sociais, mas as relações sociais previamente estabelecidas também influenciariam as avaliações realizadas pelos pares. E, na fala de A., as frustrações não ocorreriam necessariamente após receber notas mais baixas, e sim, as notas menores seriam atribuídas a determinados membros da equipe em função de relações pessoais previamente ruins, para provocar prejuízo remuneratório e frustração.

Na situação abaixo, narrada por F., a equipe teve frustrada a expectativa de receber melhor nota, o que ocasionou indignação no grupo e, em alguns servidores, o desejo de vingança contra a servidora que avaliou os colegas com notas abaixo do que eles esperavam. Aliás, nota-se a utilização do campo semântico da palavra vingança nas falas sobre sentimentos suscitados em membros das equipes a partir do recebimento de avaliações das quais discordam.

... uma colega nossa deu três para todo mundo sem conversar e a gente não entendeu. Por que ela lançou essa nota? Ela não sabe o que eu faço. Por que ela não veio me procurar? Ela falou – porque ninguém é 100%.... Aí a gente ficou meio zangado. Algumas pessoas pegaram aquilo, - eu vou me vingar, não sei o que... Foi chato. Tirou 1 real e pouco do salário... Tem gente que não quer mais falar com ela de jeito nenhum... Você fala - Bom dia todo dia para a pessoa, nunca tratou mal, a pessoa vem e te joga três. Entendeu?

F.

No caso abaixo, o entrevistado narra uma experiência ocorrida no contexto da avaliação dos “fatores mínimos” na qual ficam patentes a mobilização de afetos difíceis para a equipe e possíveis consequências disto.

Na minha equipe a gente passou por uma situação de desconforto porque a gente avaliou uma colega nossa lá. Houve uma avaliação ruim para uma colega nossa, claro que ela não sabia de onde que vinha, mas foi um colega nosso que deu uma nota muito baixa e baixou todas as notas dela e aí chamaram, colocaram a gente de frente, eu achei que foi uma situação muito desconfortável. Para evitar essas coisas, desconforto e tal, acho que todo mundo acaba e para todo mundo ter um salário bom, acaba dando a nota máxima... aí ela foi questionar isso na comissão e a comissão chamou todos nós, inclusive a nossa colega que tinha recebido a nota que ela não tinha gostado e questionaram assim na frente. Eu achei uma situação muito ruim... Você não pode questionar uma pessoa na frente dela, - porque você deu uma nota baixa para fulana?... Você está gerando um conflito que não existia... Ela acabou saindo do setor e a outra pessoa também. Estão trabalhando em locais diferentes.

H.

H. afirma que foi criado na equipe um “conflito” que não existia antes daquele ciclo da ADI. A equipe assistiu à saída de dois servidores – a servidora que entrou com o recurso e o que havia dado a nota baixa – após o episódio. Foi perguntado ao entrevistado

se percebia alguma relação entre a saída de ambos e a situação vivenciada. H. respondeu que acredita que sim, e que o “*descontentamento*” e a “*desmotivação*” produzidos por esta circunstância geram uma pessoa “*mais tendenciosa a arrumar conflitos*”.

Ademais, sem discutir o mérito da atuação da Subcomissão ou da Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho²¹, a sensação de exposição narrada por H., evidencia apenas parte do mal-estar gerado na equipe em decorrência da forma como se estabeleceu o recurso no processo da ADI. Independentemente das situações chegarem às instâncias recursais, e de serem ou não conduzidas de modo cuidadoso e acolhedor por elas, cabe indagar: que efeitos a nota “baixa” na avaliação teria sobre as relações de trabalho entre a servidora recorrente e sua equipe no cotidiano? Caso os encontros da equipe com as comissões ocorressem sem a participação da servidora que impetrou o recurso o mal-estar da servidora mal avaliada seria mitigado? Provavelmente os membros do grupo não se sentiriam expostos. Todavia, caberia à comissão convencer a servidora do ponto de vista do avaliador que deu notas baixas, ou ainda, de que a nota recebida foi resultante da percepção do colega sobre o seu trabalho? E, ainda, a explicação de que a avaliação tem como foco a percepção dos colegas sobre o trabalho é capaz de mitigar afetos como raiva, revolta e outros mal-estares a partir de uma avaliação abaixo da esperada? É possível se despir de afetos, afinidades e indisposições, não importando de que ordem, diante daqueles com quem se convive diariamente, às vezes, por anos a fio? O que acontece com aqueles que quebram o padrão de boas avaliações mútuas no grupo?

Seja criando situações de conflito entre os membros das equipes ou sendo utilizada como arsenal no caso de conflitos pré-existentes, o que estas e outras formações discursivas sinalizam é que, na avaliação dos “fatores mínimos”, estão em jogo as relações sociais estabelecidas no ambiente de trabalho, em função das atividades ou de outros fatores que aproximam e afastam as pessoas. Isto é, a avaliação dos “fatores mínimos” pelos pares atravessa as relações sociais estabelecidas entre os membros das equipes, e simultaneamente, é atravessada por elas.

Você perguntou da relação social das pessoas, isso atrapalha a relação social. Quando eu sou obrigado a avaliar o meu colega, não é minha função avaliar ninguém dentro do meu grupo. Não sou chefe, não quero ser chefe. Agora,

²¹ Instâncias recursais para aqueles que discordam dos resultados obtidos nas avaliações, nota-se que ambos os entrevistados se sentiram negativamente afetados pela condução dos recursos impetrados por colegas de equipe.

quando eu sou obrigado a avaliar alguém, isso pode gerar um problema lá dentro. Ninguém leva isso tranquilamente, numa boa. – ih, realmente eu não tão assíduo assim. Ganhei um 2. Vou trabalhar para ser mais assíduo. Não é assim que as pessoas pensam. – Quem é o safado que meu 2. É isso. – Aquele ali? Vai ver só também, vou ficar no pé dele. Ai dele se ele chegar 1 minuto atrasado. É assim que funciona.

D.

Pode-se dizer, portanto, que a questão remuneratória não é o único fator que induz à aliança de reciprocidade de boas notas, seja ela deliberada ou não. As relações intersubjetivas nas equipes, e o mal-estar que pode tomá-las a partir do processo avaliativo, parecem constituir um fator de peso nas deliberações dos servidores sobre como avaliar os seus pares. Pois, da preservação das relações sociais depende não só o bem-estar em um ambiente no qual se passa grande parte da vida, mas também, a realização do trabalho cotidiano.

Ou seja, as relações de confiança e o convívio são fundamentais, não só para o bem-estar dos trabalhadores, mas também para a organização do trabalho. Isto por que o trabalhar não implica apenas uma experiência individual de enfrentamento do real das atividades. Menos ainda a concretização contínua de experiências bem-sucedidas, ou a aplicação correta de procedimentos operacionais, orientações e manuais. Trabalhar implica o se deparar com experiências de fracasso diante de erros, enganos, falhas próprias, de outros ou mesmo dos meios de trabalho, e inúmeras situações imprevistas nas quais a competência, o saber e o engajamento do trabalhador são postos à prova. Trabalhar implica, a disponibilidade, coragem e mobilização subjetiva que fazem com que, apesar do sofrimento provocado pelas situações em que o real do trabalho se impõem, o trabalhador arrisque outras formas de realizar, não prescritas e às vezes contraindicadas pela descrição formal e oficial do trabalho, enfrentando o risco de arcar com a responsabilidade pela sua conduta, ou mesmo de ser punido, em prol da realização do trabalho (DEJOURS, 2008). E, sobremaneira, a Psicodinâmica do Trabalho destaca o caráter social e compartilhado do trabalho, que implica a construção coletiva de maneiras de trabalhar, produzindo regas de trabalho.

Importa destacar, também, que as regras de trabalho, firmadas pelos trabalhadores no coletivo, no convívio, também dizem respeito ao “viver junto”, de modo que nestes espaços de discussão os trabalhadores revisitam, constroem e consensuam regras que também dizem respeito a uma moral-prática ou ética, não só a regras técnicas. Ou seja, as conversas e os debates sobre o trabalho que fazem evoluir a própria organização do trabalho, incorporando e edificando coletivamente novas e melhores formas de fazer

envolvem fundamentalmente as relações de convivência, bem como espaços informais do trabalho (DEJOURS, 2008, p. 96).

As práticas que garantem o lugar formal ou informal destas conversas sobre o trabalho permitem que os coletivos de trabalho elaborem suas regras de convívio, inclusive no que diz respeito a como lidar com a avaliação de desempenho individual entre os pares, minimizando sua incidência sobre as relações entre as pessoas, cujos elos estão fortalecidos pela ligação que se produz a partir do trabalho. E possibilitando que, aquilo que diz respeito ao trabalho em si, ao fazer destes coletivos seja aproveitado para o cumprimento dos procedimentos da ADI, especialmente no que diz respeito às metas. A ADI pode, então, ser percebida como capaz de induzir melhorias como planejamento e reflexão sobre a prática, mas estas supostas melhorias foram observadas apenas nos coletivos de servidores que já adotam este modo de operação no cotidiano, ainda que sem nomeá-lo, e colhem seus benefícios em relação ao fazer técnico e ao convívio entre os servidores.

Em outros coletivos, as relações sociais no trabalho sofrem atravessamentos de disputas políticas ligadas à cargos e funções institucionais. Uma espécie de “luta pelos lugares” no seio de uma instituição pública, protagonizada por servidores estáveis. Como explica Gaulejac (2004-2005; 2007) esta é uma luta individual, naturalizada nos dias de hoje, que não pretende transformar a sociedade, mas ser admitido nela, para melhorar sua posição social, conquistar poder. Apesar de serem servidores públicos estáveis, que a princípio percebem o fantasma da perda do emprego como uma ameaça distante, em alguns setores, os trabalhadores se envolvem em alianças que dizem respeito ao jogo político institucional, numa busca individual por posições ou, no máximo pela posição de grupos que se alinham politicamente. A percepção de servidores que declaram não participarem ativamente de atividades de caráter eleitoral é de que esta disputa se estabelece em detrimento das relações que se desenvolvem em torno do fazer no trabalho, fragilizando os coletivos:

Essa equipe partida, uma equipe em que as pessoas não confiam umas nas outras, cria um ambiente ruim de trabalho e conseqüentemente desmotiva para melhoria de resultados e tudo. Acho que essa é uma questão, de falta de confiança que eu percebo, das pessoas, da equipe. Talvez tenha um pouco de disputa de ego, de posição, não sei... Agora com a mudança de chefia o processo está um pouco indefinido, não sei direito como é que vai ser, mas já se estabeleceu certa divisão interna... É importante isso porque é muito desgastante os processos internos, esses processos internos de debate, de discussão dentro do departamento, eles são bastante desgastantes porque são, às vezes, opiniões divergentes, pouca receptividade a crítica que as pessoas tem em geral, algumas pessoas estão sempre armadas, então é comum a primeira resposta ser com o tom de voz levantado a qualquer ensaio de crítica, então isso

faz com esses debates sejam muito desgastantes, mesmo para quem não esteja, eu falo por mim, que não estou, para quem não está diretamente envolvido em polêmicas.

A.

...eu vejo assim, muita desarmonia, muita desarmonia, mas principalmente uma divisão. Discordância sempre há, sempre vai haver discordância e tal, há pessoas que podem discordar em algumas questões, concordar em outras, enfim relações de trabalho, as pessoas não precisam ser amigos, mas é muito marcado assim, tem uma distância. Não é fácil não. Há uma divisão. Uma divisão grande... São coisas antigas, sentimentos por coisas que eu não acompanhei, coisas que aconteceram na gestão anterior, então o que sinto tem mais a ver com isso... Na verdade, é porque a chefia vai mudar agora e essa é uma questão também. É como se houvessem dois grupos. Uma pessoa vê assim, a outra não... Tem a ver com a gestão, tem a ver com outras coisas também, de fato é algo que me desgasta e eu... Está o tempo todo. Isso não é está escamoteado, isso é dito. O que é pior. Então você tem que ficar ouvindo. Isso é uma das coisas que mais me incomoda. Você ficar ouvindo coisa que tem a ver com outras pessoas.

C.

Para discutir as vivências dos servidores nos processos relacionados à governança institucional e aos desdobramentos nos coletivos de trabalhadores e no trabalho, seria necessário desenvolver uma outra pesquisa. Contudo, como identificado neste estudo, é importante marcar os relatos sobre rebatimentos da lógica de governança nas relações intersubjetivas, com possíveis efeitos nocivos às relações estabelecidas nos coletivos de trabalho e, conseqüentemente, ao trabalho e à saúde dos servidores. O incômodo diante do enfrentamento de grupos rivais no cotidiano, o desgaste nas discussões de trabalho com pessoas “*sempre armadas*”, as fronteiras tênues com a agressão que desincentiva críticas e contribuições são exemplos da importância desta questão para o trabalho na instituição e a saúde dos servidores.

Considerando contextos de fragmentação e fragilização de coletivos, por este e por outros motivos, nota-se que nestes cenários a avaliação dos pares pode se configurar como arma para a luta. Ou, simplesmente, produzir mal-estar pela ausência de ligação entre o coletivo que permita tanto o diálogo sobre o trabalho quanto a instituição de regras de convívio que incluam e elaborem coletivamente as vivências acerca da ADI, em espaços formais ou informais.

A elaboração coletiva das vivências colocadas pela ADI e a construção de formas de proceder na avaliação dos pares não significa necessariamente a combinação de notas, praticada por algumas equipes. A alternativa possível à aliança de superavaliação sem a instauração do mal-estar no coletivo, observada no decorrer da pesquisa, foi a existência do espaço de discussão no coletivo de trabalho. Lembramos que este se caracteriza como um espaço que requer confiança para que se possa falar livre e publicamente sobre o trabalho,

conhecer e participar do trabalho do outro, e ainda, colocar para os colegas as percepções e posicionamentos sobre as questões de interesse do trabalho, do setor, da unidade, da instituição. Por estas características destes espaços é que é possível aos servidores falar sobre seus posicionamentos acerca da ADI, de suas escolhas éticas acerca da avaliação dos pares e, assim, construir consensos para o convívio no coletivo de trabalho no decorrer dos processos avaliativos. Os consensos que envolvem, por exemplo, a aliança em prol de boas avaliações, podem, também, passar pela livre atribuição de notas, pela conversa sobre a autoavaliação de cada um em comparação com a avaliação que seria realizada pelo par, o diálogo prévio sobre as notas a dar e receber para que cada servidor possa se manifestar e as questões esclarecidas antes do lançamento das notas, como exemplos citados nesta pesquisa.

A questão remuneratória é tomada pelos servidores como um fator que dificulta a atribuição de notas aos colegas, ora pela preocupação em não causar prejuízo financeiro, ora para evitar o mal-estar no coletivo de trabalho, quer já tenha sido vivenciado em alguma equipe da qual participaram, quer anunciado pelas vivências de colegas de outras equipes. Também, a existência nos coletivos do espaço de discussão do trabalho os fortalece para lidar com os possíveis efeitos nocivos ao grupo produzidos pela ADI, ou potencializados por ela. Isto, quando conseguem englobar discussões sobre o processo avaliativo e criar consensos éticos e práticos para que o coletivo lide com ele. Ressaltamos que a constituição destes espaços não se faz da noite para o dia, em um momento específico do ano, ou seja, estes espaços não se instituem na etapa avaliativa. Mais que isso, os dados coletados mostram que estes espaços se constituíram nos coletivos de forma independente do processo avaliativo. Vimos que envolvem a confiança entre os membros e outros mecanismos intersubjetivos.

Mas, como se afetam os sujeitos que veem suas notas diminuídas na avaliação de desempenho individual? O que eles dizem vai ao encontro da questão financeira? Existem outros fatores ligados ao mal-estar que se coloca no ambiente de trabalho quando a avaliação recebida é menor que a esperada?

4.2.3 Efeitos subjetivos:

No decorrer das entrevistas, a autoavaliação foi abordada de forma breve, por meio de comentários curtos, cujo intuito parecia ser comunicar que sobre a autoavaliação não havia nada a dizer. Nestes casos, ficava quase esquecida entre as narrativas sobre o trabalho, sobre conflitos, e descrições do processo avaliativo. Neste sentido, contrastando com temas anteriores, em que alguns entrevistados ficavam visivelmente emocionados, o nada a ser dito remete a nenhum conflito, questão ou emoção a referir sobre a autoavaliação: *“Acho que não tem nada a acrescentar sobre autoavaliação. Essa daí eu não tenho críticas a fazer, são críticas ou não sobre o meu trabalho”*. A exceção identificada refere-se à fala de um entrevistado que considera que os impactos remuneratórios dificultam o rigor nas decisões da autoavaliação: *“Às vezes, a gente precisa ser mais rigoroso, por exemplo, em auto avaliação e eu acho que é complexo porque isso tem impacto no salário, na progressão funcional da carreira, então nem sempre eu acho que acaba sendo o real”*.

Por outro lado, afetos como sensação de injustiça e indignação foram colocados por servidores que descreveram uma percepção do próprio desempenho que destoava do julgamento proferido pelos demais membros da equipe na ADI. A auto percepção é registrada superficialmente na auto avaliação, uma vez que o que é assinalado nos “fatores mínimos” não toca o real do trabalho ou o engajamento da subjetividade no seu enfrentamento. O trecho abaixo evidencia isso:

vira, às vezes, uma coisa pessoal, porque você se percebe de alguma maneira. Eu estou sempre ali, sempre disposta a ajudar, sempre fazendo o meu, ajudando os colegas, estou sempre tentando complementar. Fico até tarde, venho sábado, venho domingo, em época de auditoria eu trabalho em casa até meia-noite, às vezes, fico até uma hora da manhã com colega no telefone resolvendo problema, e aí quando você vai olhar a sua nota, tem assim, comprometimento com a equipe uma nota baixa ou menor que você achou que recebesse. Pode ser um ponto... eu até falei com a minha chefia imediata, - você pode me chamar de tudo, pode dizer que eu tenho problema em todas as áreas, mas não comprometimento com a equipe. Às vezes, eu não sei qual é a percepção da pessoa que está me dando a nota em relação aquilo.

J.

O conceito de reconhecimento desenvolvido pela Psicodinâmica do Trabalho ajuda a lançar luz sobre as reações vigorosas à perda de pontos nas avaliações de desempenho individual, às vezes, questionadas inclusive por outros servidores pela sua representação salarial (*“Até acho que é um mínimo de perda que tem, nada assim que vá causar, cair para metade ou 1/3. Essas pessoas só olham para o umbigo”*). Na perspectiva desta disciplina, pelo caráter intersubjetivo do trabalho, o trabalhador não pode ser

considerado um indivíduo isolado. O trabalhador está sempre tomando parte em relações, com outros que sofrem, na construção de estratégias defensivas em comum, com os pares, na busca de reconhecimento de sua contribuição singular para a organização efetiva do trabalho ou de pertencimento a um coletivo de ofício, com a chefia, na tentativa de obter o reconhecimento da utilidade de suas habilidades, conhecimento e achados (DEJOURS E ABDOUCHELI, 2007).

A psicodinâmica do reconhecimento diz respeito ao binômio contribuição-retribuição, de modo que, cada trabalhador espera uma retribuição pela sua contribuição à organização do trabalho. O esclarecimento crucial é que o componente que mais conta nesta retribuição é a sua dimensão simbólica e não a dimensão material como as gratificações, os salários ou promoções. Isto significa que o reconhecimento, se expressa como gratidão e como recebimento da contribuição resultante de seu engajamento. E como ressalta Dejours (2008) refere-se “ao fazer, não ao ser, ao trabalho, não à pessoa”. Diga-se de passagem, é pelo reconhecimento sobre o fazer que se pode respeitar e cooperar, inclusive com pessoas com as quais não se tem afinidades, ou com as quais se tem mesmo antipatia (DEJOURS, 2004).

Contudo, em um segundo momento, o reconhecimento do trabalho pelos pares e chefia pode ser eventualmente deslocado pelo sujeito para o registro da identidade pessoal. Neste sentido, o reconhecimento do trabalho, além de produzir relações de pertencimento, recompensa a identidade pessoal daquele que trabalha, em benefício pelos seus esforços, com o engrandecimento da subjetividade e a própria realização (DEJOURS, 2008).

Neste ponto parece residir em grande parte a dificuldade em desvencilhar o trabalho da esfera pessoal na avaliação realizada nos moldes adotados pela instituição. O julgamento proferido por meio de notas, seja em relação às metas ou em relação aos “fatores mínimos”, coloca em questão o reconhecimento do trabalho realizado. E o faz por meios de procedimentos avaliativos que nem de longe dão visibilidade ao real do trabalho. Deste modo, o conflito que se instaura tem rebatimentos não só na relação social, a partir do sentimento de injustiça e desagregação da relação de confiança, como na subjetividade, pela contradição entre auto percepção e a elaboração da imagem profissional colocada pela avaliação, ainda que sobre um único fator

Tem uma série de itens que você deve avaliar, se não me engano, de 4 a 0, de 4 a 1, não tenho certeza, onde 4 você excede naquele item e zero você é um lixo.
D.

Isso é uma coisa que... Olha, eu estudo muito, não paro de estudar, estou sempre fazendo projeto da saúde, já fiz mestrado, leio trezentos mil livros, tenho um

bando de livros, se alguém vem me questionar eu abro um livro, estou te falando, está aqui na página tal, está aqui. Aí a pessoa me jogar dois, três na avaliação porque tinha que chutar algum lugar para te dar nota baixa. Joga no horário, joga em qualquer lugar, mas não joga no conhecimento, aí eu viro bicho.
F.

Todavia, se uma espécie de efeito de não reconhecimento pode ser produzido pela ADI, vale interrogar se o efeito inverso é possível. Ou seja, se a avaliação de desempenho individual nos moldes adotados pela instituição pode promover o reconhecimento da contribuição de cada servidor, e seus efeitos mediadores da construção da identidade e, conseqüentemente, da saúde mental e mesmo física, descritos por Dejours (2008).

Como se respondendo a esta questão, o autor pontua que o reconhecimento não é uma avaliação objetiva. O reconhecimento é uma forma de julgamento que envolve critérios de eficiência e justiça simultaneamente. Dois tipos de julgamento são descritos. O julgamento de utilidade, está para a utilidade técnica, social e ou econômica da contribuição, podendo ser proferido por chefes, subordinados ou, ainda, clientes. O julgamento de beleza, proferido pelos pares e por isso fundamentado no real do trabalho, diz respeito às dificuldades das tarefas e aos esforços feitos pelo trabalhador (DEJOURS, 2007; 2008).

Ademais, Dejours (2004) afirma que o meio de se obter o reconhecimento dos outros é tornar visíveis as descobertas de sua inteligência e seu saber-fazer. Para reconhecer, é preciso conhecer o trabalho (DEJOURS, 2008). E quanto mais se busca entender os esforços empreendidos, mais necessário é penetrar nas vivências dos trabalhadores. Nem os procedimentos prescritos para as demais etapas da ADI, e tampouco a avaliação proferida sobre os “fatores mínimos”, se mostraram capazes de promover a construção de espaços cotidianos em que o trabalho real do trabalho tenha visibilidade, nesta pesquisa. Mais uma vez, o que se viu foram as relações sociais e intersubjetivas já estabelecidas produzindo efeitos sobre os modos como a ADI é vivenciada pelas equipes

Nunca tivemos problemas, nem eu, nem as colegas demos nota baixa para ninguém. Sempre todo mundo fica praticamente a mesma nota... É um grupo homogêneo. Eu não me sinto ali melhor do que todo mundo. Eu tenho as minhas qualidades, assim como outras pessoas tem as suas qualidades. Eu não vejo fazendo diferente se eu tivesse no lugar daquela pessoa, mas eu faria exatamente da forma como ela está fazendo, atendendo daquele jeito que ela está atendendo, talvez eu não faria até com tanta perfeição que ela faz. Acho que todo mundo ali reconhece um pouco isso. A gente se respeita muito nesse sentido.
I.

Nos coletivos em que o espaço de discussão está instituído, a exceção a este padrão foi observada nos casos em que o reconhecimento dos pares ou da chefia foi colocado em questão pela avaliação.

No que tange aos coletivos de trabalho em que as relações sociais não se estabelecem por laços que incluam o conjunto de servidores, ou seja, nos grupos em que até existe cooperação e discussão do trabalho, mas esta se dá de forma fragmentada, sem a participação do coletivo como um todo, alguns efeitos da avaliação de desempenho são dignos de nota.

Primeiro, a sensação de que a ADI não é eficiente para cumprir as finalidades percebidas pelos entrevistados. Pela construção de alianças de superavaliação, pela preocupação com a questão remuneratória ou pelo mal-estar provocado ou potencializado em coletivos de trabalho, diversas as falas sobre a ADI, chegavam ao enunciado de que a avaliação de desempenho praticada na instituição tem um quê de farsa, brincadeira, algo que não é sério: *“Eu acho que nem sempre ela é verdadeira. As pessoas sabem que vão perder dinheiro se forem mal avaliados e por outro lado, se você me avaliar mal eu vou acabar sabendo disso e isso vai gerar um mal-estar entre o grupo”*.; *“Eu acho que a avaliação de desempenho não é eficiente, como ela está ligada direto ao financeiro, o que acontece é uma camaradagem”*; *“a pessoa foi super bem avaliada, ganhou nota máxima em tudo e em algumas semanas depois tiraram ela do cargo de chefia. Aí a pessoa falou, - pô, acabei de ser avaliada, fui super bem avaliada, ninguém me fez nenhuma crítica construtiva ou destrutiva, reivindicação. Fui super bem avaliada e estão me tirando? Por quê? Incoerente... Eu acho que nem sempre é sincera essa avaliação”*/ *“...você vê que as pessoas continuam dando nota alta e no dia a dia ficam reclamando daquelas pessoas. Coisas não coerentes acontece”*.

A vivência da avaliação de desempenho individual como uma farsa ou a opção por falsear os resultados da ADI em prol do coletivo, pode entrar em conflito com os valores éticos singulares.

eu fui chamado por uma comissão porque o técnico reclamou da nota que eu dei. O técnico que nunca ia. O técnico que nunca ia trabalhar. Ele queria que eu desse um dez para ele em tudo. Esse deu 10 em tudo. Eu não me dei 10 em tudo. Ou 4[nota máxima a ser atribuída a cada fator]. Eu não me dei nota máxima em tudo... A comissão ficou insistindo, - mas não tem como você mudar? Ele já entendeu o que ele faz nesse ponto, você não pode mudar? Te custa alguma coisa? Cara, eu mudei. Mudei a nota dele. Sabe o que eu comecei a fazer a partir daí? Agora tenho nota máxima em todas as minhas avaliações. Eu não vou correr o risco de, amanhã ou depois, chegar e ver outra injustiça dessas. Isso que a [instituição] me ensinou... Se é o que eu penso? Eu não me acho 10, mas em relação a várias pessoas que se colocam 10, aí eu me acho 11. Então aí eu sou 10. Passei a ser 10. Em relação ao pessoal da minha equipe, também não acho eles 10, mas em relação a outras pessoas que eu sei que se colocam 10, eles são 11 também. Se você fosse falar assim, tem que ser justo, justo, justo. É obvio que ninguém ia ganhar 10. Nenhum funcionário aqui é 10.
D.

Dejours (2000, p.32) descreve o sofrimento ético como um tipo de sofrimento provocado por situações em que o trabalhador tem competências e habilidades para executar determinadas atividades, sabe o que deve fazer no trabalho, mas é impedido por pressões sociais ou constrangimentos colocados por métodos e regulamentos incompatíveis entre si, gerando uma situação psicológica “extremamente penosa”.

Na fala de D., estão descritos elementos que aproximam a vivência do servidor da descrição de sofrimento ético, apesar de não dizerem respeito à atividade de trabalho em si, mas sim à avaliação do desempenho de terceiros. A situação vivenciada pelo servidor evidencia que seu julgamento sobre o trabalho realizado pelo colega seguia critérios, aliás, os mesmos nos quais se baseou para se autoavaliar. A pressão para que alterasse a nota, a despeito dos valores e critérios que embasaram seu julgamento, fez com que cedesse ao recurso do colega e à intervenção daquela Comissão. Porém, provocaram sentimento de injustiça e perda de sentido do processo, reafirmados diversas vezes no decorrer da entrevista: “*Depois que a gente terminar aqui você vai levar para algum lugar e as pessoas vão ver que [a ADI] não serve para nada? A ideia é essa?*”. Nos processos seguintes, a posição do servidor muda, após concluir que a instituição o ensinou avaliar a todos com nota máxima, mesmo achando que não fazem jus. Logo, segundo ele, a instituição o ensinou a agir contra seus princípios e valores éticos. O sofrimento ético constitui uma forma frequente e importante de sofrimento no trabalho (DEJOURS, 2008).

Nas práticas dos coletivos de trabalho, vivências, sentidos e efeitos subjetivos e intersubjetivos produzidos a partir do processo avaliativo, implicações para a saúde foram abordadas. A seguir, serão discutidas as relações entre a avaliação de desempenho individual e a saúde dos servidores da instituição, a partir das narrativas dos entrevistados.

4.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL E SAÚDE

Ao longo das entrevistas, não importando a questão colocada, foram abordados diversos aspectos que remetem a vulnerabilidades à saúde dos servidores que vivenciam a ADI, pela ótica dos referenciais teóricos que embasam esta pesquisa. Aqui, serão analisados, à luz do campo da Saúde do Trabalhador e da Psicodinâmica do Trabalho, os imbricamentos entre as práticas coletivas e experiências subjetivas ligadas à ADI e a saúde dos servidores. Neste contexto, terá destaque, também, a perspectiva dos sujeitos da pesquisa sobre as possíveis relações entre a ADI e a saúde dos servidores.

Foi perguntado diretamente aos entrevistados: “Você diria que a ADI afeta de alguma maneira a sua saúde ou a de outros servidores?” As respostas obtidas foram organizadas em três grupos de formações discursivas.

No primeiro grupo, os participantes da pesquisa têm o intuito de sinalizar que a ADI não prejudica em nada a própria saúde ou a dos servidores em geral. Apesar de ter sido encontrada resposta que não relacionava de forma alguma a ADI e o processo saúde-doença dos servidores, nota-se que em geral, havia explicações sobre o porquê da ADI não impactar a saúde, inclusive a própria, na perspectiva destes entrevistados.

Não. Não afeta. Não é levado muito a sério.
H.

Sinceramente acho que não afeta não. Eu não acho que a avaliação de desempenho individual tenha uma perda tão considerável no salário a ponto de comprometer o orçamento dele em casa, que possa fazer com que ele desenvolva algum problema de saúde, mental, sei lá. Outro ponto é que eu não acho que essa avaliação de desempenho individual seja tão rigorosa que force a pessoa a ficar se matando aqui na [instituição], de forma que ela depois, - se eu não fizer, não vou conseguir ter uma boa avaliação no meu desempenho individual... eu acho que só consegue tirar nota baixa o cara que se esforça muito.
D.

Apesar das falas expressarem claramente um entendimento que desvincula a ADI de qualquer consequência para a saúde dos servidores, seus conteúdos apontam para um possível cenário no qual essa relação estaria colocada, a partir de algumas condições. Nesta perspectiva, o que preserva a saúde diante da ADI não é um modelo de avaliação livre de ameaças, mas os arranjos sociais que se construíram em torno dele na instituição. Ou seja, as formas como os servidores efetivamente realizam suas práticas avaliativas.

Ao afirmar que a ADI não afeta a saúde e completar, de forma explicativa, que isto se deve ao fato do processo não ser levado a sério, H. faz pensar que, caso o fosse, as ameaças à saúde estariam colocadas, no mínimo, num campo de possibilidades. A fala de D. fornece outros elementos que ajudam a completar este sentido: a perda remuneratória não é tão considerável a ponto de comprometer gravemente o orçamento particular e a ADI não força os servidores a “ficarem se matando” no trabalho para conseguirem boas notas. É importante observar que estes elementos foram descritos por outros entrevistados como o modo de funcionamento geral da ADI na instituição e, desta forma, a imagem do processo avaliativo foi atrelada significados como farsa, brincadeira, ausência de seriedade, ineficiência. Contudo, a previsão de perda remuneratória já existe no modelo, por meio da gratificação de desempenho e, se não ocorre de forma significativa é devido, justamente, ao modo como a cultura da ADI vem sendo construída, moldada e enfrentada pelos

servidores nesta instituição. O que as falas destes entrevistados sinalizam às margens do discurso sobre a salvaguarda da saúde na ADI, é que se fossem instituídas formas de tornar o processo de avaliação “sério aos olhos dos servidores”, fazendo-os sentir uma perda remuneratória considerável ou aumentando o rigor das notas de modo que a intensidade do trabalho aumentasse consideravelmente, a saúde dos servidores estaria em risco.

Além disso, na fala de D., destaca-se um contraponto importante à restrição da problemática da ADI às notas baixas ou às superavaliações. Ao condicionar o comprometimento da saúde dos servidores a situações em que tivessem que ficar na instituição “se matando”, a fala do entrevistado remete à questão da intensificação do trabalho. Ou seja, mesmo que os resultados das avaliações fossem considerados coerentes pelos entrevistados, outras problemáticas para a saúde poderiam estar colocadas. A possível vinculação entre ADI e intensificação do trabalho é uma delas, e foi debatida neste estudo a partir da observação de que o trabalho real e parte das tarefas características de diversos servidores, são relegados a segundo plano na assimilação que os responsáveis pelo processo avaliativo na instituição – dirigente máximo e área de Gestão de Pessoas – fazem do modelo. A esse respeito, vale ressaltar que tal vinculação se fez como discussão baseada nos relatos sobre o apartamento das atividades rotineiras e do trabalho real das metas da ADI, mas não foram referidas descrições de intensificação do trabalho diretamente relacionadas a este processo.

No que diz respeito a condições em que a ADI pode atuar como instrumento nocivo à saúde dos trabalhadores, é importante lembrar a questão do medo vinculado à associação da avaliação à arbitrariedades e demissão (DEJOURS, 2008). Apesar de não constituir uma realidade para os servidores da instituição, é uma condição que se coloca em perspectiva no PL nº 116/2010, que prevê a exoneração de servidores por “insuficiência de desempenho”.

No segundo grupo, foram reunidas as falas que participantes que atribuírem ao processo avaliativo uma nocividade potencial para a saúde de outros servidores. Neste contexto, nota-se, uma diferenciação entre aqueles que relatam situações em que o processo avaliativo teve impacto sobre a saúde de servidores conhecidos e os que reconhecem um potencial de nocividade no processo avaliativo a partir de reflexões desvinculadas de casos concretos.

Nas falas que têm como conteúdo reflexões desvinculadas de casos concretos, os entrevistados entendem que a própria saúde nunca foi afetada pela ADI, mas ponderam sobre algumas condições nas quais acreditam que a saúde de outros servidores poderia ser

prejudicada. Tais condições envolvem o estilo de cobranças e controle das chefias sobre o trabalho dos servidores, o volume de trabalho em relação ao número de membros das equipes, relações sociais difíceis entre os membros da equipe de trabalho e a divergência entre alguns modos singulares se organizar no trabalho e a organização por prazos colocada pela ADI. À exceção desta última, nota-se que a perpetuação de condições entendidas pelos entrevistados como nocivas à saúde dos servidores não depende da existência da ADI, mas podem ser potencializadas em suas consequências para a saúde a partir da interposição com o processo avaliativo.

A minha não, mas se afeta de outros servidores... porque eu acho que tem exemplos de tudo, desde profissionais que não estão tão bem preparados da melhor forma para exigir, cobrar. Sim, uma chefia deve cobrar, mas a forma como você faz isso, a forma como você acompanha, a forma como você orienta quem é da sua equipe... Casos em que a pessoa, às vezes, ficou sozinha ou com uma equipe muito reduzida para acabar de ter aquela, chegar àquela meta não conseguir... Eu ainda não tive essa experiência, mas me parece que isso é muito razoável de poder acontecer.

K.

... eu acho que não a avaliação de desempenho em si, a não ser que a pessoa tenha uma relação muito ruim. Eu já soube de algumas situações, mas não necessariamente da saúde, mas que as pessoas ficaram chateadas e tal...

C.

...isso vai um pouco de cada um... Quando a gente não tem metas, não tem prazos acordados, a gente vai deixando, vai deixando, e aí sim, quem não tem e quer mostrar para o chefe que fez e na última hora começa a fazer tudo de qualquer maneira, aí eu acho que pode afetar. Pode vir problemas de estresse, de nervosismo, mas a mim, eu acho que o ADI não afeta... Tem outras coisas que me estressam um pouco mais no trabalho do que a ADI.

J.

A fala de J. situa o nervosismo e o estresse como indícios de prejuízos à saúde no contexto da ADI, porém, apartados de suas próprias vivências no processo avaliativo, ou seja, projeta estes indícios como possibilidade na experiência de outros servidores. E assim como a fala de C., privilegia outras situações e condições do trabalho apreendidas como ameaças a sua saúde em detrimento da ADI. Contudo, há que se pontuar a existência de algum grau de estresse relacionado ao processo avaliativo, ainda que minimizado ou irrelevante perante o contexto geral de trabalho, na construção discursiva de J. “*Tem outras coisas que me estressam um pouco mais no trabalho do que a ADI*”.

Neste ponto, vale ressaltar que para compreender as relações entre ADI e saúde é preciso acessar sofrimentos no trabalho vivenciados a partir do processo avaliativo. Como advertem Dejours e Abdoucheli (2007), esta empreitada não se realiza facilmente, uma vez que, diante de aspectos intoleráveis da realidade, não raro, os trabalhadores minimizam a

percepção de risco e ameaça para si. O fazem involuntariamente, como estratégia de defesa, a fim de atenuarem seus medos e incômodos e preservarem desta forma o equilíbrio psíquico diante de situações de trabalho difíceis. Porém, como entendem estes mesmos autores, o caminho para se apreender as realidades do trabalho e seus impactos para a saúde se fazem essencialmente pela fala dos trabalhadores. Assim, o ponto de vista destes entrevistados norteou a análise de seus discursos e registra-se, portanto, o intuito destes entrevistados, inclusive J., em marcar que não percebem influências da ADI em sua saúde. Mas as marcas subjetivas presentes em suas falas também foram consideradas, na medida em que podem evidenciar algo da torção perceptiva característica de processos defensivos discutidos pela Psicodinâmica do Trabalho.

Ainda sobre a última fala de C., acima, observa-se que estão situadas de um lado situações em que servidores ficaram “chateados” e de outro as situações “necessariamente da saúde”. É importante atentar para o caráter fortemente imaterial do trabalho dos entrevistados. Aqui, cabe trazer a discussão colocada por Gaulejac (2007), ao afirmar que apenas as doenças as quais se prova (com dificuldades) que foram diretamente provocadas pelas condições de trabalho são consideradas doenças profissionais em detrimento dos sintomas somáticos e psicossomáticos experimentados pelos trabalhadores como individuais, apesar de serem produzidos socialmente. Sintomas como o estresse, exemplifica o autor, podem estar vinculados a um modo de funcionamento do trabalho que desaparece quando cessam determinadas condições de trabalho nocivas como, por exemplo, a pressão.

O que se pretende ressaltar é que no campo das significações evocadas por palavras como “chateação”, podem estar colocados sentidos que remetem a um incômodo pequeno, passageiro e sem implicações para a saúde e para o trabalho, como C. parece significar. Todavia, os sentidos podem deslizar para campo do sofrimento, em especial, se levado em conta que a “chateação”, o “aborrecimento” etc. se dão em um contexto de trabalho com características imateriais, marcado, portanto, por demandas relacionais e intelectuais. Se o trabalhador se vê diante de uma situação em que não há mais margens de transformação da organização do trabalho, em que somente tem vez a repetição, a frustração, o sentimento de impotência etc., e em que todos os seus recursos defensivos já foram explorados sem êxito, o sofrimento torna-se patogênico, levando o sujeito ao adoecimento, à descompensação mental ou psicossomática (DEJOURS E ABDOUCHELI, 2007). As falas de dois servidores ilustram o modo como as tentativas de lidar com as dificuldades vivenciadas podem se esgotar, gradativamente

Eu falava isso, há um tempo que eu não vou mais lá no recursos humanos, mas eu falava muito isso, - porque a gente não tenta fazer um instrumento mais qualitativo?

C.

Já coloquei isso para o RH, lá da instituição, mas aí o que eles dizem é que depende dessa tal árvore que está montada dessa forma e acho que isso depende... é a chefia. Não sei quem determina aquela árvore, mas o RH diz que é uma coisa lá do laboratório...

G.

Você tem essa própria informação do RH, o que aquilo [o recurso contra nota obtida na ADI] vai gerar.... É todo um processo que você recebe até orientação, - olha, isso não vai te afetar, o que foi tirado, não vai mudar nada no seu recebimento de valores ou de qualquer coisa. Teve uma vez que eu ia entrar [com recurso], daí depois acabei deixando e essa segunda eu nem tentei. Só me revolta bastante essa história. E agora vai ter outra, provavelmente vou me irritar de novo com isso.

G.

De quais outros recursos organizacionais e subjetivos estes entrevistados dispõem para lidar com as dificuldades encontradas no processo da ADI e no trabalho? Não importam aqui as possibilidades dos Serviços de RH (ou Gestão de Pessoas) intervirem no processo ou a imagem deles retratada pelos servidores – pois foram encontradas, também, representações positivas destes setores. O que se quer destacar é a posição inicialmente ativa dos entrevistados, buscando transformar os aspectos da realidade que consideravam adversa em contraste com a desistência de lançar mão daquela iniciativa, frente à imutabilidade do processo, após tentativas frustradas. Assim, atentar para o cenário em que se produzem as falas sobre “chateações” e “aborrecimentos” no contexto da ADI e compreender os sentidos atribuídos a estas queixas, é fundamental para a compreensão e proteção da saúde dos servidores submetidos ao processo avaliativo.

Ainda no segundo grupo de formações discursivas obtidas em resposta à pergunta sobre ADI e saúde, as situações nas quais os entrevistados entendem que a ADI teve efeitos sobre a saúde de terceiros, desta vez a partir de casos concretos, referem-se a aspectos como humor, afetividade. Justamente, dimensões cujas ligações com condições de trabalho estressantes ou assediadoras são difíceis de demonstrar, como alerta Gaulejac (2007).

Essa minha colega que pediu retificação e justificativa, ela teve problemas de saúde porque ela percebeu e se sentiu perseguida pela chefia e isso afetou bastante o emocional dela por um tempo.

A.

... teve uma médica lá que entrou com recurso. Não sei se ela entrou, mas ia entrar. Estava bem aborrecida. Quando vem lá o dia da nota, que sai, a gente conversa com alguns colegas. E aí as pessoas, - ah é, também tiraram meus pontos daqui, dali.

G.

Nota-se que ambas as situações narradas envolvem recursos contra as notas obtidas na ADI. O dispositivo de recursos contra a avaliação foi tangenciado na seção que trata dos pares como avaliadores e avaliados, na discussão sobre ADI e Subjetividade. Optou-se por não discutir a atuação das Subcomissões - Subcad e da Comissão de Acompanhamento da Avaliação de Desempenho - CAD, escolha que será mantida aqui em função dos objetivos da pesquisa não possibilitarem o aprofundamento nesta temática.

Todavia, convém pontuar que os casos narrados por alguns entrevistados explicitam conduções problemáticas dos recursos pelas comissões responsáveis, acarretando constrangimentos para os servidores envolvidos e consequências para as relações entre os pares, como já foi discutido. Deste modo, o que se pretende ressaltar é que os impasses com os quais estas instâncias lidam envolvem, muitas vezes, situações vivenciadas pelos servidores como impactantes para saúde. O contexto dos recursos e pedidos de reconsideração abarca situações protocolares como erros de preenchimento do sistema, mas também, cenários de desidentificação com o trabalho pelo qual se é responsável, conflitos decorrentes das relações de trabalho ou relações políticas e afetivas nas unidades e, ainda, decorrentes da própria estruturação das equipes da ADI como demonstrado na discussão sobre ADI e Processos de Trabalho.

Sabe-se que a CAD deve ser formada por membros indicados pelo dirigente máximo da instituição e um representante do sindicato dos trabalhadores, e é responsável por julgar, em última instância, os pedidos de reconsideração. Já as Subcads são vinculadas a cada unidade da instituição e devem ser compostas por quatro membros titulares e dois suplentes, sendo pelo menos um membro eleito pelos servidores da unidade. Ambas têm como atribuição acompanhar todo o processo de implantação da ADI²². Apesar da representação dos servidores por um membro eleito nas Subcads, e da participação dos servidores envolvidos no recurso, tal como retratam os casos narrados nesta pesquisa, convém repensar o modo de constituição destas instâncias e, ampliar sua disponibilidade de escuta aos servidores que solicitam sua intervenção e rever os procedimentos adotados para a deliberação sobre cada caso e para a participação dos servidores, a fim de não provocar constrangimentos onde não havia e maior sofrimento para aqueles que buscam mediação para lidar as dificuldades que já materializadas pelos recursos.

Enquanto este modelo avaliativo estiver vigente, é indispensável que tais instâncias sejam vistas não como lugar de arbitragem sobre os servidores e seu trabalho,

²² Documentos institucionais: Portaria PR nº 749/2017; Nota Técnica ADI 2017-2018.

que a própria ADI se invisibiliza. As Subcads e a CAD poderiam se caracterizar como espaços nos quais, para além da operacionalização do dispositivo avaliativo, sofrimentos patogênicos pudessem ser identificados e, a partir daí, ganhassem espaços institucionais de cuidado e intervenção em suas relações com o trabalho. Para tal, reconhecer os caminhos pelos quais a ADI explicita situações de sofrimento no trabalho ou se torna nociva aos servidores é, também, crucial, bem como a criação de espaços de discussão sobre o fazer destas comissões junto aos seus membros.

Esta medida se alinha à Política Nacional de Saúde do Trabalhador e da Trabalhadora, que define entre seus objetivos a “inclusão de parâmetros de proteção à saúde dos trabalhadores e de manutenção de ambientes de trabalho saudáveis nos processos de concessão de incentivos ao desenvolvimento, nos mecanismos de fomento e outros incentivos específicos” (BRASIL, 2012). Ainda que sua adoção requeira um esforço institucional de articulação com os Serviços de Saúde do Trabalhador ou mudanças significativas no processo de constituição das comissões, a fim de que sejam consideradas as imbricações entre o processo avaliativo e as relações trabalho-saúde.

Finalmente, no último grupo, foram reunidas as falas que abordam mal-estares e constrangimentos vivenciados pelos próprios entrevistados e referidos em resposta à pergunta sobre ADI e saúde. As falas abordam desmotivação, aborrecimento, chateação, tristeza. Novamente, destaca-se a referência à dimensão afetiva como alvo dos impactos da ADI, o que vai ao encontro da associação que Dejours (2008) estabelece entre a evolução das patologias mentais ligadas ao trabalho e as novas formas de avaliação e gestão, ainda que os entrevistados não apresentem necessariamente patologias instaladas. O que se percebe é que com toda a abrangência de sentidos e significações possíveis da palavra saúde, os aspectos que os entrevistados referiram como sendo implicações decorrentes da ADI dizem respeito à dimensão psicológica, em detrimento de outros tipos de sofrimento e patologias como, por exemplo, as de sobrecarga, que também aparecem em Dejours (2008) como consequências possíveis para a saúde dos trabalhadores vinculadas à avaliação de desempenho individualizada.

Eu não tive nada sintomático sobre isso, a não ser desmotivação para o trabalho. Do ponto de vista de saúde não teve nenhuma questão física.
A.

me afeta no momento que eu tenho que fazer aquela meta, aquilo tudo me aborrece... A minha saúde seria em relação a esse aborrecimento. – Nossa, tem que fazer a meta. - O último prazo hoje, tem que pensar em alguma coisa, tem que colocar lá no sistema... Todo aquele processo. E, quando vem essa avaliação dos colegas, também é uma coisa que aborrece bastante. Seria

aborrecimento, na minha saúde. Quando isso vem de pessoas que você não sabe nem que é, então isso me deixa chateada, naquele momento também.

G.

Já afetou. Hoje em dia não mais. Fiquei triste por ela ter dado aquela avaliação... e o que ela falou não foi mentira, é verdade. Eu atingi a minha meta, não superei. Fiquei triste... É ruim você ficar triste ou magoado com uma pessoa...

F.

Em publicação do ano de 2006 a Chappell e Di Martino já alertavam para a relevância internacional do tema violência no trabalho, bem como para a emergência da violência psicológica neste contexto. De difícil definição em função de variações culturais e fronteiras, às vezes, sutis em relação a condutas adequadas, a violência psicológica envolve várias táticas, praticadas continuamente, capazes de causar danos emocionais às vítimas: (CHAPPELL E DI MARTINO, 2006). Casos de utilização da ADI como instrumento de ameaça, num contexto de violência psicológica também foram relatados no contexto das respostas que versavam sobre a saúde.

Nas situações abaixo, os entrevistados relatam que sofreram assédio moral por parte das chefias, sendo a ADI uma forma de desqualificação, entre outras como: “Fui para geladeira, ninguém me passava nada, não sabia de ‘porcaria’ nenhuma, eu era o burro, eu não sabia nada”. / “Porque ela [a chefe] assediava e as pessoas baixavam a cabeça... Como? Xingando, ofendendo, dizendo que a pessoa não serve para nada, está sempre diminuindo a pessoa e por aí vai”.

Os atravessamentos da violência psicológica na ADI e as suas consequências para a saúde dos entrevistados são descritos abaixo

... nas avaliações anteriores, eu já sofri assédio moral, tanto que eu consegui sair do meu setor por isso... A pessoa me avaliava mal para ‘caramba’... Adoei, fiquei mal, acordava de manhã chorando, eu tive que tomar remédio. Fui ao psiquiatra. Ele me deu 15 dias afastamento... Eu acordava de manhã para vir trabalhar e começava a chorar... então eu ficava arrumando desculpa para não sair... Tomando remédio que me entorpecia... eu não conseguia ir ao banheiro de tão grogue que eu ficava e passei a olhar para aquilo ali e saber que o resto da minha vida podia ser assim, que nem várias pessoas que sofrem assédio moral aqui dentro e não é resolvido. E as pessoas ainda ferram você na avaliação de desempenho. Depois vem o governo federal, - eu só vou demitir esse servidor porque a avaliação dele é uma porcaria.

F.

era eu que ganhava a menor nota. Ela [a chefia] assediava moralmente as pessoas, implicância pessoal... Tinha um ou outro que não baixava a cabeça. Eu não abaixava a cabeça... Eu queria entender exatamente o porquê da reação e o que ela estava falando.... Ela ficava lá batendo e me chamando de burro e por aí vai... ela usava isso como ferramenta para, na minha opinião, assediar moralmente..., isso aí acontecia, de pegar e ameaçar você com uma avaliação mais baixa na avaliação de desempenho. Isso acontecia. Isso aí pode adoecer uma pessoa. Ela usava isso como ferramenta de ameaça”.

D.

É relevante apontar que, a princípio, o entrevistado D. entendia que sua saúde não fora afetada pela ADI e que o processo avaliativo não é capaz de prejudicar a saúde dos servidores. Sua posição neste sentido foi registrada no primeiro grupo desta categoria. O servidor vinculava os impactos em sua saúde à violência psicológica da chefia: *“Ali eu ficava doente. Não era pouco doente não, era muito doente... Eu não dormia, perdia o sono três da manhã, doente toda hora. Eu saí de lá, para você ter uma noção, nesse trabalho que estou agora... estou curado....”* Porém, no decorrer de suas narrativas, ao revisitar a experiência junto à chefia que o assediava, se reposicionou diante da resposta anterior: *“Isso aí pode adoecer uma pessoa. Ela usava isso como ferramenta de ameaça”*.

Em um contexto de violência, a ADI se torna uma arma para o agressor. A priori, o modelo de ADI adotado pela instituição não encerra procedimentos que levem necessariamente ao assédio moral. Entretanto, é importante retratar como o processo avaliativo pode se fazer de veículo para esta prática, sendo utilizado como ferramenta de desqualificação e ameaça, em cenários de violência psicológica no trabalho.

Entre as formações discursivas sobre a ADI e a saúde dos servidores, a fala de um entrevistado destoou das demais. Apesar de descrever a prática de um coletivo no contexto da pactuação de metas da ADI, a fala foi incluída nesta categoria por abordar diretamente a questão da saúde dos servidores no seu coletivo de trabalho, aparentemente disseminada em toda a unidade institucional: *“a parte de RH instruiu a gente, mostrou para gente quais seriam os objetivos e com relação à equipe, a supervisão direta que passou para a gente as metas de equipe... foram duas ou três individuais e mais duas ou três metas da seção”*. Enquanto as demais formações discursivas tinham o intuito de ponderar se a ADI se configura ou não como um processo nocivo à saúde dos servidores, este participante enende, com base em suas vivências, que o processo avaliativo pode se inserir em um contexto de produção de saúde.

Acho que[a ADI] afeta [a saúde]de forma positiva porque ajuda, justamente, nessa questão de a gente parar e verificar se está cumprindo com esses requisitos mínimos para a gente estar conseguindo trabalhar... para se ter saúde, né? Trabalhar e estar bem disposto. Outra questão que diz respeito ao treinamento, ao desenvolvimento das pessoas, isso ajuda a gente a não ficar, digamos assim, acostumado a só atividade. Está sempre se dedicando a fazer um curso, aprender alguma coisa nova, se identificar com alguma atividade diferente... E questões assim, sempre com esse foco, ajudar a pessoa a parar um momento, se cuidar, se aprimorar de forma que ela possa estar bem para poder colaborar mais com o trabalho. Essa questão da saúde eu acho que é muito importante, bastante interessante, embora muita gente não veja, mas a pessoa que consegue manter seus exames em dia consegue evitar bastante coisa,

consegue detectar problemas bem no início e com isso ela vai estar trabalhando sempre, não vai ter que se ausentar. Metas desse tipo.
B.

A fala do servidor descreve a inclusão de objetivos de saúde e formação para os servidores na pactuação de metas individuais. E a partir de suas vivências da ADI neste coletivo de trabalhadores, o servidor comenta sobre a pactuação de metas no sentido comum proposto pelo modelo avaliativo

... redução de perdas do produto tal. Tudo bem, é interessante, isso aí para mim é meta do setor, mas uma meta individual sua perante a [instituição], acho que é mais pessoal mesmo... Você tem as metas dentro da sua unidade... agora as metas para o servidor, cada um trabalha com um tipo de área diferente, eu sou produção, tem gente que trabalha no hospital. É mais para pessoa mesmo. Pensar em desenvolvimento da pessoa, saúde, absenteísmo, coisas assim.
B.

A inserção de metas de saúde e formação dos servidores na ADI remete às tradições da Medicina do Trabalho – na medida em que busca assegurar os melhores níveis de bem-estar físico e mental dos trabalhadores, mas se fortalece como instrumento de controle da força de trabalho (MENDES E DIAS, 1991). Contudo, considerando a dissonância da forma de assimilar a ADI em relação a todas as outras descritas, esta pode se caracterizar como um exemplo da criatividade e diversidade de apropriações do processo avaliativo.

Após a exploração acadêmica do tema, junto aos servidores, caminhos de proteção à saúde e transformação das implicações perniciosas do processo avaliativo podem ser construídos, considerando suas experiências e inventividade. O Modelo Operário Italiano, referência para as ações do campo da ST, mostra o quanto o saber dos trabalhadores sobre suas realidades de trabalho é fundamental para a produção de saúde diante de processos e condições de trabalho prejudiciais. Além disso, coloca como perspectiva ética para a pesquisa a “sinergia entre diferentes saberes frente a problemas concretos” colaborando para “a mútua crítica e desenvolvimento, em uma dinâmica virtuosa” entre profissionais de pesquisa e trabalhadores, ampliando a capacidade investigativa de todos (MUNIZ et al, 2013, p.286).

5 CONCLUSÃO

Ante os resultados e análises, procedentes das falas dos trabalhadores pode-se afirmar que o modelo de avaliação de desempenho individual adotado pela instituição desconsidera a diversidade institucional e complexidade do trabalho em seus determinantes. As adaptações às prescrições do modelo avaliativo evidenciaram uma série de manejos realizados pelos servidores na prática cotidiana e real do processo avaliativo, nas quais os processos de trabalho em suas naturezas e organizações distintas são, muitas vezes, desconsiderados ou produzem contradições com as quais os servidores têm que lidar.

Apesar de se pretender objetivo e o mais livre possível de subjetividades, o processo avaliativo é levado a cabo por sujeitos em contexto de relações sociais diversas, mostrando que não existe neutralidade em um processo que coloca em questão os valores coletivos e individuais. A análise do discurso dos entrevistados sobre a ADI evidenciou que o convívio e as relações sociais de trabalho são centralmente atingidos pela ADI quando os espaços de discussão do trabalho são frágeis ou inexistentes. A avaliação dos fatores mínimos por pares se mostrou uma dimensão especialmente danosa neste sentido, apesar de vozes dissonantes alegarem que fora disso, a arbitrariedade e o autoritarismo de chefias “despreparadas” para a função se tornam o parâmetro único, podendo acarretar consequências também problemáticas para os servidores. Estas vozes fazem coro com o discurso disseminado pelo modelo. Todavia, as formações discursivas foram recorrentes no sentido de que a avaliação entre pares produz desconforto, constrangimentos e acirra conflitos já existentes entre os trabalhadores e, às vezes, está na base de sua produção. Emergem, então, alianças declaradas ou ajustes velados para manter as notas elevadas para todos, de modo a não perturbar um equilíbrio, às vezes, já instável das relações sociais entre os servidores que precisam conviver para, juntos, trabalhar.

Relações sociais degradadas produzem sofrimento e são nocivas aos servidores, entre outros aspectos, por dificultarem a superação das frustrações singulares por meio trabalho. Assim, nos coletivos em que aprofunda a degradação das relações sociais, além de potencializar e/ou acarretar sofrimentos singulares, a ADI embota as contribuições singulares dos servidores à organização do trabalho, estas sim, capazes de melhorar seus resultados e devolver à população serviços que atendam às suas demandas. Isto porque nos espaços de discussão, nos quais os processos e organização do trabalho são colocados permanentemente em questão pelos trabalhadores, além de serem debatidas as demandas

do trabalho real, em tempo real, são consensuadas não apenas novas e melhores formas de se trabalhar, adequadas a cada coletivo de trabalho, mas também, regras de convívio. Pela discussão, reconhecimento e respeito ao trabalho do outro é que as dificuldades e antipatias pessoais podem ser ~~são~~ mitigadas ou suportadas (DEJOURS, 2008). Desta forma, a existência dos espaços de discussão interna nos coletivos, é essencial para produção de saúde no trabalho, na medida em que permite que os sofrimentos provenientes dos fracassos do real do trabalho encontrem lugar de expressão e superação. Além disso, a pesquisa mostrou que por meio de tais espaços internos de discussão é que a finalidade última alegada pelo modelo avaliativo se produz, a saber, a melhoria do trabalho realizado pelos coletivos, engendrada pelas trocas entre os servidores, pelos compromissos firmados entre eles e aprendizagem de novas formas de fazer.

Contudo, as formações discursivas também confluíram no sentido de que a ADI não se mostra suficiente para influenciar a organização do trabalho em prol da construção de espaços de discussão do trabalho. Se por um lado promove a reunião dos servidores em torno do planejamento e da reflexão sobre o trabalho a ser realizado no período avaliativo na fase de pactuação de metas, por outro, esta influência tende a se reduzir nas fases de repactuação e monitoramento das metas, sendo quase inexistente na fase de retorno dos resultados. Ademais, os efeitos desta prática são sentidos essencialmente nos coletivos em que os espaços de discussão do trabalho já estão instituídos, se mostrando construções independentes da ADI. Nos demais coletivos, as fases do processo avaliativo relacionadas às metas figuram como práticas protocolares, desvinculadas do trabalho real, sem maior engajamento dos servidores para além do cuidado com o preenchimento do sistema dentro dos prazos estipulados. As falas recorrentes sobre uma espécie de esquecimento da ADI entre a pactuação de metas e a avaliação propriamente dita são um exemplo disso.

Na tentativa de induzir o trabalho realizado pelos servidores a melhores resultados, a questão remuneratória, expressa pela gratificação de desempenho, também se mostrou ineficaz. Adotando uma perspectiva comportamental como forma de lidar com a complexidade do trabalho e seus determinantes, a gratificação de desempenho atravessa as relações entre os servidores produzindo uma ideia de prejuízo, que se embaralha às reivindicações salariais da categoria e embaça as opiniões sobre o trabalho. Avaliar sinceramente o trabalho do outro pode significar provocar decréscimos em sua remuneração. Empaticamente, os servidores evitam provocar ao outro aquilo que não desejam para si, por menor que seja a perda remuneratória. Neste contexto, as relações sociais também são colocadas em questão pela ADI: quando se quer preservá-las, evita-se

reduzir a remuneração dos colegas, quando não se vê motivo para cuidar delas, utiliza-se a gratificação como instrumento de revanche ou ameaça.

Neste contexto, determinantes do trabalho como os recursos, as condições materiais, as relações políticas nas unidades etc, tão contestadas pelos entrevistados, passam ao largo do processo avaliativo. Assim, o enfoque recai exclusivamente sobre os servidores, seus comportamentos e parte de suas atividades. E os sentidos atribuídos à ADI, se alternam ora como avaliação de parte do trabalho (metas) ora como avaliação do servidor (fatores mínimos), acrescentando mais um fator de confusão e, às vezes, de produção de conflitos entre os servidores e sofrimento. As inúmeras referências ao comprometimento com o trabalho e aos conhecimentos técnicos, o próprio e o de terceiros, demonstram a percepção da avaliação como uma referência crítica ao sujeito e não ao seu trabalho. E, quando em desalinho com a autopercepção, provocam sentimento de injustiça e indignação, frequentemente acompanhados de sofrimento. Ainda que o engajamento subjetivo, o zelo, a competência técnica e a inteligência prática sejam fundamentais para os modos de trabalhar, os ensinamentos da Psicodinâmica do Trabalho e as práticas analisadas no contexto desta pesquisa mostram que o caminho para sua melhor expressão estão colocados no próprio trabalho, na possibilidades de participação e contribuição, na discussão e adequação de sua organização ou, ainda, na identificação com as atividades, que independem e pouco têm a ver com a atribuição de notas aos servidores. Esta, quando aponta resultados ruins, parece produzir ruídos nas relações sociais ao invés de reflexões e engrandecimento da subjetividade.

Este estudo se insere numa perspectiva que prima pela saúde dos trabalhadores, entendendo que esta se faz pela ampliação da capacidade de intervenção no trabalho e pela construção de movimentos coletivos, nos quais os trabalhadores são protagonistas (MUNIZ et al., 2013). Assim, objetivo desta pesquisa não foi estabelecer relações causais entre a ADI e adoecimentos dos servidores ou simplesmente denunciar as práticas envolvidas na avaliação de desempenho individual na instituição, mas possibilitar a compreensão-transformação dos impactos da ADI no processo saúde-doença dos servidores submetidos a ela.

Foram analisados discursos e práticas que tecem as relações entre a ADI, os processos de trabalho e a saúde dos servidores. Discursos e práticas que ora se aproximam, ora divergem, variando de acordo com as práticas e sentidos atribuídos ao processo avaliativo. Esta multiplicidade de formas de lidar com o processo avaliativo e vivenciar seus efeitos mostra que entre o decreto de um modelo de avaliação de desempenho

individual e sua efetiva adoção existe uma distância, em alguns casos um hiato ou um espaço com apropriações e interpretações diversas. Neste espaço, se localiza a questão do convencimento aos trabalhadores a adotar as novas regras do trabalho, como pontua Dal Rosso (2008). As palavras de Dejours a respeito dos desejos, da singularidade, inventividade e resistência dos trabalhadores para o êxito ou malogro de sistemas de gestão expressam claramente a relevância das construções sociais em torno deles

... nenhuma organização, nenhuma empresa, nenhum sistema funciona por si mesmo, automaticamente, por meio de uma lógica interna qualquer. Para funcionar, todo sistema tem necessidade não somente da obediência dos homens e das mulheres, mas do zelo destes, isto é, da sua inteligência. A evolução contemporânea da organização do trabalho não é uma fatalidade. Ela releva da vontade - e do zelo - dos homens e das mulheres que a fazem funcionar. Se o trabalho pode gerar o pior, como hoje, no mundo humano, ele pode, também, gerar o melhor. Isto depende de nós e de nossa capacidade de pensar as relações entre subjetividade, trabalho e ação, graças a uma renovação conceitual.
(DEJOURS, 2004).

Os ensinamentos do MOI sobre métodos de construção de conhecimentos e implementação de ações protetivas à saúde dos trabalhadores levam a entender que se a participação dos servidores na abordagem metodológica desta pesquisa foi limitada a entrevistas individuais, a partir dela, a submissão do tema ao debate nos coletivos de trabalho pode aprofundar o conhecimento sobre seus achados e possibilitar que os servidores engendrem medidas protetivas à sua saúde, de acordo com as vivências de seus coletivos na ADI. Assim, a validação, refutação ou ampliação dos achados deste estudo por grupos homogêneos pode ser um caminho não só para a implementação de práticas que protejam a saúde no contexto deste modelo de avaliação, mas para a discussão do trabalho realizado nas diferentes realidades da instituição. Se a adoção de um modelo avaliativo universal gera distorções, engessamentos e, em alguns casos sofrimento e adoecimento, medidas de proteção e promoção da saúde no contexto avaliativo não poderiam ser universalizadas sem o debate amplo com os maiores implicados: a comunidade de servidores da instituição.

Por fim, considerando a participação na ADI uma forma de promover a adesão dos trabalhadores ao modelo, indaga-se: convocar os servidores a participar da construção de medidas de proteção à saúde frente ao processo avaliativo seria corroborar o fortalecimento da sua lógica subjacente? Mais uma vez, entende-se que a resposta requer ampla discussão na qual, não obstante o debate entre perspectivas acadêmicas de diferentes áreas de conhecimento, os servidores devem ser protagonistas.

Como alega Santos (2008, p.33), a “política, por definição, é sempre ampla e supõe uma visão de conjunto” e “somente se realiza quando considera tudo e todos”. Como uma medida para tantas carreiras do serviço público, que se pretende em prol da população, o estabelecimento da ADI deveria envolver o debate de ideias, fundamental para o trabalho, envolvendo seus diferentes determinantes, para o controle social das instituições públicas e para a saúde dos trabalhadores, no caso servidores federais. Quanto mais diversos são os que convivem num determinado espaço e condição, mais impressões e contribuições poderão ser levantadas e confrontadas para uma avaliação do trabalho que faça sentido nas diferentes realidades e formas de existência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. *Cadernos ENAP*, n. 10. Brasília: ENAP, 1997. Disponível em: <http://antigo.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fAbrciocad%2010.pdf> . Acesso em: 05/08/2015.

ABRUCIO, F. L.. Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas. *RAP. Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 1, p. 77-87, 2007. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/2410/241016441005.pdf> . Acesso em: 18/02/2017.

ANTUNES, R. *Fordismo, Toyotismo e Acumulação Flexível*. In: *Adeus ao Trabalho?* Editora Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 1995.

ATHAYDE, M.; BRITO, J. Vida, saúde e trabalho: dialogando sobre qualidade de vida no trabalho em um cenário de precarização. *Trab. Educ. Saúde*, Rio de Janeiro, v. 7 n. 3, p. 587-597, nov.2009/fev.2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/tes/v7n3/12.pdf> . Acesso em: 04/01/2018.

BATISTELLA C. Abordagens contemporâneas do conceito de saúde. In: Fonseca AF, Corbo AD, organizadores. *O território e o processo saúde-doença*. Rio de Janeiro: EPSJV, Fiocruz; 2007. p. 51-86.

BENDASSOLLI, P. F.. *O mal-estar na sociedade de gestão, e a tentativa de gestão do mal-estar*. In: GAULEJAC, V. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Aparecida - SP: Idéias & Letras, 2007, p. 7-21.

BERREBI-HOFFMANN, I. *Avaliação e Elitismo: de uma aliança a outra*. In: BALANDIER, G. (Org.). *O que avaliar quer dizer?* São Paulo: Editora Fap-Unifesp, 2015.

BRASIL. Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006. *Diário Oficial da União*, Imprensa Nacional, Brasília, 30 de jun. Seção 1, p. 64.

_____. Decreto nº 7.133, de 19 de março de 2010. *Diário Oficial da União*, Imprensa Nacional, Brasília, 22 de mar. 2010. Seção 1, p. 1.

_____. Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. Diário Oficial da União, Poder Executivo, 23 de setembro de 2008. Seção 1.

_____. Ministério da Saúde. Portaria nº 1.823, de 23 de agosto de 2012. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 24 ago. 2012. Seção I, p. 46-51. Disponível em: http://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2012/prt1823_23_08_2012.html Acesso em: 05/08/2015.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. Manual de Orientação para a Gestão do Desempenho. 2013. Disponível em: < <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2013-03-28.9924370611/Manual%20de%20Orientacao%20para%20a%20Gestao%20do%20Desempenho.rar/view> > Acesso em: 05/08/2016.

_____. Senado Federal. Projeto de Lei Complementar Nº 116/2017. Regulamenta o art. 41, § 1º, III, da Constituição Federal, para dispor sobre a perda do cargo público por insuficiência de desempenho do servidor público estável.

Disponível em: <http://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=5237921&disposition=inline> . Acesso em: 20/01/2018. Texto Original.

_____. Senado Federal. Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania. Parecer (SF) Nº 116, de 2017. Disponível em: <http://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=7218388&disposition=inline> . Acesso em: 20/01/2018.

_____. Tribunal de Contas da União. Portaria - TCU nº 125, de 28 de maio de 2012. Disponível em: www.tcu.gov.br/Consultas/Juris/Docs/judoc/PORTN/20120606/PRT2012-125.doc Acesso em: 06/08/2016.

BONI, V. e QUARESMA S.J. Aprendendo a entrevistas: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. Em Tese - Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC. Vol 2, nº 1 (3), janeiro-julho 2005, p.68-80.

BRANDÃO, H.P. et al. – Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus*. *Revista da Administração Pública* — RJ – Nº. 42(5):875-98, Set/Out.2008

BRITO, J.C. *et al.* Saúde, subjetividade e trabalho: o enfoque clínico e de gênero. *Rev. bras. saúde ocup.*, São Paulo , v. 37, n. 126, p. 316-329, Dec. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572012000200013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 05/08/2016. <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572012000200013>.

BUREAU, M.C. Do Trabalho à Ação Pública: quando os dispositivos de avaliação tomam o poder. In: BALANDIR, G. (Org.). *O que avaliar quer dizer?* São Paulo: Editora Fap-Unifesp, 2015.

CALDAS, I.L.D.A. A avaliação periódica de desempenho do servidor público estável: efeitos do princípio da eficiência sobre o desempenho do servidor público. In: *Âmbito Jurídico, Rio Grande*, XIV, n. 87, abr 2011. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9259> .Acesso em: 03/11/2016.

CAMPOS, A. C. Administração pública: bloqueio e desenvolvimento. *Revista de Administração Pública*, v. 33, n. 6, p. 171-189, 1999.

CANGUILHEM, G. O normal e o patológico. 6ª Edição - 2ª reimpressão. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

CAPUANO, E. A. Construtos para modelagem de organizações fundamentadas na informação e no conhecimento no serviço público brasileiro. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 37, n. 3, p. 18-37, set./dez. 2008.

CHANLAT, J.F. O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos serviços públicos. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

CHAPPELL, D.; DI MARTINO, V.. *Violence at work. Third edition*. Geneva, International Labour Office, 2006 Disponível em:

http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@dcomm/@publ/documents/publication/wcms_publ_9221108406_en.pdf . Acesso em: 10/01/2018.

DAL ROSSO, S. Mais trabalho!: a intensificação do labor na sociedade contemporânea. Sadi Dal Rosso. São Paulo: Boitempo, 2008.

DARDOT, P.; LARVAL, C. A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal. 1ª Edição. São Paulo: Boitempo, 2016.

DAVYT, Amílcar; VELHO, Léa. A avaliação da ciência e a revisão por pares: passado e presente. Como será o futuro?. Hist. cienc. saude-Manguinhos, Rio de Janeiro , v. 7, n. 1, p. 93-116, Junho, 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-59702000000200005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 29/01/2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-59702000000200005>.

DEJOURS, C. A banalização da injustiça social. 3ª Edição. Rio de Janeiro : Editora FGV, 2000.

_____. Subjetividade, trabalho e ação. Revista Produção, Brasil, v. 14, n. 3, p. 27-34, set./dez. 2004.

_____. Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal: depoimento. [01 de fevereiro, 2010]. Entrevistador: Ana Gerschenfeld. Lisboa: Público. Disponível em: <https://www.publico.pt/2010/02/01/sociedade/noticia/um-suicidio-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal-1420732> . Acesso em: 20/10/2017.

_____ e ABDOUCHELI, E. *Itinerário teórico em Psicopatologia do Trabalho*. In: DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 1ª Ed – 9ª reimpressão. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. A avaliação do trabalho submetida à prova do real. In: SZNELWAR, L.I.; MASCIA, F.L. (Org.). Cadernos TTO, nº 2, São Paulo: Blucher, 2008.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S F R; SILVA, E A. Predominância ou coexistência? modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. Revista de

Administração. Pública, Rio de Janeiro , v. 48, n. 1, p. 3-25, 2014. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122014000100001&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 18/01/2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122014000100001>.

DUJARIER, M. A. *A automatização do Julgamento Emitido sobre o Trabalho: Medir não é Avaliar*. In: BALANDIER, G. (Org.). O que avaliar quer dizer? São Paulo: Editora Fap-Unifesp, 2015.

FONSECA J.C.F., VIEIRA, C.E.C. Análise Pluridisciplinar das Situações de Trabalho: para além da avaliação de desempenho dos trabalhadores do setor de saúde pública no estado de Minas Gerais. Saúde Soc. São Paulo, v.20, n.2, p.390-397, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sausoc/v20n2/11.pdf> Acesso em :03/012/2016.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª Edição. São paulo: Atlas, 2002.

GAULEJAC, V. O âmago da discussão: da sociologia do indivíduo à sociologia do sujeito Cronos, Natal-RN, v. 5/6, n. 1/2, p. 59-77, jan./dez. 2004/2005. Disponível em file:///C:/Users/poe3s/Downloads/3233-7594-1-PB.pdf. Acesso em: 06.01.2018

_____. Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida - SP: Idéias & Letras, 2007.

HAROCHE, C. *O inavaliável em uma Sociedade de Desconfiança*. In: BALANDIR, G (Org.). O que avaliar quer dizer? São Paulo: Editora Fap-Unifesp, 2015.

HARVEY, D. Para entender O Capital. São Paulo-SP: Boitempo, 2013.

LACAZ, F.A.C. *Saúde do trabalhador: um estudo sobre as formações discursivas da academia, dos serviços e do movimento sindical*. Tese (Doutorado) - Departamento de Medicina Preventiva e Social, Faculdade de Ciências Médicas, Universidade Estadual de Campinas, SP, 1996.

LACAZ, F.A.C. O campo Saúde do Trabalhador: resgatando conhecimentos e práticas sobre as relações trabalho-saúde. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro , v. 23, n. 4, p. 757-766, Apr. 2007 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-

311X2007000400003&lng=en&nrm=iso>. access on 07 Dec. 2016.
<http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X2007000400003>.

LAURELL, A.C. *La Constoucción Teórico-Metodológica De La Investigación Sobre La Salud De Los Trabajadores*. In: LAURELL, A. C. (Org.) *Para La Investigación Sobre La Salud De Los Trabajadores*. Organização Pan-Americana de Saúde, Washington, 1993.

LAURELL, A. C.; NORIEGA, M. Para o estudo da saúde na sua relação com o processo de produção. In: *Processo de produção e saúde: trabalho e desgaste operário*. São Paulo: CEBES; Hucitec, 1989.

MACHADO, J. M. H. A propósito da Vigilância em Saúde do Trabalhador. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro , v. 10, n. 4, p. 987-992, Dec. 2005 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232005000400021&lng=en&nrm=iso>. access on 19 Dec. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232005000400021>.

MARTUCCELLI, D. *Crítica da Filosofia da Avaliação*. In: BALANDIER, G (Org.). *O que avaliar quer dizer?* São Paulo: Editora Fap-Unifesp, 2015.

MATTOS, C.B.M.; SCHLINDWEIN, V.L.D.C.. "Excelência e produtividade": novos imperativos de gestão no serviço público. *Psicol. Soc.*, Belo Horizonte , v. 27, n. 2, p.322-331, Agosto, 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822015000200322&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 15/05/2016. <http://dx.doi.org/10.1590/1807-03102015v27n2p322>.

MENDES, R.; DIAS, E.C., Da Medicina do Trabalho à Saúde do Trabalhador, *Rev. Saúde Pública*, São Paulo, 25(5):341-9,1991.

MERLO, A. R. C.; MENDES, A. M. B. Perspectivas do uso da psicodinâmica do trabalho no Brasil: teoria, pesquisa e ação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, Brasil, v. 12, n. 2, p. 141-156, Dez. 2009.

MINAYO-GOMEZ, C. Campo da Saúde do Trabalhador: trajetória, configurações e transformações. In: GOMEZ, C.M.; MACHADO, J.M.H.; PENA, P. (orgs), *Saúde do*

Trabalhador na Sociedade Brasileira Contemporânea. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2011. GOMEZ, 2011.

MINAYO-GOMEZ, C.; THEDIM-COSTA, S. M. F.. A construção do campo da saúde do trabalhador: percurso e dilemas. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro , v. 13, supl. 2, p. S21-S32, 1997 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1997000600003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 20/08/2016 . <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X1997000600003>

MINAYO, M. C.; SANCHES, O. Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?. *Cad. Saúde Pública*, Rio de Janeiro , v. 9, n. 3, p. 237-248, Setembro, 1993. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1993000300002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03/01/2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X1993000300002>.

MIRANDA, A. C. Reflexões acerca da situação e dos problemas referentes à crise socioambiental e seus reflexos à saúde humana: uma contribuição a partir do materialismo histórico e dialético. Tese (Doutorado) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca, Rio de Janeiro, 2012.

MOREIRA, A.S. Avaliação de desempenho: estudo do instrumento adotado pela secretaria de saúde do recife. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão do Trabalho e da Educação em Saúde do Departamento de Saúde Coletiva, Centro de Pesquisas Aggeu Magalhães. Recife, 2011.

MUNIZ, H.P.et al. Ivar Oddone e sua contribuição para o campo da Saúde do Trabalhador no Brasil. *Rev. bras. saúde ocup.*, São Paulo , v. 38, n. 128, p. 280-291, Dez. 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572013000200015&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 19/02/2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0303-76572013000200015>.

NORIEGA, M *Organización Laboral, Exigencias Y Enfermedad* In: LAURELL, A. C. (Org.) *Para La Investigación Sobre La Salud De Los Trabajadores*. Organización Pan-Americana de Saúde, Washington, 1993.

ODDONE, I. et al. Ambiente de trabalho: a luta dos trabalhadores pela saúde. São Paulo: Hucitec, 1986.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A.; LIMA, G.B.C.; VEIGA, M. R.M.. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. Revista de Administração, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 38-52, jul./set. 1996.

ORLANDI, E. P., Análise do discurso: princípios e procedimentos. 7ª edição. Campinas-SP: Pontes, 2007.

PAGÉS, Max et al. O poder das organizações. São Paulo: Atlas, 1993

PAIVA, C.H.A. A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945). História, Franca, v. 28, n. 2, p. 775-796, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-90742009000200027&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20/02/2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0101-90742009000200027>.

PERAZZOLO, E. Análise de avaliação de desempenho em hospital público. Tese apresentada ao Programa de Pós-graduação em Saúde Pública da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

PINTO, G. A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo. São Paulo: Expressão Popular. 2007.

RODRÍGUEZ J.A.V.; CORTÁZAR, V.R. La investigación participativa en la salud laboral: el modelo obrero. In: LAURELL, A. C. (Org.) *Para la investigación sobre la salud de los trabajadores*. Organización Pan-Americana de Saúde, Washington, 1993.

SANTOS, M. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. 15ª Edição, Rio de Janeiro: Record Ltda., 2008.

SEVALHO, G. Uma abordagem histórica das representações sociais de saúde e doença. Cad. Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 349-363, Sept. 1993. Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-311X1993000300022&lng=en&nrm=iso>. access on 06 Mar. 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-311X1993000300022>.

SILVA, A.S.; CARVALHO NETO, A. Uma contribuição ao estudo da liderança sob a ótica weberiana de dominação carismática. *RAM, Revista de Administração. Mackenzie*, São Paulo , v. 13, n. 6, p. 20-47, 2012 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712012000600003&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 20/01/2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712012000600003>.

SILVA, C.O.; RAMMINGER, T. O trabalho como operador de saúde. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro , v. 19, n. 12, p. 4751-4758, Dec. 2014 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232014001204751&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 22/02/2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-812320141912.15212013>.

SILVA, M.C.C.C. A saúde do servidor público em sua dimensão social. Maceió: EDUFAL, 2013.

SOUZA, K.R. A aventura da mudança: sobre a diversidade de formas de intervir no trabalho para se promover saúde. Tese (Doutorado) - Escola Nacional de Saúde Pública Sergio Arouca. Rio de Janeiro, 2009.

SOUZA, K. R.; BONFATTI, R. J.; SANTOS, M. B. M.. Participação Social, Vigilância em Saúde do Trabalhador e Serviço Público. *Trab. educ. saúde*, Rio de Janeiro , v. 13, n. 2, p. 261-282, 2015 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-77462015000200261&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 22/07/2016. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-7746-sip00064>.

STIVAL, M.C>E>E.; FORTUNATO, S.A.O.. Dominação e reprodução na escola: visão de Pierre Bourdieu, 2008. Disponível em: <http://www.pucpr.br/eventos/educere/educere2008/anais/pdf/676_924.pdf>. Acesso em: 5/01/2017.

VELASCO, S.M.V. Gestão de Desempenho: Estudo de uma carreira típica da Administração Pública Federal. In: CAMÕES, M.R.S.; PANTOJA, M.J.; BERGUE, S. T. (Org). *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*, Brasília: ENAP, p. 197-.218, 2010.

Sites e revistas eletrônicas:

CARTA CAPITAL. Rituais antiquados, por WOOD JR., T., 14/08/2015. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/revista/862/rituais-antiquados-2041.html> . Acesso em: 05 /01/2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Mais sobre o fim da Avaliação de Desempenho como a conhecemos, por PIZA, S 19/01/2016. Entrevistador: Paula Traldi. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/blogs/post/mais-sobre-o-fim-da-avaliacao-de-desempenho-como-conhecemos/> . Acessível em: 05 /01/2018.

SUPERMERCADO MODERNO. Fim das notas na avaliação de desempenho, por SILVESTRINI, A. 03/08/2017. Disponível em : <https://www.sm.com.br/detalhe/com-a-palavra/fim-das-notas-na-avaliacao-de-desempenho> . Acesso em : 05 /01/2018.

VALOR ECONÔMICO. A nova avaliação de desempenho 3.0. 18/11/2016. Disponível em: <http://www.valor.com.br/carreira/4779691/nova-avaliacao-de-desempenho-30> . Acesso em: 05 /01/2018.

EXAME. Avaliação de desempenho: o fim da camisa de força, por VICENTE, G.. 24/02/2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/blog/gestao-fora-da-caixa/avaliacao-de-desempenho-o-fim-da-camisa-de-forca/> . Acesso em: 05 /01/2018.

LINKED IN. O fim do modelo tradicional de Avaliação de Desempenho, por SANTOS, R. 07/09/2015. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/o-fim-do-modelo-tradicional-de-avalia%C3%A7%C3%A3o-desempenho-rildosan-santos> . Acesso em: 05 /01/2018.

ANEXO

ROTEIRO DAS ENTREVISTAS INDIVIDUAIS

Caracterização:

- Idade:
- Formação:
- Tempo na instituição:
- Perfil do cargo e unidade:
- Número de pessoas na equipe:
- Tempo na equipe:

Investigação do tema:

1. Para você, o que significa ser servidor público?
2. Você poderia descrever o seu trabalho? Dia de trabalho, com o que lida no cotidiano, resultados, produtos etc.
3. Como você descreve as relações estabelecidas entre colegas e chefias no trabalho?
4. Você considera que o trabalho que você realiza é reconhecido pelos colegas, pela chefia e pela instituição? Fale sobre isso.
5. Quais suas impressões sobre a avaliação de desempenho individual realizada na instituição?
6. Você poderia relatar como foram os últimos processos de avaliação de desempenho individual de que participou? O que foi levado em consideração?
7. As metas estabelecidas na avaliação de desempenho refletem o trabalho que você realiza?
8. Como as suas metas se relacionam com as metas da sua unidade e da instituição?
9. De que maneira a avaliação de desempenho individual afeta o seu trabalho?
10. Em sua opinião, o que atrapalha e o que contribui para a realização do seu trabalho?
11. Você diria que a avaliação de desempenho individual afeta de alguma maneira a sua saúde? E de outros servidores?
12. Se você pudesse decidir sobre avaliação do trabalho na instituição, como seria?