

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS – FGV  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – EBAP  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO  
PROCESSO ESSENCIALMENTE HUMANO: A  
META-AVALIAÇÃO DA EMPRESA X**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE  
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE**

**CLAUDIA SEGADILHA ADLER**

**RIO DE JANEIRO, 2002**

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**TÍTULO**

**A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO PROCESSO  
ESSENCIALMENTE HUMANO: A META-AVALIAÇÃO DA EMPRESA X**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:**

**CLAUDIA SEGADILHA ADLER**

E APROVADO EM \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_.

---

MOISÉS BALASSIANO

Dr. em Psicologia Quantitativa

---

DEBORAH MORAES ZOUAIN

Dr.<sup>a</sup>. em Engenharia da Produção

---

VALDEREZ FRAGA

Dr.<sup>a</sup>. em Educação

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus Pais, pela dádiva de estar viva, pelo incentivo constante e apoio em todos os momentos.

Ao meu irmão, por sempre me lembrar de tentar fazer o melhor.

Ao meu marido, Vanderlan, pelo companheirismo e amor com os quais me acompanhou e ajudou a perseverar durante todo o trabalho.

À minha filha, Viviane, por ser a luz que ilumina o meu caminho em todos os momentos.

Ao meu orientador, Moisés Balassiano, por sua enorme competência, por me desafiar sempre, pela disponibilidade e abertura para trabalhar com temas referentes ao Humano.

À Professora Valderez Fraga, pela inspiração, sugestões, críticas construtivas e precisas, e pelo convívio maravilhoso e estimulante.

À Professora Deborah, por seu constante esforço pela manutenção da qualidade do Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Aos funcionários da FGV, pela cortesia e gentileza nos esclarecimentos e pelo apoio.

À minha amiga Vera, pela ajuda imprescindível nos momentos de ausência necessários à realização deste trabalho.

Às pessoas das empresas nas quais realizei pesquisa, pela presteza e cordialidade com as quais compareceram às entrevistas e responderam aos questionários, permitindo a realização da parte empírica do trabalho sem a qual ele não seria o que se propõe.

## **RESUMO**

A Avaliação de Desempenho geralmente é vista como uma ferramenta na qual a subjetividade é um viés a ser controlado.

O presente trabalho traça uma trajetória da Avaliação, desde o seu surgimento até os dias atuais. Este levantamento histórico apresenta o tratamento dado às questões do Humano até o momento, a partir da revisão de vários autores.

Utilizando um referencial quantitativo e qualitativo, unindo a Abordagem Fenomenológica e a Matriz de Correlações, foi realizada a Meta-Avaliação do processo de uma empresa na qual a prática da Avaliação ocorre há alguns anos, sendo considerada ponto importante para o seu sucesso.

O presente estudo demonstra que o Humano é parte indissociável da Avaliação, a qual não pode mais ser considerada como ferramenta, mas como processo. Ao invés do controle da subjetividade, vista anteriormente mais como fonte de problemas e distorções, propõe-se o reconhecimento mais amplo de sua presença: tanto em seus aspectos complexos e problemáticos como em seu enorme potencial de desenvolvimento e aprendizado. Ao invés do controle, propõe-se o engajamento; ao invés de retirar o máximo possível a subjetividade, tê-la como aliada; ao invés de uma ferramenta minuciosamente estruturada, um processo flexível que acompanhe o dinamismo inerente ao Humano. Ou seja, ter o Humano da Avaliação atuando a favor do processo, cujo grande fim é o aprendizado.

## **SUMÁRIO**

### **INTRODUÇÃO**

#### **I – HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

- 1.1 – MÉTODOS TRADICIONAIS
- 1.2 – ERROS COMUNS NA AVALIAÇÃO
- 1.3 – TENDÊNCIAS ATUAIS
- 1.4 – NOVOS MÉTODOS

#### **II – A AVALIAÇÃO COMO PROCESSO**

- AS MULTIPLICIDADES ENVOLVIDAS
- OS VALORES E A OBJETIVIDADE
- PODER
- OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO
- O SENTIDO DA AVALIAÇÃO E ALGUNS DE SEUS POSSÍVEIS DESVIOS

#### **III – A ABORDAGEM FENOMENOLÓGICA NA ANÁLISE DO PROCESSO**

- SUBJETIVIDADE E INTERSUBJETIVIDADE
- AVALIAÇÃO E AUTO-AVALIAÇÃO
- ASSUMIR-SE
- AVALIAÇÃO COMO PARTE DE UM PROCESSO EDUCATIVO

#### **IV – PESQUISA EMPÍRICA**

- METODOLOGIA
- A META-AVALIAÇÃO: O CASO DA EMPRESA X
- ANÁLISE DOS RESULTADOS
- A IMPLANTAÇÃO DO PROCESSO DE AVALIAÇÃO: O CASO DA EMPRESA Y

#### **V – CONCLUSÕES**

#### **VI – BIBLIOGRAFIA**

#### **ANEXOS**

- ANEXO A: QUESTIONÁRIO
- ANEXO B: ROTEIRO DE ENTREVISTA
- ANEXO C: MATRIZ DE CORRELAÇÕES

## **INTRODUÇÃO**

Atualmente, temos um grande e constante fluxo de informações. Isto gera complexas mudanças na política, na economia e no meio social. As empresas acompanham este movimento e apresentam necessidade crescente de aprimoramento. É preciso ter um diferencial em relação às outras.

As organizações devem avaliar constantemente os mais diferentes desempenhos, inclusive e principalmente, o de seus membros. As pessoas que compõem uma organização são um grande potencial: quanto melhor for o seu desempenho e a gestão deste, vinculado ao negócio da organização, maior a sua eficácia. Uma política eficaz de avaliação de desempenho deixou de ser um instrumento burocrático e passou a ser um processo cujo bom uso permite não apenas a sobrevivência da organização em um mercado competitivo, mas a sua aproximação com a excelência. Tem por finalidade agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que utilizam seus serviços.

É imprescindível um bom desempenho dos membros da organização para que esta atue com sucesso no mundo atual. Para que isto seja possível, mais que uma simples ferramenta, a Avaliação de Desempenho precisa ser um processo dinâmico. E não pode ser independente das outras partes da organização e dos seus membros. Ela precisa ser, antes de tudo, engajada. É preciso que os funcionários e a organização como um todo estejam engajados. É preciso que ela envolva responsabilidade e comprometimento para que possa atingir seus objetivos, mantendo-se ética e fiel ao seu sentido último, que é dar visibilidade sobre o desempenho dos membros da organização tanto para a organização como para eles

mesmos, na medida em que, cada um e todos os membros da organização são agentes e como tal devem ser tratados.

O presente trabalho é uma proposta de mudança de foco no processo de Avaliação, dando mais ênfase ao seu sentido e às pessoas nela envolvidas do que à ferramenta em si. A idéia é fazer uma argumentação clara, que demonstre que mesmo uma ferramenta muito boa, estatisticamente bem embasada e testada sempre pode ser distorcida, pois é aplicada por seres humanos, os quais são sempre um infinito de possibilidades que não pode ser totalmente controlado por um instrumento. E mais importante do que tentar uma objetividade artificial é saber lidar com a subjetividade inerente ao processo, de tal forma que ela atue como auxiliar no alcance das metas do processo, pois está de acordo com o sentido do mesmo.

É inevitável que o avaliador seja parte do que está avaliando. Para validar a argumentação, o estudo faz uma meta-avaliação de um caso e apresenta a implantação do processo em uma outra empresa, no intuito de discutir as questões da avaliação sob um ponto de vista mais amplo que considera a relevância do humano e de sua singularidade. A idéia é ressaltar a subjetividade inerente a todos os processos de Avaliação de Desempenho e a necessidade de que tal subjetividade não seja esquecida, mas adequadamente percebida e orientada, evitando tanto o caos da falta de método como o uso de um instrumento sem significado e inócuo, conflitivo ou ainda, sem sentido.

## **I - HISTÓRICO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho é um julgamento sistemático sobre o andamento dos membros da organização que serve de base para decisões que dizem respeito à gestão dos mesmos. Também é uma forma de dar *feedback* a estas pessoas sobre a sua atuação dentro da empresa.

A avaliação de desempenho pode (e deve) trazer benefícios para a organização e para seus membros. Uma avaliação adequada constitui-se de uma análise bem direcionada do desempenho, ou seja, avalia o que é necessário para o bom desempenho e não todas as nuances do comportamento do avaliado. Além disto, é uma análise e uma auto-análise, pois aquele que avalia precisa avaliar a avaliação que está fazendo, no intuito de evitar preconceitos ou a imposição de idéias pessoais como se fossem regras da organização. Há um acordo entre avaliador e avaliado sobre os benefícios da avaliação para a organização e para o funcionário, contando com o comprometimento de todos os seus membros com a realização do processo. É preciso tornar conhecimento geral que a avaliação tenciona melhorar o desempenho da organização, permitindo o *feedback* constante de todos os seus agentes para que possam realizar suas tarefas com eficácia, motivação e satisfação.

Como todo processo que envolve pessoas, a avaliação de desempenho tem dificuldades. É preciso evitar que seja percebida apenas como um processo de punição ou recompensa pelo desempenho passado, que se torne um mero processo burocrático, que seja percebida como tendenciosa, imposta ou injusta, ou que se baseie em fatores de avaliação que não conduzem aos seus objetivos.



Devido ao que foi exposto anteriormente, é feito um levantamento dos métodos tradicionais de avaliação, no intuito de aproveitar tais experiências como fonte de conhecimento, fornecendo informação sobre seus pontos fracos e fortes. As tendências atuais e os novos métodos de avaliação –Avaliação de 360 Graus, Auto-avaliação do Desempenho, Avaliação para cima, Avaliação Participativa por Objetivos e o Balanced Scorecard - também serão analisados, no intuito de situar o estudo no contexto atual sem limitá-lo a um único método (o da empresa X), posteriormente fazendo a reflexão filosófica das questões envolvidas na avaliação.

### 1.1 – MÉTODOS TRADICIONAIS

Os primeiros métodos de Avaliação de Desempenho utilizados trazem um forte traço taylorista, com o foco na adaptação do homem às organizações e com a visão do homem como objeto. Os membros da organização são vistos como peças e a organização como máquina. O domínio operativo do homem é o maior objeto de atenção, pois o grande objetivo é: *“a organização deve funcionar sem interrupções, como uma máquina bem azeitada”* (Enriquez, 2000:12)

É possível perceber que tais métodos possuem uma visão tecnocrática da empresa, na qual a divisão de poder e de funções é baseada no conhecimento técnico. (Enriquez, 2000) Tal divisão não permite o fluxo de informação de um setor ou funcionário inferior para um superior na escala hierárquica da empresa, pois se alguém é superior ao outro é porque sabe mais do que ele. Logo, para que ouvi-lo?

Há uma grande valorização da racionalidade e a crença de que ela pode ser ilimitada. Acredita-se na possibilidade de atuar sem influência alguma de variações

de humor, mas que apenas os *experts* possuem tal habilidade, cabendo aos outros acatar o que lhes for ordenado, pois só os detentores do conhecimento são capazes de determinar o que é bom para a empresa e para os outros funcionários. (Enriquez, 2000) Tira-se a responsabilidade das pessoas por não ser dado a elas crédito e por não ser considerada a possibilidade de que venham a contribuir de forma positiva para a empresa através de sua criatividade e conhecimentos pessoais, pois são úteis apenas como ferramentas.

Obviamente, esta visão de empresas e pessoas está ultrapassada, pois já se tem conhecimento dos seus limites. Entretanto, há que se reconhecer a sua contribuição, pois foi a partir dos métodos tradicionais que a necessidade e o valor da Avaliação de Desempenho tornaram-se conhecidos, passando a avaliação a ser utilizada em maior escala e com mais credibilidade, pois tem-se a visão de que o real é quantificável e passível de formalização. Por não serem o maior foco do estudo, será feita apenas uma breve descrição de tais métodos.

#### • ESCALAS GRÁFICAS

As escalas gráficas foram alavancadas nos negócios há cerca de 80 anos por Donald Paterson (“The Scott Company Graphic Rating Scale”), sendo Provavelmente a mais antiga técnica formal de avaliação desempenho. As deficiências percebidas nesta técnica levaram a construção de várias outras técnicas, como a dos incidentes críticos e da escolha forçada.

O desenvolvimento da ferramenta denominada "Escala gráfica" é resultado do esforço cooperativo entre membros da Scott Company, Philadelphia. A sua

criação e desenvolvimento experimental foi feita por das Beardsly Ruml. (Paterson, 1922-1923: 145)

A escala gráfica de avaliação tem suas origens em um método introduzido por Walter Dill Scott para avaliar as habilidades dos trabalhadores da indústria antes da primeira guerra mundial. Era uma escala de comparação homem a homem (também usada pelo exército com as devidas alterações) cujas dificuldades logo foram evidenciadas: o tempo e o esforço demandando dos executivos e gerentes eram grandes demais para que as escalas fossem feitas com o devido cuidado. Logo, era difícil atingir resultados satisfatórios. Foi através da engenhosa solução de Ruml para tais dificuldades que surgiram as escalas gráficas. (Paterson, 1922-1923: 145)

O método das escalas gráficas é um julgamento dos superiores imediatos sobre seus subordinados no qual o avaliador não utiliza métodos diretamente quantitativos ao fazer sua escolha quanto ao mérito do subordinado, mas pode escolher a discriminação que acredita mais adequada para o caso.

Além disto, o método apresenta outras vantagens: o avaliador precisa considerar vários aspectos para chegar a um total; os termos de cada ponto a ser analisado são definidos previamente para evitar desavenças quanto ao significado de cada item de avaliação; as diferenças individuais são enfatizadas ao considerar-se que cada item de avaliação possui um certo número de níveis em sua escala contínua, evitando termos vagos e estimando o grau em que o indivíduo possui o mérito de um determinado item; os avaliadores serão capazes de usar um padrão comum para determinar os vários níveis de cada traço (característica); o escore total que foi alcançado através da decisão da importância relativa dos vários traços considerados na escala, assinalando os valores de cada nível (de cada traço), seria

uma representação do valor (global) de um dado funcionário, que poderia ser comparado com outros funcionários. (Ryan, 1945: 161-162)

A escala é constituída por uma lista, definida pela chefia da empresa como sendo os itens importantes de se ter o desempenho registrado. Para cada item da lista tem-se uma escala com adjetivos curtos que definem vários níveis de excelência para aquele item. Tudo que o avaliador precisa fazer é marcar um adjetivo para cada item de acordo com o desempenho do avaliado.

Exemplo:

I. Habilidade para aprender: considerar a facilidade com o qual o empregado é capaz de aprender novos métodos e seguir instruções dadas a ele:

√				
Muito superior	Aprende com facilidade	Regular	Lento para aprender	Fraco

(Paterson, 1922-1923: 148)

Para sumarizar e arquivar (guardar) as avaliações utiliza uma escala ou régua dividida em 10 partes (numeradas de 1 a 10). Esta escala é utilizada para converter as opções marcadas pelo avaliador em escores numéricos. Coloca-se a régua de tal forma que a escala coincida com a linha destinada ao item 1. Anota-se em qual das dez divisões a marca se enquadrou e este número é notado na coluna à direita. Tal procedimento é repetido com todos os fatores avaliados. Soma-se os números da coluna da direita e colocando este resultado em “total” (que costuma ser colocado no final da página à direita). (Paterson, 1922-1923: 149)

Os resultados obtidos por um determinado avaliador são reunidos em uma distribuição de frequência do mais alto para o mais baixo. Esta distribuição é então

dividida em cinco partes de tal forma que os 10% mais altos dos escores totais recebam um conceito final A, os próximos 20% recebam conceito B, os próximos 40% recebam o conceito C, os próximos 20% recebam D e os 10% mais baixos recebam E. Os pontos limites nos escores totais são apontados e uma "Chave para avaliações finais" é preparada.

Por meio desta, as futuras avaliações feitas por este avaliador podem facilmente ser convertidas em avaliações finais. (Paterson, 1922-1923: 149)

Este método converte as avaliações reais em avaliações relativas, no intuito de evitar o erro de alguns avaliadores em dar apenas conceitos muito altos ou apenas conceitos muito baixos. Entretanto, ao resolver este viés abre caminho para outro: é possível que o supervisor tenha um grupo homogeneamente bom ou ruim, e o método não dá uma base de referência do que é esperado. Ou seja, pode se ter um funcionário com conceito A que na verdade não atende à expectativa. O seu conceito é alto porque os outros avaliados atendem ainda menos à expectativa. Além disso, não tem qualquer precaução quanto ao efeito de halo, que será discutido adiante.

Este método tem como pontos positivos a facilidade de planejamento e de construção do instrumento de avaliação, a simplicidade e facilidade de compreensão e utilização, a visão gráfica e global de todos os fatores envolvidos, a facilidade na comparação de resultados de vários funcionários e a fácil retroação de dados que proporciona ao avaliado. Entretanto, é superficial na avaliação do desempenho, pois a categorização e homogeneização das características individuais e a limitação dos fatores de avaliação causa um enorme reducionismo no processo de avaliação. É um processo retroativo, que trata apenas do desempenho passado, o qual não pode mais ser aprimorado (posto que já passou), não sendo usado como instrumento de

manutenção. Além disso, a rigidez do instrumento não permite mudanças que o tornem mais fidedigno nem permitem a participação ativa do avaliado, o qual é tomado como sujeito passivo.

De certa forma, a rigidez que tornaria o método objetivo é exatamente o que o faz defasado, pois acaba dando brecha para usos distorcidos do mesmo sem que isto possa ser corrigido. Em momento algum ele trata da subjetividade da qual pode ser alvo, estando preocupado apenas com a estrutura da ferramenta, e não com o uso que será feito dela. A capacidade humana de usar uma regra institucional em prol de seus desejos e benefícios pessoais fica simplesmente esquecida

- ESCOLHA FORÇADA

O método da escolha forçada surgiu durante a segunda guerra mundial. A escala foi desenvolvida por um grupo de psicólogos pesquisadores do exército, tendo seus primeiros testes experimentais ocorrido em 1947, foi considerado um avanço nas técnicas de avaliação da época. (Cozan, 1955: 235)

As escalas de performance de escolha forçada são indicadores de desempenho dos funcionários. Elas consistem de séries de tétrades, que são grupos de quatro frases ou adjetivos relacionados à performance no trabalho e/ou qualificações pessoais. A escala de escolha forçada típica possui de 15 a 50 tétrades, dependendo do nível do trabalho a ser avaliado e da complexidade de suas atribuições. (Cozan, 1955: 235)

O avaliador indica qual das quatro afirmações é a mais característica do avaliado e qual é menos característica. Dentre as afirmações, duas são favoráveis e duas são desfavoráveis. Caso uma das frases favoráveis seja escolhida como mais

característica, o avaliado recebe um crédito positivo. Caso um elemento desfavorável seja escolhido, o avaliado não recebe crédito. Da mesma forma quando uma frase desfavorável é escolhida como menos característica ganha-se crédito, mas quando for escolhida uma frase favorável como menos característica não se ganha nada. (Sisson, 1948: 226)

Apenas uma das frases favoráveis é relacionada com sucesso no trabalho e apenas uma das desfavoráveis é relacionada com performance fraca ou com falhas pessoais: isto não é conhecido pelo avaliador, que não sabe qual é qual. Com isto evita-se desvios como Efeito de Halo, o favoritismo e inclinações pessoais. Assim sendo, a escolha forçada aparentemente é um método objetivo, o que daria mais validade aos seus resultados. Contudo, é um método que exige uma elaboração complexa no desenvolvimento da escala, com diferentes grupos de tétrades para cada cargo ou grupo ocupacional e consenso sobre os critérios de sucesso ou de falha, facilitando o surgimento de viéses decorrentes de uma construção inadequada. Além disso, as tétrades não são uma regra, podendo as séries serem constituídas por um número maior ou menor de frases de acordo com o critério dos responsáveis por sua implantação.

Por outro lado, o elemento que torna a ferramenta mais objetiva - o desconhecimento do avaliador de qual é a afirmação de sucesso e qual indica falha – torna-a obscura. O avaliador não sabe como chegou a um determinado resultado para um avaliado, portanto não sabe como deve dar o *feedback* para que a avaliação sirva como referência para melhorar a performance. Qual é a utilidade futura de uma avaliação sem a devida retroação e aprendizado?

Há argumentos previamente citados a favor deste método, tais como evitar que o avaliado receba o mesmo grau em todos ou vários fatores da avaliação (Efeito de Halo), tirar a influência pessoal do avaliador (subjetividade) e não requerer treinamento dos avaliadores para sua aplicação. Entretanto, basear-se nesses argumentos para utilizar este método é o mesmo que construir um castelo nas nuvens. Acreditar ser possível tirar a influência subjetiva do avaliador é acreditar em algo impossível, pois ele não poderá deixar de ser uma pessoa para avaliar. E, sendo o ponto mais importante da avaliação a sua função de julgamento da atuação dos membros (que servirá de base para o aprimoramento de tal atuação), o treinamento dos avaliadores é simplesmente fundamental. Além disso, também incorre no reducionismo, rigidez e tratamento dos avaliados como sujeitos passivos.

- DISTRIBUIÇÃO FORÇADA

Este é um método simplificado de avaliação, o qual avalia os funcionários basicamente em dois pontos: a performance no trabalho e as chances de promoção. A limitação nestes dois pontos é baseada nos resultados estatísticos do "efeito de halo".

O método da distribuição forçada considera que haja uma marcada tendência de avaliar as pessoas no mesmo nível em vários itens da avaliação. Por isso, poderia-se economizar tempo e esforço fazendo-se as avaliações em apenas um traço como princípio. Tiffin considera que a performance no trabalho é o fator determinante básico do valor de um funcionário para a empresa. Para ele, este é um fator único, sendo outros itens, como cooperação por exemplo, úteis para serem considerados apenas como auxiliares da performance no trabalho. (Tiffin, 1962)



O sistema é constituído por uma escala de performance no trabalho distribuída em cinco pontos. Uma extremidade da escala representa a melhor performance no trabalho e a outra representa a pior performance. O avaliador deve alocar aproximadamente 10% de seus avaliados na melhor extremidade, 20% na próxima categoria, 40% na categoria intermediária, 20% na categoria próxima à extremidade mais baixa e 10% na categoria mais baixa. Através desta distribuição evita-se o problema de supervisores diferentes usarem partes diferentes da escala. Todos utilizam as mesmas porcentagens para distribuição: 10-20-40-20-10.

Este método não utiliza frases descritivas abaixo das cinco categorias da escala, pois isto poderia dificultar o trabalho do avaliador. Simplesmente identificar os 10% mais fracos de seus funcionários é uma tarefa menos árdua do que enquadrá-los em uma categoria com denominação pouco lisonjeira

De acordo com este autor, uma outra vantagem do método é a possibilidade de avaliar os funcionários na categoria adequada, independente do tipo de trabalho que realiza. Como cada funcionário é avaliado em termos do seu trabalho em particular, pode se comparar pessoas em funções completamente diferentes, pois a referência é a mesma (performance no seu trabalho aos olhos do supervisor). (Tiffin, 1951, reprinted in 1962: 189) Entretanto, um possível problema do método é o *feedback*.

É possível que o funcionário queira saber porque ele foi colocado numa determinada categoria da escala, quais são seus pontos fracos e fortes. Neste ponto percebe-se que a simplificação extremada do método colocou-o num simplismo cuja solução requer abrir mão da sua suposta vantagem: o avaliador precisará distinguir os vários pontos da performance no trabalho para que possa explicar os resultados da

avaliação e torná-los úteis para a melhoria do desempenho dos mais fracos e desenvolvimento contínuo dos mais fortes.

Tiffin propõe colocar um "*check list*" de características na parte de trás da folha de avaliação, que poderá ser usado pelo avaliador como ponto de referência para indicar as razões do resultado da avaliação. Tal lista pode ser decidida pelos avaliadores em grupo, mas deve enfatizar que a sua adição não implica numa avaliação composta, como a escala gráfica. Há apenas uma característica além da performance no trabalho: chance de promoção, a qual é avaliada numa escala de três pontos com descrição verbal. São elas: "indivíduo muito propenso a promoção", "O indivíduo que pode ou não ser promovido" e "indivíduo muito pouco adequado a promoção". Esta avaliação secundária serve para identificar empregados que posteriormente podem ser colocados em cargos de mais responsabilidade.

Apesar de não restringir o método ao uso de apenas dois fatores, Tiffin não solucionou o problema do seu reducionismo. O método é uma camisa-de-força desnecessária, assim como o anteriormente descrito, pois é possível que se tenha uma distribuição verídica diferente de 10-20-40-20-10. Acaba por ser uma versão empobrecida das escalas gráficas.

#### • PESQUISA DE CAMPO

Este método analisa o posicionamento dos funcionários nos cargos detectando erros e acertos.

O método da pesquisa de campo é uma combinação da avaliação dos funcionários e da atividade de posicionamento. Há uma preocupação com a eficiência do recrutamento e seleção e da distribuição das pessoas nas diferentes funções. Busca prover uma base para o planejamento das movimentações necessárias para assegurar a designação adequada para os funcionários em todas as etapas do seu tempo de serviço para a organização.

A principal característica da pesquisa de campo é a premissa de que o departamento de pessoal só é capaz de executar adequadamente sua tarefa de guiar os supervisores (gerentes) na solução de problemas de posicionamento se procurarem tornar-se familiares com os problemas dos mesmos. Ou seja, o método da pesquisa de campo é um programa de supervisões planejadas, voltadas para a avaliação dos funcionários e seu posicionamento adequado. Em geral, os supervisores encarregados de aplicar o método devem ser os mais próximos das funções analisadas que tenham autoridade suficiente para tomar as decisões necessárias em termos de posicionamento.

O objetivo é ter sempre à mão um panorama dos requisitos considerados necessários para os funcionários da organização como um todo. Com isto, é possível coordenar as atividades da pesquisa de campo para que cubram todas as unidades operativas da organização em cada um dos diferentes períodos de tempo.

A tarefa de manter a avaliação dos funcionários e o trabalho de posicionamento em dia pode ser alcançada em contatos periódicos, nos quais o

planejamento básico é apenas checado. Preferivelmente, estes contatos devem ocorrer pelo menos três vezes por ano. Portanto, é um trabalho contínuo no qual as visitas subsequentes ao contato inicial tenderão a ser menos detalhadas e a consumir menos tempo. (Jr., Wadsworth, 1948: 286-287)

Para que este método obtenha sucesso é preciso que seja planejado cuidadosamente a respeito da abordagem apropriada. É preciso que as perguntas sigam uma seqüência lógica desenvolvida de acordo com um plano de ação específico para cada unidade. É necessário preparar o contato, a forma como se abrirá a discussão, como a entrevista será conduzida para que trate dos assuntos relacionados com os problemas de trabalho do seu setor, tudo isto para garantir que o supervisor sairá da entrevista com um levantamento adequado dos problemas sobre os quais deve atuar.

Esta preparação diz respeito às duas partes envolvidas: supervisor e gerente. O gerente deve reunir informações sobre os cargos e as pessoas que gerencia, para que possa planejar quais problemas devem ser discutidos e de quanto tempo precisará para cobrir todos os problemas que precisam ser debatidos.

Em relação ao conteúdo da entrevista, o supervisor pode se preparar descobrindo como os cargos da unidade em questão relacionam-se, tendo uma visão clara das possíveis promoções e movimentações e dos requisitos especiais referentes a certos cargos (e que não são diretamente percebidos no título do mesmo, como condições de trabalho não usuais, horas irregulares, pressão, cargos excluídos de transferência ou relativamente estáticos). Outro ponto importante é fazer o levantamento sobre a seqüência de cargos no fluxo normal de carreira buscando a presença de "espaços" entre cargos subsequentes. Estes "espaços" significam que o

conhecimento adquirido em um cargo não prepara o funcionário para o próximo cargo do fluxo. Portanto, eles também implicam na necessidade de treinamento, que deve ser assinalada no planejamento.

Após esta primeira coleta de informações, o supervisor pode planejar a entrevista. Um ponto crucial das entrevistas deste método é propiciar uma oportunidade para o gerente refletir sobre a avaliação de desempenho de seus funcionários de acordo com o posicionamento dos mesmos.

A entrevista planejada segue esta linha de pensamento: o gerente é questionado sobre o desempenho dos seus funcionários, seus planos para cada um e encorajado a desenhar uma linha de ação apropriada para cada caso. O desempenho do funcionário é graduado em três pontos: satisfatório, mais que satisfatório, menos que satisfatório. É possível ampliar esta escala caso a organização considere adequado, mas no caso do presente trabalho, as três gradações são suficientes para explicar o método apresentado.

A ordem das questões segue dois passos principais: (1) avaliação inicial e análise informal, (2) análise suplementar e planejamento. No primeiro passo o gerente dá a sua avaliação de cada funcionário ao supervisor e as razões específicas para ter chegado a tais resultados. No segundo passo o supervisor determina quais os planos do gerente e que planos estaria disposto a colocar em prática para os funcionários mais ou menos satisfatórios.

No caso dos funcionários "problema", uma análise suplementar é indicada. Esta análise procura levantar a participação do gerente: o que foi feito para ajudar o funcionário e quais resultados foram obtidos. Só após a análise suplementar é possível saber se a mudança é inevitável e se não houve injustiça na avaliação.

Um dos méritos da pesquisa de campo é esta busca de estreitar os laços entre os vários departamentos da organização, e principalmente, fazer a ponte entre avaliação e planejamento, levando em conta o papel fundamental do gerente como orientador dos funcionários de sua unidade. O uso adequado da pesquisa de campo, com a devida reunião de informações e continuidade, fornece um senso de direção para a programação a ser seguida pela organização com seu pessoal: sabe-se quais são e onde estão os problemas e os potenciais. É um método que tem um claro papel de auxiliar nas decisões gerenciais, o que pode explicar a sua estrutura frouxa.

Apesar dos pontos positivos mencionados, é um método cuja preocupação com as tendenciosidades causadas pela subjetividade do avaliador não tem nenhum tipo de controle estatístico. O método é todo baseado no bom senso e na capacidade dos supervisores e gerentes. Além disso, o tempo dispendido, seja com a preparação, entrevistas ou planejamento, é muito difícil de prever. Há ainda os custos que serão necessários para capacitar gerentes e supervisores, precisarão saber fazer um uso muito bom do método para que não seja inócuo ou contaminado (parcial).

A pesquisa de campo tem uma característica que lhe confere um certo avanço em relação aos métodos previamente descritos, que é a avaliação mais profunda do desempenho no intuito de planejar ações futuras, enfatizando a melhoria da atuação dos funcionários e o alcance de resultados. Mas permanece o problema da falta de participação do avaliado na avaliação e providências dela decorrentes e da elitização do conhecimento.

- INCIDENTES CRÍTICOS

Segundo Whisler a técnica dos incidentes críticos foi desenvolvida a partir da conclusão de que a memória humana é falível, assim como a capacidade de fazer discriminações mais finas. Por isso o método se baseia na discriminação dos extremos.

Uma das possíveis formas de usar este método é descrita por Flanagan e Burns (Flanagan e Burns, 1957, reprinted in 1962: 262) no Registro de Performance. A técnica é empregada utilizando uma ficha na qual se registram as ocorrências diárias sem a colocação de opiniões ou julgamentos. A ficha pode ser diagramada com duas cores, sendo uma dedicada ao registro de ocorrências positivas no desempenho da função e a outra ao registro das negativas.

O propósito principal deste método é fornecer uma observação objetiva da performance do funcionário. De posse deste material o gerente pode fazer uma seleção de pontos positivos e negativos na performance do funcionário para discutir com o mesmo, buscando contribuir com o seu desenvolvimento.

O primeiro passo na utilização do método é a construção da ficha. Cada empresa pode reunir seus gerentes e preparar uma lista com incidentes críticos recentes dos quais serão obtidos os diferentes tipos de comportamentos observados. Tais comportamentos serão divididos em categorias, as quais definirão os requisitos para o desempenho no trabalho.

Flanagan e Burns descrevem um caso no qual a ferramenta teve sua lista composta por dezesseis categorias dispostas em dois tópicos: qualificações físicas e mentais, e habilidades e atitudes no trabalho. Abaixo de cada uma das categorias colocou-se um conjunto de comportamentos críticos específicos para o desempenho.

Alguns dos comportamentos indicaram necessidade de desenvolvimento e os outros demonstraram performance acima do esperado para tal requisito. (Flanagan e Burns, 1957, reprinted in 1962: 266). Como já mencionado, os comportamentos positivos encontravam-se com uma cor e os negativos com outra, possibilitando ao gerente descrever o incidente simplesmente ao colocá-lo na sub-categoria adequada sob cada requisito. Para auxiliar a memória do gerente a reconstruir a situação de forma mais precisa ele registra a data, a letra destinada a cada sub categoria e duas ou três palavras descritivas numa pequena caixa sob o item na ficha de registro.

Para que o registro seja feito de forma mais fidedigna os autores sugerem que as observações sejam anotadas logo após a ocorrência, sendo feito diariamente e o feedback dado a cada seis meses. Além disso, para que seja construída e utilizada adequadamente exige tempo e treinamento. Ou seja, em todas as fases de sua implantação precisa da anuência dos funcionários, que precisam concordar com a visão da cúpula sobre a importância de usar a ferramenta, pois o tempo dedicado ao preenchimento das fichas e a posterior discussão com cada funcionário fica a critério de cada gerente (dependendo do número de supervisionados de cada gerente o problema pode ser agravado).

Por mais que a técnica tenha a possibilidade de fornecer uma base para reforçar a boa performance e para definir clara e objetivamente a performance ineficiente através de um registro com um mínimo de opiniões pessoais do avaliador sem a colaboração dos gerentes e funcionários o potencial da ferramenta se perde apesar da suposta minimização da subjetividade do avaliador, por reportar apenas incidentes específicos, ainda é a ele que cabe a escolha de quais incidentes serão registrados e quanto tempo dedicará a esta atividade. Assim sendo, as suas opiniões



e julgamentos estão inevitavelmente presentes, assim como sua subjetividade. Tanto quanto em qualquer outro processo envolvendo pessoas, sua suposta objetividade é uma falácia.

Supõe-se que os fatos registrados são elementos de performance que seriam considerados importantes por todos os observadores. Entretanto isto não passa de suposição. O que se tem de factual é a coleta de dados, feita de tal forma, que possa ser utilizada para ajudar os funcionários a compreenderem os requisitos de cada função. Isso que não pode abrir mão de um trabalho intenso de conscientização e treinamento de funcionários e gerentes. Portanto, é um método que demanda tempo e recursos financeiros.

É um método de fácil montagem e utilização, mas não se preocupa com aspectos normais do desempenho, sendo o seu uso e contribuições bastante questionáveis, pois fixa-se em poucos aspectos do desempenho, sendo não apenas reducionista, mas parcial e tendencioso. Ou seja, é uma ferramenta quase rudimentar e pouco expressiva, mas que já foi utilizada e pode servir de referência para não incorrer nos mesmos erros.

## 1.2 – ERROS COMUNS NA AVALIAÇÃO

### Efeito de Halo

De acordo com Thorndike, mencionado em Tiffin e McCormick, este efeito seria resultado da tendência constante em avaliar o indivíduo como superior ou inferior em vários traços por saber (ou acreditar saber) que tal indivíduo tem um desempenho superior ou inferior em algum ou alguns traços determinados (Tiffin e McCormick, 1969). Portanto, o que Thorndike chama de efeito de halo na avaliação

de desempenho é um erro no qual o avaliador deixa de avaliar todos os traços do avaliado e transforma a avaliação no reflexo de um ou mais traços do indivíduo. Ou seja, é uma generalização indevida.

Este é um erro conhecido, cujas precauções são também conhecidas: avaliar cada traço primeiramente em todos os funcionários, não avaliando de uma vez cada um como um todo, mas cada traço em relação ao grupo como um todo; mudar o arranjo do instrumento de avaliação distribuindo traços desejáveis e não desejáveis misturados; ou investir no treinamento dos avaliadores (Tiffin e McCormick, 1969).

### Erro Constante

Certos avaliadores tendem a ser condescendentes na elaboração de avaliações, concedendo a muitos empregados avaliações muito boas. Outros tendem a ser muito rígidos e dão, principalmente, avaliações negativas. Se não se efetuar uma conveniente correção nestas tendências dos diferentes avaliadores, as avaliações de diversos homens, feitas por diversos avaliadores, provavelmente não podem ser comparadas, pois refletem os avaliadores e não os avaliados.

### Fatores Situacionais

Os avaliadores também podem ser influenciados por fatores vinculados à sua situação dentro da organização, como o departamento em que trabalha e a função que executa. É possível que a alocação do funcionário afete o resultado da sua avaliação devido a competitividade entre departamentos ou funções (Tiffin e McCormick, 1969) (por ex: o departamento A avalia seus funcionários muito bem e os do departamento B muito mal para que possa ganhar algum benefício em detrimento deste).

Há várias formas de combater tais distorções, mas a solução mais interessante é descobrir e sanar as razões das diferenças, para que não se tenha um dispêndio de energia e custo inútil em competições dentro da organização. É mais eficaz estimular apenas a ênfase no bom desempenho que cada membro da organização deve ter para que esta sobreviva e se sobressaia no mercado.

### 1.3 – TENDÊNCIAS ATUAIS

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho geralmente são burocratizados, rotineiros e repetitivos, funcionando como um fim e não como um meio. De acordo com Enriqués (2000), Tais características são compatíveis com o modelo taylorista e com a ótica tecnocrática, mas falta-lhes liberdade de forma e conteúdo, tornando-os pouco compatíveis com as atuais tendências organizacionais, as quais estão focadas na estratégia no intuito de alcançar o sucesso em um mercado volátil e competitivo. É preciso criar modelos evolutivos, que levem em conta as adversidades do mundo. Sabe-se que este mundo não pode ser apreendido por completo, por isso sendo necessário programar-se a curto prazo, considerando as circunstâncias, as ações de parceiros e de concorrentes.

A idéia de uma elite de *experts* foi deixada de lado. A concepção do homem como engrenagem da máquina dá lugar à concepção estratégica, na qual todos os membros da organização são estrategistas em potencial (Enriquéz, 2000). Ao invés de uma elite detentora do conhecimento, o que se quer é utilizar o máximo do conjunto de membros da organização. A mentalidade de produzir e lucrar ao máximo continua, mas com nova roupagem, muito mais disfarçada.

As organizações estão buscando métodos de gestão mais participativos, que impulsionem a avaliação. O que se procura são métodos capazes de dirigir os esforços dos funcionários para objetivos e metas que sirvam para o negócio da empresa e aos interesses individuais das pessoas, procurando integrar objetivos organizacionais e individuais. A idéia é diminuir, se possível eliminar, conflitos, reforçando a colocação de que a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para aprimorar e impulsionar o comportamento dos indivíduos, ou seja promover o comprometimento do funcionários com o processo. (Caravantes, 1979: 27-28)

Há uma grande ênfase na cooperação e no espírito de equipe, que aparecem dentro da idéia difundida pelas organizações para os seus membros de que se a empresa ganha, o funcionário também ganha. Ocorre uma grande manipulação interna no sentido de disfarçar o sofrimento e *stress* aos quais as pessoas são submetidas, no intuito de manter os ganhos das empresas sem que os seus membros o percebam, e portanto, não se revoltam ou façam qualquer coisa que mude a situação.

De acordo com Dejours, é o sofrimento causado pela insegurança de não satisfazer todas as demandas das organizações. O medo de não corresponder ao ritmo esperado, ou às imposições de aprimoramento contínuo, ou mesmo aos requisitos de formação e experiência requisitados por seu cargo. *“Enfim, por trás das vitrinas, há o sofrimento dos que temem não satisfazer, não estar à altura das imposições da organização [...] de adaptação à ‘cultura’ ou à ideologia da empresa, às exigências do mercado, às relações com os clientes, os particulares ou o público etc.”* (Dejours, 1999:28).

A avaliação de desempenho, então, acompanha este movimento de valorização da estratégia e do uso distorcido da participação. Passa a utilizar indicadores sistêmicos, para visualizar a empresa como um todo e privilegiar aspectos relevantes. Os indicadores são provenientes do planejamento estratégico, o qual define o que, por quem, como e quando medir, facilitando a localização de metas e objetivos dos diversos setores da empresa. Desta forma, os indicadores estão focalizados nos clientes externos e internos.

Os indicadores de desempenho não são pré-estabelecidos nem fixos, sendo possível escolhê-los de acordo com o que for melhor para a empresa, no intuito de acompanhar as circunstâncias internas e externas do momento. Entretanto, pode-se dizer que há quatro tipos de indicadores amplamente utilizados: financeiros, ligados ao cliente, internos e de inovação. (Chiavenato, 1999) Dentro de cada tipo, há vários indicadores, valendo utilizar-se daqueles que permitam ver melhor a empresa como um todo integrado e assim manter sua competitividade no mercado.

A proposta é que a avaliação de desempenho seja um elemento integrador das práticas de recursos humanos, servindo como elemento de ligação dos processos de provisão, recompensas, desenvolvimento, relocação, dispensa (demissão), manutenção e monitoração de pessoas na empresa. Ela é uma forma de *feedback* para os funcionários, proporcionando orientação, auto-avaliação, autocontrole e dando mais responsabilidade para os indivíduos, pois a avaliação é um compromisso conjunto. Proporciona condições para o crescimento profissional sem deixar de lado a necessidade de alcançar os resultados almejados pela organização. (Milkovich, 2000: 98-100)

A avaliação de desempenho enfatiza cada vez mais os resultados. O importante são os fins, não os meios. O funcionário tem mais liberdade para realizar sua tarefa, não mais precisando seguir um padrão rígido e pré-determinado. Pode optar por uma determinada forma de realizar suas tarefas, de acordo com suas habilidades e preferências, desde que isso não prejudique os resultados que devem atingir, podendo trabalhar com mais liberdade. Com isso, aparentemente, tem-se uma valorização da pessoa, que deixa de ser uma peça passiva, sem condições de julgar qual é a melhor forma de realizar seu trabalho (que precisa de tudo milimetricamente determinado por sua chefia), para ser alguém com discernimento suficiente para chegar às próprias conclusões sobre as suas habilidades e possibilidades de cumprir sua obrigação.

Procura-se criar as condições ideais para obter e manter o alto desempenho dos funcionários (Chiavenato, 1999), acompanhadas de um aparato ideológico que lhe dê suporte, pois é sabido o quanto o trabalho tem uma forte participação na construção da auto-imagem do Homem de hoje. Mais do que uma fonte de renda necessária para a sobrevivência, o trabalho é uma fonte de referências na vida das pessoas, tendo influência direta na auto-estima.

#### 1.4 – NOVOS MÉTODOS

- Auto-avaliação do desempenho

Neste método, cada pessoa ou grupo se avalia constantemente quanto à sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista os parâmetros fornecidos pela organização. Ou seja, o próprio sujeito ou o grupo é responsável por seu desempenho e pela monitoração deste, buscando reforçar e melhorar os seus resultados de acordo com o que está avaliando e sabe de si: pontos fortes e fracos, potencialidades e fragilidades.

No caso do grupo, além da avaliação ser feita em equipe pelo próprio grupo, também é dessa forma que o programa a ser seguido é elaborado, em conjunto com as providências a serem tomadas para o aprimoramento, metas e objetivos a alcançar. (Chiavenato, 1999)

É uma proposta interessante, mas que não chega a lugar algum isoladamente. Antes de tudo, é preciso um forte processo de treinamento e aculturação, para que cada funcionário tenha conhecimento do que é esperado dele em sua função de acordo com os objetivos da organização, estando adestrado para querer dar o melhor de si em seu trabalho, pois sendo ele mesmo o seu avaliador, nada o impede de ser pouco honesto em sua avaliação. Além do mais, distorções na auto-avaliação nem sempre são sinal de tentativas de parecer melhor do que realmente é, podendo simplesmente ser consequência de uma visão distorcida da pessoa sobre si mesma. Portanto, precisa estar fortemente vinculada a outros processos de avaliação e ao processo de treinamento.

- Avaliação de 360 graus

A Avaliação de Desempenho é feita de modo circular, envolvendo todos os elementos que têm alguma interação com o avaliado. Esta avaliação produz diferentes informações, vindas de diferentes fontes, que asseguram a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às variadas demandas que recebe de seu ambiente de trabalho e de seus parceiros. “*Cada avaliador pode ser visto como um ‘cliente’, visto que todos precisam de algo do avaliado.*”(Milkovich, 2000: 111)

Entretanto, é preciso ter cautela durante o processo, para que o avaliado não fique ou se sinta no papel de acusado. A proposta é possibilitar a interação entre os envolvidos em um determinado trabalho, não encontrar uma forma moderna de realizar a cerimônia de sacrifício de um bode expiatório. Portanto, envolve um duplo processo de aprendizagem através da fala e da escuta: as críticas precisam ser construtivas e é preciso que se tenha o canal aberto para recebê-las como tal (não como ofensa ou desagrado pessoal). Novamente aparece a necessidade de vincular a Avaliação de Desempenho ao treinamento.

Como parte da Avaliação 360, pode-se ter a Avaliação para cima, que permite à equipe avaliar o seu gerente: como ele proporcionou os meios e recursos para a equipe alcançar seus objetivos e como poderia incrementar a eficácia da equipe e auxiliar no alcance de melhores resultados. Através deste processo a equipe pode negociar e fazer intercâmbios com seu gerente, abrindo um canal que lhes permitirá requerer novas abordagens de liderança, motivação e comunicação, tornando as relações de trabalho mais transparentes e eficazes. (Chiavenato, 1999)

Esta ferramenta, obviamente, não é mais que uma parte do processo, pois não adianta avaliar a gerência sem avaliar os subordinados. Mas não se pode negar a sua



contribuição, pois delega responsabilidade aos funcionários que estão fora da cúpula, admitindo sua capacidade de julgar o seu superior imediato. Continua-se dentro da concepção estratégica, pois a empresa tem dois ganhos: motivar os funcionários, que passam a sentir-se mais reconhecidos e importantes, e tem uma gama mais ampla de monitoramento de sua atuação, pois avalia as diversas funções e cargos. Contudo, sem a devida preparação da gerência e esclarecimento de sua utilidade, pode gerar desconforto, pois os membros da equipe podem acabar sentindo-se tolhidos por tratar-se da avaliação de seu superior e fornecer apenas avaliações positivas.

- O método da Avaliação participativa ou por objetivos (metas, resultados)

Neste método de avaliação participam ativamente avaliador e avaliado, no qual se adota uma técnica de intenso relacionamento e de visão pró-ativa. Ela difere de outros métodos de Avaliação por ser democrática, participativa, envolvente e motivadora, seguindo as seguintes etapas: formulação de objetivos consensuais, definição das metas das unidades e dos indivíduos, comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados, negociação com o gerente sobre a alocação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos, estabelecimento do padrão de desempenho esperado, realização do trabalho, constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados, e retroação intensiva e contínua avaliação conjunta. (Pontes, 1989: 49-51)

Os objetivos formulados são declarações dos resultados que se deseja alcançar em um determinado período de tempo. São formulados de forma conjunta

entre gerente e funcionário através de negociação, não sendo impostos. Este consenso é imprescindível para que o funcionário realmente se comprometa a alcançá-los. (Motta, 1979: 27-31) Ou seja, há um forte esforço de persuasão para que o funcionário internalize a meta da organização como **sua** meta.

A superação dos objetivos deve trazer benefícios para o funcionário, assim como trouxe para a organização, como um prêmio por sua participação no alcance de tais resultados. Essa premiação é um reconhecimento da importância e competência do funcionário, que tem por fim incentivá-lo e dinamizar seu desempenho para as metas visadas.

*“O reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham. Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho.”* (Dejours, 1999:34)

Após o estabelecimento dos objetivos consensuais e do compromisso pessoal, são definidos recursos e meios necessários para atingi-los (a avaliação para cima pode ser um instrumento interessante para avaliar se os meios e condições adequadas foram oferecidos, mas é preciso ter cuidado para que não vire desculpa para o mau desempenho sem que os pontos realmente problemáticos sejam descobertos e resolvidos). Em seguida, tem-se o desempenho em si, que é o comportamento do avaliado no sentido de efetivar o alcance dos objetivos formulados, constituído pela estratégia pessoal por ele escolhida.

Apesar de cada funcionário ter liberdade e autonomia para escolher os seus meios para alcançar os objetivos definidos anteriormente, cabe ao gerente o acompanhamento e orientação dos indivíduos e o fornecimento de recursos necessários à realização da tarefa. Houve uma mudança de comportamento, sendo

retirado o rígido controle e as imposições de antes, passando-se para a manipulação de idéias e persuasão (a pessoa é convencida da importância do seu trabalho para si, para a organização e para o meio. Não é mais um trabalho, é uma missão).

A medição dos resultados e do alcance dos objetivos é feita constantemente, através de parâmetros quantitativos (Número de peças produzidas, quantidade de material desperdiçado, entre outros). A proposta é que tais parâmetros forneceria uma idéia clara e objetiva do andamento dos processos da organização e do esforço dos avaliados. (Motta, 1979: 33) Tal informação é passada aos avaliados para reduzir as dúvidas e ambigüidades, e com isso melhorar a consistência do método. O funcionário observa sua avaliação juntamente com as metas que se propôs a alcançar, o que lhe permite avaliar o seu esforço e o resultado alcançado tirando suas próprias conclusões de acordo com parâmetros anteriormente estabelecidos. (Chiavenato, 1999) Dessa forma, a noção de sua participação dentro da empresa é mantida, pois pode ver a sua contribuição para os progressos ou retrocessos da organização.

Basicamente, esse método de avaliação constitui-se em um ciclo no qual são definidos objetivos e responsabilidades, desenvolvidos padrões de desempenho, o desempenho é avaliado, os objetivos são redefinidos e o ciclo recomeça e continua se perpetuando indefinidamente. (Milkovich, 2000: 105) Segundo Deming, os programas de avaliação por objetivos não são simplesmente processos administrativos pouco eficientes. São "*Doenças Mortais*". (Deming, 1990: 73) Na sua concepção é uma forma de "*Administrar pelo Medo*" (Deming, 1990: 76), que estimula o desempenho a curto prazo em detrimento do planejamento a longo prazo.

A explicação do autor para essa concepção é que este método de avaliação estimula uma competitividade negativa entre os membros de uma equipe. Ela é negativa porque as pessoas são jogadas umas contra as outras ao buscarem a mesma recompensa. Com isso o trabalho de equipe fica prejudicado. (Deming, 1990: 76-80) As pessoas passam a trabalhar para si, pois os outros membros da equipe e as outras equipes são competidores.

Com a perda da visão sistêmica das relações de interdependência entre os vários setores e funções da organização, não só o funcionário é prejudicado, a empresa como um todo também o é. (Deming, 1990: 77) Uma outra consequência negativa desse método de avaliação para Deming é a mudança de foco da qualidade para a quantidade. (Deming, 1990: 79-80) E a grande variação das avaliações de acordo com o chefe que avalia. (Deming, 1990: 82) Dá-se mais ênfase, por exemplo, ao número de projetos ou produtos acabados e vendidos do que à qualidade dos mesmos e a satisfação de quem os adquiriu. Neste último caso, a chefia está mais preocupada em cumprir a obrigação de avaliar, protegendo-se do fato de serem avaliados, do que em realmente descobrir se há fragilidades, onde estão, por que estão ali e como se pode transformá-las em algo que trará desenvolvimento. O importante é o resultado, o fim, os números. Não o processo, a estratégia, os meios, a qualidade. O mérito é daquele que se saiu bem, não daquele que tentou melhorar. O passado apenas gera informação inócua, que não auxilia o aperfeiçoamento futuro.

A crítica de Deming à avaliação por resultados afirma que esse método se popularizou por que *“não requer que ninguém enfrente os problemas das pessoas”* (Deming, 1990: 87), como se fosse um prático instrumento rotulador. Entretanto, esta falha não está na ferramenta. Está no sentido que a ela foi dado. Assim como a

avaliação por resultados pode virar uma fonte de frustração e baixa auto-estima, qualquer outro instrumento de avaliação pode sê-lo.

A idéia de Deming de que "*uma avaliação justa é impossível*" (Deming 1990: 82) não é verdadeira. Pode ser impossível nos moldes por ele analisados (avaliação por objetivos anual, numérica, com resultados parciais por trimestre), mas é possível utilizar a avaliação como um processo mais amplo, que leva em consideração o contexto no qual a pessoa está situada e os propósitos da organização como um todo. Não é possível concordar com a sugestão do autor de substituir a avaliação por resultados por princípios modernos de liderança (Deming 1990: 87), que utilizam a estatística e o líder como meios de aferir o desempenho. Preciso sim, é aliar o processo de avaliação a uma série de outros fatores que possibilitem o seu uso como fonte de aprendizado e aprimoramento (este ponto é mais desenvolvido no capítulo III).

A principal proposta das novas concepções de avaliação de desempenho é mudar o seu foco da apreciação do passado para as possibilidades do futuro. O desempenho deve estar de acordo com as necessidades da organização e com os objetivos de carreira dos funcionários. Muito mais rentável do que a idéia taylorista do homem peça é a concepção atual de homem estrategista, pois ele se ajusta às diferentes situações e sente-se motivado a cada vez que obtém sucesso. A organização não precisa obrigá-lo a se especializar, ele mesmo se sente na obrigação de fazê-lo, cabendo a ele o ônus físico, financeiro e psicológico de estar o tempo todo se reciclando (ou ele se mantém atualizado, ou estará fora do mercado. Se a organização não financia, mas exige o conhecimento, ele precisa obtê-lo por conta própria).

O processo de Avaliação de Desempenho acompanha o movimento da concepção estratégica, tendo que estar integrado às expectativas do negócio da empresa dentro do contexto em que se encontra. Avalia-se o desempenho para que ele possa ser gerenciado e, dessa forma, a organização possa ser administrada adequadamente atendendo às demandas de um mercado em constante mudança, com parcerias instáveis e grande concorrência. A rigidez deu lugar à flexibilidade e ao comprometimento.

O aprimoramento dos processos de avaliação é claro. Foi nada mais que uma mudança necessária para acompanhar as mudanças nas organizações, nas pessoas e no mundo. Isto não tira a validade da sua evolução, mas também não quer dizer que tenha chegado num ponto adequado. Ainda há muito o que melhorar, desde a ética no uso da avaliação até o sentido para o qual está sendo feita, assuntos que remetem à grande lacuna da avaliação, que é a subjetividade. De acordo com Freitas, *“é fazer o trabalho inútil de recolher cacos que nunca formarão uma unidade inteligível ou aceitável, pois esse homem que vive nas organizações é o mesmo que é habitado por um psiquismo que o acompanha para o pior e o melhor, sem fazer greve e sem desobedecer às demarcações de layout.”* (Freitas, 2000:43)

- **Balanced Scorecard (BSC)**

O Balanced Scorecard é um método de avaliação que leva em consideração a complexidade do atual ambiente organizacional da era da informação, com ênfase nos objetivos financeiros. Busca traduzir a missão e a estratégia da organização através de medidas de performance. É um processo “de cima para baixo” dirigido por estas missão e estratégia. Para isto, utiliza uma visão mais ampla dos resultados com o balanceamento de perspectivas das fontes: financeiras, clientela, processos internos de trabalho, e aprendizagem e crescimento.

Com isso permite rastrear o resultado financeiro monitorando o progresso na construção de capacidades e aquisição de bens intangíveis. Ou seja, permite o acompanhamento não de um único fator mais de vários que são necessários para alcançar os seus objetivos.

O BSC é a síntese entre o modelo financeiro contábil e a necessidade de construir capacidades competitivas de longo alcance (Kaplan e Norton, 1996: 7). Ele complementa as medidas financeiras de performances passadas com medidas de performances futuras. Contudo, o universo do negócio analisado pelo BSC não se reduz às medidas financeiras. Isso permite que os executivos possam medir como as unidades organizacionais agregam valor à organização e que tenham em mente a necessidade de investir nas pessoas, sistemas e procedimentos necessários para aprimorar a performance futura. Ou seja, ao mesmo tempo que mantém a preocupação com o desempenho passado e de curto prazo, através da perspectiva financeira, também demonstra o valor crítico de seus membros, os quais devem ser capacitados profissionalmente e estar motivados com seu trabalho.

As facetas financeiras e não financeiras devem fazer parte do sistema de informação dos membros da organização em todos seus níveis e ininterruptamente. O BSC utiliza não apenas resultados de medidas objetivas facilmente quantificáveis. Também utiliza medidas subjetivas, como alguns indicadores de performance que assemelham-se a "julgamentos". Essa mistura de medidas financeiras e não financeiras, diretamente quantificáveis e indiretamente quantificáveis tenta fazer um balanço entre medidas externas e internas. O BSC tem dois alvos distintos: o aprimoramento dos processos críticos de trabalho (sistemas utilizados, inovação, aprendizagem, crescimento e desenvolvimento) e a satisfação dos acionistas e da clientela.

Como mencionado, este é um processo de cima para baixo. Ele começa com o time de gerência executiva, que trabalha em conjunto para traduzir a estratégia de sua unidade de trabalho em objetivos específicos. As metas financeiras são traçadas de acordo com a perspectiva do consumidor e dos segmentos de mercado nos quais a organização compete. É a partir deste ponto que o grupo decisório considera qual será a ênfase das metas financeiras, levando em consideração os impostos, o crescimento de mercado, a lucratividade e o fluxo de caixa a ser gerado.

O BSC possui metas financeiras de curto prazo que podem ser revisadas mensalmente ou por trimestre. Mas este não são os únicos resultados revisados. Também se observa se as unidades de trabalho atingiram seus objetivos com os clientes, nos processos internos e inovação com os funcionários, sistemas e procedimentos. Não é apenas uma revisão do passado, mas uma forma de aprender para o futuro. Não se discute apenas os resultados alcançados, mais se as expectativas para o futuro continuam adequadas. (Kaplan e Norton, 1996: 15)



Os objetivos estratégicos e as medidas do BSC são, então, comunicados para toda organização mostrando a todos os seus membros os objetivos críticos a serem alcançados para o sucesso da organização. Essa comunicação traz o envolvimento, pois todos devem entender as metas de longo prazo de sua unidade de trabalho e a estratégia para atingi-las. É dessa forma que serão capazes de formular ações locais que contribuam de forma mais ampla para atingir os objetivos de toda a unidade de trabalho.

O processo de aprendizagem estratégica começa com o esclarecimento da visão compartilhada que a organização como um todo quer atingir. Em seguida a comunicação e o alinhamento do processo mobilizam todos os indivíduos para ações direcionadas aos objetivos organizacionais. A ênfase no mecanismo de causa e efeito ao construir o *Scorecard* introduz o pensamento através de sistemas dinâmicos, permitindo que os indivíduos entendam como as diversas partes do conjunto se ligam formando o todo: como seu trabalho influencia o dos outros e a organização. Posteriormente, é feito o planejamento, estabelecendo "alvos" e o processo de atividade (atuação) estratégica, que define metas específicas e quantitativas para a organização através de um cenário balanceado de indicadores de resultado e performance. Uma comparação entre a performance desejada e os seus níveis atuais estabelece uma brecha que pode ser fechada de acordo com o desempenho das iniciativas estratégicas. Ou seja, não ser usada apenas como medida, mas também como orientação. (Kaplan e Norton, 1996:15-16)

Este processo linear, de estabelecimento e comunicação da visão e estratégia da organização, para alinhar ações e iniciativas organizacionais em busca das metas estratégicas, é um exemplo de processo de *feedback* de apenas um laço. Ele possui a

vantagem de manter o objetivo constante em todos os níveis da organização, mas é insuficiente para alcançar o sucesso. Para isso, é preciso que a organização seja capaz de realizar a aprendizagem de duplo laço. Esta ocorre quando os responsáveis pelo processo decisório questionam as suposições subjacentes às suas ações, refletindo sobre a teoria sob a qual estavam operando e sua consistência com as evidências correntes, observações e experiências. O grande diferencial do duplo laço é que ele mantém os objetivos no conhecimento de todos, mas questiona se as suposições fundamentais, feitas no lançamento da estratégia, são válidas dando *feedback* sobre se a estratégia planejada continua viável e com sucesso ou precisa ser repensada. Estes processos de *feedback* e aprendizagem estratégicos são o segundo laço.

É nesse ponto que se encontra o grande potencial do BSC: quando é transformado de um sistema de medidas para um sistema de gerenciamento. O sucesso da estratégia de negócios funda-se num processo cíclico de coleta de dados, teste de hipóteses, reflexão, aprendizado estratégico e adaptação. Após cada ciclo, a aprendizagem estratégica completa a próxima visão do processo estratégico com a revisão dos objetivos nas perspectivas, que serão atualizadas e re-alocados de acordo com a visão corrente da performance necessária para os períodos vindouros. O diferencial do BSC é tornar-se um processo sistemático para implementar e obter *feedback* sobre a estratégia.

O BSC tem um aspecto de preenchimento relativamente simples. Apresenta-se como uma tabela com duas colunas, ficando os fatores a serem avaliados na primeira e a segunda sendo reservada para as notas a serem atribuídas pelo avaliador. As notas são previamente estabelecidas, indo por exemplo de um a seis, e

sendo 1 = insuficiente; 2 = abaixo do esperado; 3 = pouco abaixo do esperado; 4 = esperado; 5 = acima do esperado e 6 = excelente. Em cada BSC estabelece-se previamente o que é esperado no desempenho de cada função e o que significa cada uma dessas pontuações. No caso do exemplo mencionado "pouco abaixo do esperado" é um desempenho aquém da expectativa, que tem potencial para melhorar.

Cada fator é conceituado previamente pela chefia, como já mencionado, e distribuem-se dentro das perspectivas do BSC de forma que se tenha um mínimo de três fatores de desempenho por perspectiva. De acordo com as decisões da cúpula são estabelecidos pesos para cada fator de desempenho, obtendo uma média ponderada das notas de cada perspectiva. Esta média será multiplicada pelo valor do balanceamento atribuído pela administração. A nota final será o somatório das médias ponderadas das perspectivas multiplicadas pelo balanceamento.

$$\text{Ex.: } P_1 \left\{ \begin{array}{l} F_{1.1} \\ F_{1.2} \\ F_{1.3} \end{array} \right. \quad P_2 \left\{ \begin{array}{l} F_{2.1} \\ F_{2.2} \\ F_{2.3} \end{array} \right. \quad P_3 \left\{ \begin{array}{l} F_{3.1} \\ F_{3.2} \\ F_{3.3} \end{array} \right. \quad P_4 \left\{ \begin{array}{l} F_{4.1} \\ F_{4.2} \\ F_{4.3} \end{array} \right.$$

A tabela do avaliador terá a configuração:

Resultado financeiro	Notas
F <sub>1.1</sub>	
F <sub>1.2</sub>	
F <sub>1.3</sub>	
Clientela	Notas
F <sub>2.1</sub>	
F <sub>2.2</sub>	
F <sub>2.3</sub>	
Processos Internos	Notas
F <sub>3.1</sub>	
F <sub>3.2</sub>	
F <sub>3.3</sub>	
Aprendizagem e Crescimento	Notas
F <sub>4.1</sub>	
F <sub>4.2</sub>	
F <sub>4.3</sub>	

Supondo-se notas  $N_{n,n}$  para cada fator, pesos  $P_{n,n}$  e balanceamento  $B_{n,n}$ , o resultado de uma avaliação seria:

$$\text{Nota final} = \sum \left( \frac{N_{i,j} \times P_{i,j}}{B_{ij}} \right)$$

(Utilizam-se as letras “i” e “j” apenas como ilustrativo, como se as perspectivas e os fatores fossem uma matriz na qual “i” representasse as linhas e “j” as colunas)

Pode-se descrever de forma sucinta as quatro perspectivas do BSC:

#### 1. Perspectiva financeira:

São as metas de curto e longo prazo que buscam prover retorno superior ao capital investido na unidade de trabalho. O BSC torna essas metas explícitas e padroniza-as para as unidades de trabalho em diferentes estágios de crescimento e ciclo de vida. (Kaplan e Norton, 1996:61) Todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do BSC devem estar ligados ao alcance de um ou mais objetivos da perspectiva financeira.

#### 2. Clientela

Nessa perspectiva o BSC visa identificar os segmentos de clientes e mercados nos quais a organização decidiu competir. É através deles que organização alcançará seus objetivos financeiros. Por isso, ela precisa fornecer produtos e serviços que sejam valorizadas por estes clientes.

Além disso, essa perspectiva busca traduzir as afirmações da missão e estratégia organizacional em objetivos específicos de clientela e mercado. (Kaplan e Norton, 1996:64)

### 3. Processos internos de trabalho

O processo de operações internas é importante para todas as organizações, sendo fundamental identificar, monitorar e aperfeiçoar o custo, a qualidade, o tempo e a performance dos mesmos. O BSC procura vincular os processos com demandas externas específicas levantadas nas duas perspectivas anteriores, incorporando a inovação como componente vital desta perspectiva. (Kaplan e Norton, 1996:115-116)

O processo de inovação esclarece a importância de identificar as características da perspectiva anterior para que a organização possa planejar produtos e serviços que satisfaçam à clientela, atingindo os resultados financeiros.

### 4. Aprendizagem e crescimento

A aprendizagem e o crescimento são provenientes de três fontes: funcionários, sistemas e alinhamento organizacional. Para se ter uma performance de sucesso é preciso investir nas pessoas e nos processos que constroem as capacidades organizacionais. Por isso o BSC considera esta como uma das perspectivas fundamentais para o desempenho: são os seus fatores que possibilitarão a performance superior, ao aliarem-se com os das perspectivas anteriores, atingido ambiciosos alvos financeiros.

O BSC é um método moderno de avaliação de desempenho, com uma visão abrangente e dinâmica da organização e do ambiente no qual se insere. Com isto, possui um grande potencial e excelente aplicabilidade. Entretanto, pode encontrar dificuldades.

A primeira delas é no próprio diálogo entre dirigentes, que nem sempre flui com facilidade. O empecilho seguinte é a comunicação dos objetivos a todos os membros. A interferência é freqüente e as interpretações distorcidas também. É preciso não só desenvolver os meios para enviar a informação, mas para acompanhar se ela está sendo adequadamente compreendida.

Por último há as dificuldades da própria ferramenta. O cálculo do BSC não é dos mais simples, por isso havendo a possibilidade de gerar angústia quanto ao seu resultado, pois pode acabar sendo um número que o funcionário não compreende exatamente de onde veio nem o que significa. É preciso certificar-se de que o resultado não está sendo recebido como um rótulo. Além disso, o BSC não possui qualquer proteção contra os erros comuns na avaliação tradicional, pressupondo a capacidade dos avaliadores, o que inevitavelmente liga o BSC a um processo de treinamento anterior. Não se trata de pressupor que os avaliadores não são capazes, mas seria ingenuidade crer que todos os gerentes de uma organização estão aptos a receber e aplicar o BSC como se este fosse um processo absolutamente simples.

Através de um grupo de hipóteses de causa e efeito testado e revisado através do *feedback* de duplo laço o BSC comunica e aprimora a estratégia de uma unidade de trabalho, fornecendo um modelo “holístico” e dinâmico da organização. Este modelo é uma visão da organização que pode ser compartilhada por todos os seus membros, motivando-os e engajando-os. Portanto, trata-se de um processo com alto potencial, mas que como qualquer processo organizacional, depende das pessoas para alcançar seu sentido.

## II – A AVALIAÇÃO COMO PROCESSO

Considerar a avaliação como processo é deixar de vê-la como um evento sazonal, como uma ferramenta que se aplica a cada ciclo determinado de tempo. Ela não é um ponto isolado da gestão que se repete de tempos em tempos. É cotidiana, contínua e dinâmica. A sua formalização é que é sazonal.

A proposta é ampliar o horizonte de quem faz, recebe e analisa a avaliação. Ela não é a ferramenta. Esta é apenas o meio para alcançar aquela. Confundir ambas seria como achar que um casamento é o mesmo que uma certidão de casamento.

Considerando a lei (definida de acordo com a metodologia empregada) que orienta o presente trabalho, que as organizações não são *em si*, são formadas por pessoas, ignorar algumas questões inerentes ao ser humano seria simplesmente um contrassenso. É possível utilizar as idéias de Freitas para confirmar esta colocação, pois ela afirma que as organizações são espaços coletivos. Coletivo este composto por indivíduos, os quais possuem psiquismos que os acompanham em qualquer lugar que vão, inclusive o trabalho. (Freitas, 1999:100) Assim sendo, há muito mais dentro da organização que os organogramas e vias burocráticas usuais.

Se, são as pessoas que trazem esta complexidade para a organização, como não levar em consideração o Humano ao falar de Avaliação de Desempenho? Ela não só é parte desse ambiente complexo, mas ocorre dentro dele e a partir desses mesmos elementos humanos que tornam o quadro complexo.

Assim sendo, é necessário refletir sobre alguns pontos, tais como:

– AS MULTIPLICIDADES

Em se tratando de pessoas, a verdade não é única. Cada um enxerga o mundo em consonância com suas vivências. Um mesmo fato é uma verdade diferente para duas pessoas, o que é denominado Polissemia da verdade em fenomenologia. Porém, essa expressão não corresponde à verdade relativa que se oporia à verdade absoluta. Ao contrário, ela se refere à "densidade do símbolo"[...] às estruturas do mundo humano que "*concentram e articulam as diversas manifestações do sentido*". (Rezende, 1990: 17)

A verdade é a experiência que cada um vive **como** verdade. É o momento em que a própria coisa se dá à consciência. Não é um sentimento. É a evidência da coisa. Entretanto, por ser uma experiência pessoal e singular, possui mais facetas que o simples estar em presença do objeto tomado como evidência (entenda-se objeto tanto dados concretos como abstratos): pode-se experimentar a evidência sem a presença e vice-versa, havendo um grande número de experiências verdadeiras possíveis. (Lyotard, 1967: 41 e 42)

Estas muitas experiências verdadeiras não necessariamente são opostas ou excludentes. E é isto que as faz polissêmicas: as suas múltiplas facetas para um mesmo objeto. Além disso, ela não é estática. Pode mudar a qualquer momento, como uma revisão de si mesma, o movimento no sentido de manter-se viva como verdade-para-o-sujeito.

A polissemia da verdade é esta ampla gama de diferentes possibilidades de verdade para cada fato vivido pelas pessoas. Neste ponto, é preciso abandonar dogmatismo. Não há verdade absoluta e imutável. Há um constante movimento formulador e re-formulador da verdade.



Além disso, é preciso alertar-se para o seguinte: o fato de ser polissêmica não significa que qualquer coisa seja verdade, mergulhando num caos de idéias vazio de argumentação. Os erros, a não-verdade, existem e devem ser evitados. O que se quer demonstrar é que sair do erro não implica chegar a uma verdade absoluta, única e universal.

É preciso aprender a respeitar essa multiplicidade como forma de respeitar o Outro, o qual também possui verdades próprias tão válidas quanto as minhas. Eu faço o movimento em busca da verdade e o Outro também. O que um encontra não necessariamente é igual ao que o Outro encontra, mas isso não quer dizer de imediato que se tem um certo e um errado.

Por ser algo vivido, é inevitável que faça parte do cotidiano de todas as pessoas e que elas sejam cientes disso. Mas estar ciente não basta. Assim sendo, não há como esquecer desse ponto em qualquer processo que seja essencialmente humano, logo, não pode ser esquecido em se tratando da avaliação de pessoas.

Na abordagem humanista de Carl Rogers também se encontra uma reflexão significativa sobre a grande variedade de formas possíveis de ver o mundo e as coisas. Para ele, a realidade do mundo e do universo só pode ser conhecida de acordo com o que a pessoa percebe e vivencia, sendo diferente de pessoa para pessoa. Assim sendo, o número de possíveis formas de ver o mundo é o mesmo que o de pessoas que nele vivem. Portanto, nas palavras do próprio: “*Os ‘mundos reais’ são tantos quanto as pessoas!*”, pois “*cada consciência humana, cada pessoa, cria seu próprio mundo de ‘existência objetiva e significado’.*” (Rogers, 1977:189) Grifos do Autor

E Rogers não atenta apenas para a existência dessas multiplicidades, mas para a impossibilidade de negá-las:

*“A facilidade e a rapidez da comunicação através do mundo significam que cada um de nós está cômico de uma dúzia de realidades. [...] Já não conseguimos mais viver num casulo seguro, certos de que todos nós vemos o mundo de forma idêntica.”*(Rogers, 1977: 190)

Rogers ainda não estava se referindo à Internet. A facilidade atual é ainda maior que a mencionada por ele, demonstrando não só a atualidade de seu pensamento, mas corroborando-o.

Se é sabido que o ser humano, em sua singularidade, leva consigo esse infinito de possibilidades em tudo que faz, há pouco a acrescentar no artificialismo da busca de uma objetividade total na avaliação. Ela simplesmente não é possível. Possível é focar o processo e buscar minimizar tendenciosidades. Tentar isolar ou anular o humano é inviável e inútil. Ao contrário, é preciso estar ciente de sua presença e dos rumos que pode seguir, pois essa é a grande riqueza das organizações.

É preciso situar a avaliação de desempenho no seu devido lugar: o de um processo essencialmente humano. Na fenomenologia admite-se que não exista um *mundo-em-si*. O que existe é um mundo radicalmente humano, cujas verdades também são radicalmente humanas. E, por isso, existiriam visões de mundo concebidas de acordo com as atitudes e pontos de vista de cada sujeito, sendo tantas visões quantos são os sujeitos. (Luijpen, 1973: 76) Logo, as concepções de Rogers e da fenomenologia são coincidentes, em parte, nesse ponto. Rogers considera as peculiaridades, as características individuais, em especial as psicológicas. A

fenomenologia considera o singular, que embora mais próprio do que as particularidades, só tem sentido no todo. Assim como o particular se relaciona ao geral da representação científica, o singular só existe no concreto co-humano.

Ambas são interessantes para o presente trabalho, pela limpidez com que tratam da multiplicidade do Humano, aqui tomado como a esfera na qual o tema abordado está situado.

Portanto, ao concluir que vivemos inseridos no Humano e que a avaliação de desempenho também o é, não se pode mais buscar a verdade, não há a resposta. Ter-se-á sempre uma verdade, uma resposta. E esta sempre poderá ser colocada em confronto com outra, diferente, mas não necessariamente excludente, que aumentará seu horizonte. *“Se aceitarmos como essencial a toda vida humana que vivemos em realidades distintas; se pudermos ver estas realidades divergentes como a fonte mais promissora de aprendizagem em toda a história universal, se pudermos viver juntos a fim de aprendermos uns dos outros sem medo, então uma nova era poderia estar raiando.”*(Rogers, 1977:193) E assim o é com a avaliação: a multiplicidade pode ser aprendido.

Lidar de forma real e séria com a polissemia presente na avaliação de desempenho não é uma forma de *laissez-faire*. É a manutenção do seu vínculo com a fidedignidade dos fatos que busca dar visibilidade, posto que esta seja a configuração de tais fatos.

#### – OS VALORES E A OBJETIVIDADE

Ao colocar a Avaliação de Desempenho inserida no Humano, é imprescindível abordar a questão dos valores. Avaliar nada mais é do que atribuir valor e, com isso,

não se pretende dizer que seja impossível utilizar a objetividade, mas esclarecer que apenas se quer deixar de lado a ilusão maniqueísta de um mundo preto-no-branco, no qual algo ou é objetivo ou não é. Somos objetivos dentro do que nos é possível ser, e é nesse ponto que estão inseridos nossos valores.

A fenomenologia nos possibilita compreender essa idéia de forma adequada ao colocar que cada um decifra o sentido do mundo como sendo o sentido que deu a esse mundo. Esse sentido é descoberto pelo sujeito, que o vive de forma factual. Sem a vivência não há sentido, pois é vivendo que cada um tem contato com um mundo e os objetos, os quais serão percebidos e interpretados pelo sujeito. (Lyotard, 1967)

O método fenomenológico é discursivo, não se satisfaz com o definitivo das ciências. A fenomenologia preocupa-se em clarificar em que sentido há sentidos, fazer ver que há sempre mais sentido além de tudo aquilo que se pode dizer. (Rezende, 1990: 17). Essa abertura da fenomenologia faz emergir uma realidade complexa. Na verdade, a realidade do mundo em sua complexidade própria, a qual quando se precisa enfrentar questões desafiadoras como pode ser o caso da Avaliação de Desempenho, é possível correr o risco de uma fuga dessa realidade para uma visão simplificada. Corresponderia a buscar, na ciência pura, uma solução definitiva para as questões humanas, seria, segundo Morin, uma manifestação de medo da realidade, da vida, do mundo da vida, de sua complexidade (1990, p.278).

Este perceber os objetos, inundado de subjetividade, é denominado “visar”. Visar implica dar sentido, pois é uma forma de interpretar o mundo, e portanto implica tanto o intencionar do sujeito que inclui a vontade, quanto a intencionalidade operante que se opera com o sujeito, independentemente de sua vontade, como

decorrência de estar-se misturado no mundo. Essa operação complexa revela, segundo Lyotard, a constituição do objeto para o sujeito ao apoderar-se de sua constituição como sentido. (Lyotard, 1967)

A subjetividade é inerente a toda e qualquer criação humana. A objetividade é uma criação humana. Como tirar dela o seu caráter subjetivo? Como querer que seja neutra, sem intencionalidade? Esta é uma iniciativa fadada ao fracasso, pois busca transformar a objetividade em algo impossível, que não é o que conhecemos ou somos capazes de alcançar. Ainda dentro da abordagem fenomenológica, a própria objetividade é um *“pólo de uma visada intencional que lhe confere seu sentido de objetividade”*. (Lyotard, 1967: 34) Sendo a avaliação essencialmente humana, e a verdade humana dinâmica e polissêmica, levar em consideração os valores e subjetividade nada mais é do que falar sobre o que precisa ser dito, e não uma fuga da objetividade. Segundo Scheler, em citação de Dartigues: *“nossa atitude originária em face do mundo em geral[...] nunca é exatamente uma atitude ‘representativa’, uma atitude de ‘percepção’, mas ao mesmo tempo e... primitivamente uma atitude emocional, implicando uma apreensão de valores.”* (Dartigues, 1973:138). Os valores sempre estão presentes, em TODO ato humano.

As pessoas não são isentas. No momento da avaliação de desempenho avaliam de acordo com as suas verdades, dentro de sua história, de acordo com tudo o que viram, ouviram e sentiram. Conferem a ela Sentido, como a tudo mais em suas vidas. Lyotard evoca Husserl para analisar a historicidade de cada um, pois trata da diferença entre intencionalidade e atenção. Estes dois conceitos são diferenciados a partir da idéia de que há um *“Eu atual”* que possui consciência explícita do objeto e um *“Eu não-atual”* no qual a consciência de um objeto é potencial. A cada vivência

o “*Eu atual*” está cercado pelo “*não-atual*”, ou seja, a atenção é a apreensão feita no atual e a intencionalidade é os sentidos potenciais que a ela podem ser atribuídos pelo não atual. (Lyotard, 1967) Logo, este “*não-atual*” é a historicidade da qual falou-se anteriormente.

Se está sendo colocada a inevitável presença da intencionalidade em qualquer coisa que seja dada como objeto para uma pessoa, inclusive a própria objetividade, a questão dos valores já entrou em pauta. Heidegger aborda os valores com muita propriedade, pois os coloca como atributos do Humano. (Heidegger, 1967) Não há valor em si. Algo só pode ser considerado como valor se for admitido que é objeto de uma avaliação **do Homem**. Portanto, a atribuição de valores sempre implica a subjetividade por ser uma atividade de sujeitos. E assim sendo, não se pode falar de objetividade dos valores. Nas palavras do próprio Heidegger “*O esforço extravagante, de se provar a objetividade dos valores, não sabe o que faz.*” (Heidegger, 1967: 78).

E isto se volta para o tema abordado de forma direta: avaliar não é algo passível de ocorrer dentro da pura objetividade (que já vimos também possui um caráter de valor), portanto a avaliação de desempenho não tem como ser colocada em um outro contexto.

A avaliação de desempenho ocorre no mundo vivido, assim como as ciências objetivas. E, como elas, busca a credibilidade e a exatidão. As tão faladas neutralidade e objetividade podem parecer o melhor caminho num primeiro momento, mas ambas são incapazes de atingir completamente o que buscam quando trata-se de uma questão referente ao Humano. A ciência objetiva constrói suas verdades neste mundo vivido, que é subjetivo e relativo em um fluxo infindável de

valores do ser (Lyotard, 1967). E a avaliação de desempenho também: este mundo é o seu “solo”.

Não há como suprimir os valores em qualquer assunto que tenha a participação humana, por mais ínfima que seja, nem como deles falar isoladamente. Valores não existem *em si*, tendo significado por si mesmos. Eles acompanham o *em-se-fazendo* do ser humano.

De acordo com Sartre, citado em Luijpen, (1973:205) não há valores e fins já dados e definidos que sejam encontrados pelo homem. Eles tampouco são impostos à vontade do homem. Para este autor, a Liberdade constitui o único fundamento para os valores, sendo ela a justificativa para aceitação de qualquer valor. Nas palavras do autor: "*Minha liberdade é o fundamento sem um fundamento dos valores.*" (Luijpen, 1973:205)

Este é o contexto real do tema abordado, como a sua denominação demonstra: avaliação. Um contexto subjetivo, impregnado e guiado pela intencionalidade, cujos resultados são consequência da liberdade de cada um, no sentido de considerar algo como “com valor” ou “sem valor”.

#### – PODER

O poder é um conceito fundamental nas ciências sociais que está presente nas mais diferentes formas de relação, e como tal, não poderia deixar de ser mencionado no presente trabalho. Trata-se de uma breve reflexão, pois abordá-lo em toda a sua amplitude foge aos objetivos do trabalho, mas destaca os pontos mais relevantes quanto ao tema abordado.

Em Galbraith (1986) encontramos uma definição que mais se aproxima da perspectiva clássica, na qual o poder seria a habilidade de um indivíduo ou um grupo conseguir a submissão de outros aos seus objetivos. Suas idéias sobre como se impõem vontades e como se obtêm a aquiescência alheia, são abrangentes e de fácil compreensão, sendo, portanto, adequadas para uma breve incursão.

Na concepção deste autor, há três instrumentos para manejar ou exercer o poder e três atributos que justificam o direito de usá-lo. Propõe a classificação dos instrumentos em três: o poder condigno, o compensatório e o condicionado. Por sua vez, as fontes do poder subdividem-se em: personalidade, propriedade e organização.

O poder condigno é aquele que se exerce através da força. A pessoa ou grupo que obtêm a satisfação de sua vontade a partir da submissão do outro deve ser capaz de impor-lhe castigo, punição, ou qualquer tipo de sacrifício, de forma a obter respeito seja em ocasião da aplicação da reprimenda, seja pela simples ameaça de que possa vir a ser concretizada.

O poder compensatório serve-se da recompensa positiva, que pode ser sob a forma de pagamento ou entrega de algum bem ou direito, cujo valor sirva como compensação pela submissão de uma pessoa ou grupo a outro. Um elogio é também um instrumento de poder, como o é o dinheiro, embora este último tenha maior expressão na economia moderna.

O poder condicionado é aquele que propicia a uma pessoa ou grupo obter satisfação de suas vontades através do convencimento, ou seja, da mudança de convicção daquele que se submete. A persuasão pode ser explícita ou nem mesmo ser percebida pelas partes. Pode vir da educação, que seria uma forma de



condicionamento explícito, ou da cultura, que seria um condicionamento implícito provocado por hábitos ou tradições.

Os poderes condigno e compensatório são visíveis àqueles que se submetem e aos que o exercem. Ambos não necessariamente tem consciência de que existe uma relação de poder em que um se submete ao outro por medo de uma punição ou por esperar algum tipo de recompensa. O poder condicionado é mais sutil, não exigindo nem que os que o exercem nem que os que se submetem tenham consciência de que ele está sendo exercido. Este último pode ser bastante perigoso, pois a sua sutileza permite a manipulação através da construção de valores e preferências, um tipo quase imperceptível de manipulação, mas não menos anti-ética.

O poder condicionado pode ser legítimo, de competência ou de referência. A demanda por legitimidade é condição indispensável para o exercício do poder condicionado. A questão da legitimidade pode ser discutida tanto com base na visão clássica, mais ligada à autoridade formal, como na visão da aceitação, ligada à autoridade informal.

Poder de referência é a capacidade de modificar o comportamento de um indivíduo/grupo em função do sentimento de identificação com outro. A partir desta identificação positiva, o poder passa a ser exercido, definindo uma orientação ou padrão de comportamento.

Poder de perícia ou de competência é a condição de influir no comportamento de um indivíduo/grupo a partir da crença na perícia e no conhecimento que o outro detém acerca de algum tema, algum processo, objeto, fato etc.

As fontes do direito para o exercício do poder (personalidade, propriedade e organização) são distintas, porém não excludentes. Ao contrário, a combinação das fontes contribui ainda para realçar a sua capacidade de produzir efeitos. Cada fonte de poder está mais associada a um instrumento. (A personalidade é um atributo que melhor atende ao poder condicionado, assim como a organização. Já a propriedade facilita o exercício do poder compensatório).

A organização é uma fonte de poder identificada sob a ótica relacional. O interesse de pessoas ou grupos organizados, combinados, robustecem-se enquanto fonte de poder. Basicamente como fonte de poder condicionado, catalisando objetivos de partes com convicções comuns. Quando um indivíduo entra para uma organização, ele normalmente passa por uma fase de adaptação ou integração. Aí se inicia a fase de socialização em relação à nova estrutura, ou seja, o poder exercido pela organização sobre o indivíduo começa a tomar forma. A organização pode ser vista como um sistema de papéis (Katz e Kahn, 1987), no qual cada papel é um ato com a intenção de um determinado desempenho esperado por parte de um indivíduo. Este desempenho é definido previamente pela organização, que determina o quê é atribuído a cada função de acordo com sua estrutura organizacional e o quê precisa ser evitado. Assim sendo, a organização tem a função de limitar a variabilidade e espontaneidade dos atos humanos individuais, de forma que os atos se limitem aquilo que ela requer.

Esta limitação nada mais é do que o exercício do poder, que se dá através de normas e padrões a serem seguidos: horários, trajes, relatórios, memorandos, etc; que são apresentados ao membro logo que passa a fazer parte da organização, quando é socializado e passa a conhecer a cultura da organização para que possa

fazer parte dela, ou seja, saiba as normas que irá obedecer e aquilo que dele se espera.

Dentro da organização, há pessoas investidas de poder sobre outras: as figuras de autoridade. Estas figuras fazem parte dos sistemas gerenciais, sendo aqueles que ocupam posições de poder legítimo, aceito e reconhecido como apropriado, preenchendo a visão clássica e da aceitação do poder. Esta figura tem a função de observar se o desempenho do papel dos incumbidos se conforma com os requisitos estabelecidos pela organização. Caso isto não ocorra, ele tem a possibilidade de agir sobre os outros membros, de forma a mudar seu comportamento para que atinjam os objetivos da organização, tendo, portanto, poder sobre eles. A organização pode lançar mão dos três instrumentos de poder: pode punir quem não cumpre suas tarefas (condigno), recompensar os que tiveram bons ou ótimos desempenhos (compensatório) e convencê-los de que devem agir de tal ou qual maneira, sendo as possíveis punições ou recompensas uma forma natural de lidar com os resultados negativos ou positivos alcançados (condicionado).

A Visão Clássica da legitimidade do poder está mais ligada à autoridade formal. Supõe que a autoridade se origina no nível mais alto da organização, sendo formalmente passada para os níveis inferiores. É a estrutura hierárquica da organização que concede determinado poder a um indivíduo, ou seja, ele é inerente ao cargo e suas atribuições e todos os seus subordinados estão automaticamente cientes disto, agindo como é esperado. Entretanto, esta visão não explica totalmente as formas de poder observadas nas organizações, pois deixa de lado o poder informal, não descrito nos organogramas das organizações.

Este fato é explicado pela Visão da Aceitação, a qual está mais ligada à autoridade informal. De acordo com esta interpretação, o receptor é quem decide se há ou não autoridade nas orientações recebidas. Ou seja, independente da posição hierárquica do indivíduo, ele só poderá exercer poder se o seu receptor o aceitar como tal e acatar suas ordens.

Segundo Chester Barnard, um grande defensor da visão da aceitação, as condições para que uma pessoa aceite uma autoridade superior são:

- a pessoa entender a comunicação – o receptor precisa saber o que lhe é pedido para que possa cumpri-lo;
- a pessoa acreditar que a orientação é coerente com o propósito da organização – se o receptor achar a ordem abusiva ou descabida, pode não aceita-la;
- a orientação ser exequível – dar uma tarefa que não pode ser cumprida é a forma mais efetiva de ser desobedecido, pois obedecer simplesmente não é viável;
- a pessoa estar apta mental e fisicamente para cumpri-la – cada sujeito tem aptidões próprias, sendo imprescindível leva-las em conta ao distribuir tarefas, pois fazer pedidos que estão fora do alcance do sujeito implica em tarefas não cumpridas .

Segundo este autor, é preciso que se tenha interação entre os envolvidos no processo para que a autoridade possa ser exercida. A comunicação por ele mencionada refere-se ao sentido primitivo da palavra: tornar comum. Assim sendo, podemos relacionar esta visão com a de Michel Foucault.

De acordo com a visão de Michel Foucault, o poder é relacional. Não é um *em si*, independente e isolado que pode ser possuído por um indivíduo. Só pode ocorrer na relação, pois é ela que o possibilita. É uma resultante da relação entre, no mínimo, duas partes, na qual uma se sobrepõe à outra.

O poder é visto como algo intangível, que não está em alguma coisa ou alguém, mas que pode ser percebido nas interações entre sujeitos, organizações ou entre organizações e sujeitos. É a situação que dita o exercício do poder: a cada momento o detentor do poder pode ser um indivíduo (ou organização), havendo ampla possibilidade de mudança de papéis, pois são as circunstâncias de cada caso que determinam as posições de poder. Logo, a relação é mutável e dinâmica, podendo mudar tanto a forma com a qual o poder é exercido como quem o está exercendo. Portanto, o poder é analisado dentro da complexidade das práticas sociais, sendo tido como uma delas. Não há uma “coisa” chamada poder. Algo que seja único e igual em qualquer parte do mundo. Não é um objeto natural. (Foucault, 1995: X)

Por ser uma prática, e não uma coisa, possui historicidade e grande capacidade de transformação. A forma que os atores se articulam na situação concreta de poder varia tanto em função dos atores como do contexto circundante. Portanto nada é fixo: quem detém poder num dado momento pode não tê-lo no próximo (e vice-versa). Nas palavras do próprio “*o poder não existe; existem sim práticas ou relações de poder.[...] Não é um objeto, uma coisa, mas uma relação.*” (Foucault, 1995: XIV)

Após a leitura destes autores, é possível perceber com facilidade que o poder é um elemento presente em todas as organizações, tanto a nível formal como

informal. Ele vai muito além da hierarquia. E ocorre veladamente alguns casos. Em relação à avaliação de desempenho, ele é um fator importante. Avaliar pode facilmente transformar-se em exercício coercitivo ou compensatório de poder: os resultados são manipulados para punir os desobedientes e recompensar os passivos ou os aliados. Pode-se criar uma atmosfera de presídio, na qual os membros se sentem constantemente vigiados e tolhidos, receando receber uma represália a qualquer momento.

Estes são sentidos distorcidos que se pode dar à avaliação. Entretanto, o poder sempre irá permeá-la. Mas como já foi colocado por Foucault, é uma arbitrariedade considerar apenas as formas negativas de poder. Ele também possui uma ampla gama de aspectos positivos, que permitem a organização da sociedade.

Na verdade, o poder seria uma tentativa de gerir a vida dos homens para utilizar suas potencialidades ao máximo através de um sistema gradual e contínuo de aperfeiçoamento. Teria um objetivo tanto econômico como político: aumentar o efeito do trabalho de cada um tornando-os “força de trabalho” através da ampliação de sua atividade econômica e redução de sua capacidade de revolta e insurreição. Seria um meio de tornar os homens “dóceis”, aumentando a utilidade econômica e diminuindo os perigos políticos. (Foucault, 1995: XVI)

Esta relação de docilidade-utilidade não seria um diagrama externo de poder. Ocorreria no corpo de cada homem, manuseado seus elementos internos para produzir o comportamento necessário para que ele perpetue o meio social no qual se encontra. Além disso, para Foucault a disciplina é também o resultado de uma relação positiva de poder. (Foucault, 1995: XVII-XVIII) Tome-se aqui a disciplina como uma sujeição do corpo ao tempo, buscando o máximo de rapidez e eficácia.

Ela será também uma forma de controlar o tempo. Assim sendo, tem um caráter pró-ativo e construtivo.

Portanto, as relações de poder não possuem apenas aspectos restritivos e cerceadores. São também uma forma de organização e controle que viabiliza unir forças em direção a um objetivo comum. O que a avaliação de desempenho precisa fazer é colocar as relações de poder no rol das variáveis que estão presentes e atuantes no seu processo. Assim a manipulação e o uso indevido do poder estarão expostos para análise e tratamento, evitando desvios e possibilitando o uso adequado destas relações. Neste ponto, é oportuno retornar à fenomenologia para dizer que poder é a possibilidade do sujeito de articular-se em seu enredamento no mundo, para exercer-se no mundo da vida.(Merleau -Ponty, 1994: 190-197)

#### – OS RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

Em continuidade, tomando a avaliação como processo e vivência, contextualizando-a num horizonte mais amplo, pode-se argumentar que o resultado da ferramenta é apenas um passo em direção aos objetivos desejados (supondo-se que o instrumento tenha sido utilizado adequadamente). Têm-se em mãos dados factuais, sejam eles numéricos ou não, que serão utilizados como base para o fornecimento de *feedback*. Mas a forma como este será dado e o impacto que terá sobre quem o recebeu é que determinarão a efetividade da avaliação. Por que?

Por mais bem aplicada que tenha sido a ferramenta de avaliação, se não gera reflexão e crítica construtiva, não leva ao crescimento, sendo inócua. De acordo com um dito popular citado em Rogers “*podes levar um cavalo até a água, mas não podes obrigá-lo a beber*” (Rogers,1969: 333). Ou seja, é ingenuidade acreditar que

um bom instrumento, aplicado corretamente, seja suficiente para gerar desenvolvimento. O comprometimento com a organização e seus resultados, a capacidade de ver a participação individual para atingi-los, o engajamento com o desenvolvimento próprio e o da organização é que conferem valor ao processo. Isto é o que torna o resultado do instrumento de avaliação válido: sua capacidade de levar ao aprimoramento. O que antes poderia ser considerado o final da avaliação nada mais é do que uma parte do processo no qual se passa para um outro momento: a aprendizagem.

Assim sendo, é inevitável a ligação entre avaliação e auto-avaliação (este assunto será abordado no próximo capítulo), pois o processo não possui uma trajetória retilínea em direção ao desenvolvimento. É uma sucessão de avaliações e auto-avaliações que chegam ao desenvolvimento através de um processo recíproco. Não se pode fazer a avaliação pensando apenas nos resultados para a organização. É preciso pensar no avaliado para que ambas as partes saiam ganhando. Primeiro é feito um investimento no indivíduo, que terá acesso a informações sobre o seu comportamento organizacional que lhe permitirão aprimora-lo, tornando-se um profissional melhor. Com isto, lucra a organização, que terá profissionais mais capacitados e eficazes.

#### — O SENTIDO DA AVALIAÇÃO E ALGUNS DE SEUS POSSÍVEIS DESVIOS

No capítulo I, tratou-se de algumas distorções da avaliação, as quais são bastante conhecidas e já foram devidamente catalogadas. Entretanto, há outras tendenciosidades ligadas ao processo de avaliação e não simplesmente ao



instrumento. Estas não são tão mencionadas e muitas vezes manifestam-se de forma sutil ou intrincada.

Em alguns casos, a Avaliação de Desempenho é distorcida tornando-se instrumento de manipulação e/ou de exercício indevido de poder. Passa a ser meio de barganhas ou retaliações, perdendo completamente sua finalidade educativa e passando a ser mais uma fonte de stress e sofrimento no ambiente de trabalho.

Enriquez (1997) descreve essas distorções organizacionais com muita veemência. Para ele, a educação dada ao indivíduo dentro de uma organização tem uma forte parcela de coação, na qual um sistema de interdições e limites está sempre em jogo. E a sutileza dessa coação é efêmera: logo que se sai dos limites, que a fidelidade e lealdade não estão à altura do que se deseja, acaba o disfarce. A possibilidade de felicitações e recompensas deixa de existir, pois “*esse paraíso é exclusivo*”, ou seja, a violência se manifesta na forma de exclusão.

Também se pode citar a visão de Freitas (1999), para quem a avaliação pode ser manipulada num jogo que leva o indivíduo a uma servidão elástica, que sempre pode ser perpetuada, pois a pessoa estará sempre buscando uma perfeição que nunca alcançará.

Essa avaliação de desempenho distorcida é vista como um ritual que leva à renovação do compromisso de obter melhores resultados no futuro através de uma vivência de culpa. A culpa seria consequência da constatação do sujeito de não ter ficado à altura do que dele é esperado. Com a reafirmação do compromisso também se reafirma confiança: apesar de ter se mostrado aquém da expectativa, ele foi mantido na organização para provar seu valor. É como se a organização tivesse

demonstrado "Uma atitude compreensiva" para com suas falhas, o que alimenta o vínculo de admiração e confiança do indivíduo na empresa. (Freitas, 1999:114)

A avaliação perde o caráter de desenvolvimento. Vira um jogo sem objetivo organizacional e sem vencedores, no qual mantém-se uma fachada de avaliação, mas que na verdade é apenas um teatro para manter o vínculo emocional do indivíduo com a organização.

De certa forma, a avaliação busca ver para aprender. Detectar falhas ou potencialidades é apenas o começo do processo. Mas as distorções podem aparecer desde o começo. No caso colocado por Enriquez (1997) a distorção não se disfarça por muito tempo, pois os atos que seguem a avaliação a denunciam. Já na situação demonstrada por Freitas (1997), o que se vê através da avaliação não é o que realmente acontece e não é utilizado para aprendizado, sendo apenas um meio de manipular o vínculo do sujeito com a organização. Portanto, é mais sutil.

Entretanto, há possibilidades de distorções mais complexas e veladas. É o caso da utilização da visibilidade alcançada pela avaliação de desempenho virar um "panoptismo". (Foucault, 1995) O "Panopticom" é uma formulação feita e batizada por Bentham citado em Foucault. *"O princípio é: na periferia, uma construção em anel; no centro, uma torre; esta possui grandes janelas que se abrem para a parte interior do anel. A construção periférica é dividida em celas, cada uma ocupando toda a largura da construção. Estas celas têm duas janelas: uma abrindo-se para o interior, correspondendo às janelas da torre; outra, dando para exterior, permite que a luz atravesse a cela de um lado a outro. Basta então colocar um vigia na torre central e em cada cela trancafiar um louco, um doente, um condenado, um operário ou um estudante. Devido ao efeito de contraluz, pode-se perceber da torre, recortando-se na*

*luminosidade, as pequenas silhuetas prisioneiras nas celas da periferia. Em suma, inverte-se o princípio da masmorra; a luz e o olhar de um vigia captam melhor que o escuro que, no fundo, protegeia.” (Foucault, 1995: 210)*

A transparência torna-se uma tecnologia de poder: os problemas são resolvidos através da vigilância. A visibilidade das falhas determina os caminhos a serem seguidos, as soluções a serem empregados. O controle é o grande elemento motriz do processo, mas disfarçado de democracia. O disfarce é dado pela falsa idéia de reciprocidade: o indivíduo sabe-se visto, mas acredita ver os outros, inclusive seus superiores. A divergência é que os vigiados no Panopticom sabem quem é o vigia e a diferença do seu status.

Nas organizações tem-se a hierarquia, mas é um ambiente supostamente democrático e de troca, não havendo a visão clara de que a transparência pode estar servindo de carcereiro. É uma vigilância velada para manter as pessoas em seus lugares. Ou seja, novamente perdeu-se o potencial de desenvolvimento e de aprendizado, pois o foco deixou de ser um horizonte aberto, que aos poucos vai mostrando os melhores comportamentos e decisões possíveis. Passou a ser um horizonte fechado, restrito a evitar o que não é considerado cabível.

Ou seja, a avaliação não tem como finalidade ser uma tecnologia de poder comandada pela visibilidade para resolver problemas através da vigilância. A transparência não deve ser o carcereiro, servindo como elemento de controle. Ao contrário, deve buscar esclarecer as situações para que se possa aprender com elas, melhorando resultados futuros.

### III – A ABORDAGEM FENOMENOLÓGICA NA ANÁLISE DO PROCESSO

Fazendo uma breve incursão na abordagem fenomenológica, pode-se dizer que a Avaliação de Desempenho é um processo essencialmente humano. Segundo Dartigues, em seu livro introdutório sobre a fenomenologia, “*a essência é sempre idêntica a si própria, não importando as circunstâncias contingentes de sua realização*”. (Dartigues, 1973:22) Ou seja, sendo a avaliação um processo que envolve pessoas, não pode ser outra coisa que um processo humano, e como tal precisa abordar as questões a ele relativas.

O princípio da intencionalidade afirma que a consciência só é consciência quando está dirigida para o objeto, que por sua vez é sempre “*objeto-para-um-sujeito*” (Dartigues, 1973: 24). Assim sendo, se o sentido do objeto é sempre dado por uma consciência, ele é a forma como a consciência é capaz de vê-lo, pois o fenômeno é sempre *fenômeno-para-uma-consciência*. Tomando a Avaliação de Desempenho como objeto, o seu sentido, sua significação, inevitavelmente é dado pela consciência de quem o está tendo como objeto. Consciência esta que não pode deixar de ser consciência de algo. (Capalbo, 1974: 14) A reflexão que ocorre na consciência é precedida pela vida psíquica, que comporta formações antigas, as quais escapam à reflexão consciente, mas determinam sua visada. (Dartigues, 1973: 53) Assim sendo, a maneira de visar os objetos não determina a consciência. Há uma correspondência entre consciência e o conteúdo visado, na qual o último é o correlato intencional da subjetividade, logo não pode ser o seu determinante.

Neste ponto, é possível ressaltar o artificialismo das tão perseguidas objetividade e neutralidade nos processos de Avaliação de Desempenho. Mais

importante do que buscar essa objetividade “total” impossível, que nunca passará de mero discurso, é estar ciente de que há sempre algo implícito em cada visada cognitiva de algo, o qual precisa ser explicitado para reduzir a sua opacidade.

A escolha da abordagem fenomenológica para fazer uma reflexão sobre o tema é exatamente uma tentativa de reduzir esta opacidade. Porque em se tratando de um processo humano, no qual o visar de um objeto estará sempre presente, é perfeitamente adequado utilizar a análise destes atos de visar.

E a fenomenologia possibilita essa compreensão. Ela não é uma ciência exata e dogmática. Entretanto, é rigorosa ao ocupar-se dos fenômenos vividos, atos e correlatos da consciência. (Capalbo, 1974: 33)

A idéia é tentar ressaltar a complexidade inerente ao Humano e a qualquer assunto a ele relacionado sem perder de vista a criteriosidade necessária à atividade científica, pois a fenomenologia procura descrever como o corpo do sujeito, os outros e o mundo passam a fazer parte de sua experiência de forma real e singular. A preocupação fenomenológica é com o como esse corpo, próprio de cada sujeito, a existência do Outro e do mundo aparecem na experiência de cada um. (Capalbo, 1974: 34)

O próprio cientista é um ser humano, que contém toda esta multiplicidade em sua singularidade. Segundo Husserl em leitura de Luijpen, (Husserl citado em nota de Luijpen, 1973: 114) para que a ciência possa ser pensada verdadeiramente com rigor, dando-lhe o sentido e o alcance exatos, é preciso primeiro atentar para o fato de que ela é uma expressão do mundo vivido sobre o qual se construiu.

O conhecimento não é passivo, não é uma mera recepção das coisas em si mesmas. A consciência do objeto é ativa. E esta consciência está presente tanto em

estudiosos como em estudados, não se devendo esquecer que antes do cientista ser cientista, ele é um ser humano. Husserl denomina esta concepção de conhecimento de "Realismo ingênuo". Segundo ele, o ser humano não tem um "buraco" na consciência pelo qual se atingiriam as coisas em si mesmas. Ou seja, o conhecimento não é à mera recepção de um mundo para existente. Há muito mais. (Fragata, 1959: 154)

A aquisição do conhecimento envolve a tipificação, que é um processo através do qual o sujeito formula julgamentos e proposições sobre o mundo e as pessoas. No nível do senso comum, as tipificações emergem da experiência cotidiana, através da qual são formulados os julgamentos. A tipificação científica é diferente, pois utiliza a formulação de julgamentos e pressuposições claras, com sujeitos e predicados lógicos. (Schutz, 1979: 118)

Entretanto, o cientista não deixa de ter sua parcela do senso comum: ele não está contido em uma bolha de isolamento da qual só saia no momento da pesquisa. Ele está no mundo da vida, o qual foi definido de forma muito clara por Helmut em introdução a uma coletânea de textos selecionados e traduzido de Schutz ao afirmar que: *"O mundo da vida é simplesmente toda a esfera das experiências cotidianas, direções e ações através das quais os indivíduos lidam com seus interesses e negócios, manipulando objetos, tratando com pessoas, concebendo e realizando planos."* (Helmut in Schutz, 1979: 16). O mundo da vida é o **nosso** mundo. Mesmo ao falar de abstrações, os cientista continua sendo um ser humano. E como tal, inserido no mundo da vida.

Com os envolvidos no processo de Avaliação de Desempenho não é diferente. Eles não deixam de ter emoções durante o processo. Continuam sendo eles mesmos, possuindo estados psíquicos que são sua forma de compreender o mundo. De certa forma, é simplesmente a idéia de que não posso enxergar com outros olhos que não os meus, os quais fazem parte do meu corpo, o qual viveu tudo que eu vivi e sente tudo o que sinto. Não é possível desvincular-se de si mesmo num processo de avaliação para fazê-lo de forma neutra. Isso é ficção. Tratar o processo como essencialmente humano nada mais é do que vê-lo como realmente é.

Ao discutir a necessidade de situar o pensamento dentro da filosofia, como elemento do Ser, Heidegger defende fortemente a idéia de que o rigor do pensamento não reside na exatidão técnico-teórica dos conceitos, mas na simplicidade de suas múltiplas dimensões. (Heidegger, 1967: 27). Este argumento pode ser transportado para análise da avaliação de desempenho através da abordagem fenomenológica, pois busca-se o rigor científico ao negar a exatidão artificial de um instrumento admitindo o complexo universo de um processo humano. De forma alguma trata-se de uma crítica aos instrumentos de avaliação, mas sim uma crítica a restringir-se a eles.

Tampouco se está procurando uma discussão contra a objetividade científica. O que se busca é recolocar o objeto da reflexão dentro de seus verdadeiros parâmetros, para que seja visto naquilo que a filosofia denomina de “*essência*”. A visão de uma essência é um ato de conhecimento direto. É o contato com o objeto em si. (Capalbo, 1974: 16). Este contato é experiência do mundo vivido. Todo ser humano o realiza. Como já ficou claro ao mencionar Heidegger, é preciso trazer à tona as essências para manter o rigor, pois o mundo vivido não é puramente subjetivo, objetivo ou

relativo. É múltiplo e fundamenta todas as ciências, sejam elas exatas ou não. Não é possível nem cientificamente respeitável tentar substituir os significados do mundo vivido pelos das ciências positivas.

O Mundo vivido é polissêmico. Ao invés de negar a polissemia, admitimo-la. E considera-se o universo da discussão como sendo aquele que o investigador toma como objeto. Não que ele seja o único possível, mas como aquele que está sendo mencionado.

Considerando o objeto em questão e o cunho do presente trabalho, a utilização de um referencial filosófico nada mais é do que uma tentativa de manter o rigor científico, mas sem descaracterizar ou distorcer o seu objeto. De acordo com Schutz, a confusão dos pontos de vista objetivo e subjetivo leva a maioria das falácias nas ciências sociais. A confusão surge no decorrer do trabalho científico, que mistura esses dois pontos no processo de passagem de um nível para outro. A passagem do nível objetivo para o subjetivo pode ocorrer desapercibida para o cientista, que acaba incorrendo no erro. Entretanto, em qualquer teoria voltada para a ação, ou seja, para o social, o ponto de vista subjetivo precisa ser mantido, pois sem ele a teoria perde seus fundamentos básicos. Estes fundamentos são dados pela referência ao mundo social da vida cotidiana. (Schutz, 1979: 266). Ou seja, caso se retrate um mundo sem subjetividade, ele será uma construção do observador. Será ficção e não ciência.

Assim, na construção do presente trabalho procura-se utilizar a compreensão, que é o método peculiar através do qual as pessoas tomam conhecimento do mundo, pois se quer mais do que simplesmente analisar quantitativamente uma ferramenta. Husserl define a compreensão como sendo o sentido que cada um dá ao mundo.



(Fragata, 1959: 165) É a inclusão do mundo que ocorre em cada um e **na e pela** consciência. Schutz define compreensão (*Verstehen*) como: “*a forma particular de experiência através da qual o pensamento do senso comum toma conhecimento do mundo social e cultural.*” (Schutz, 1979: 269).

Quer-se fazer uma reflexão mais ampla sobre este processo, que é praticado por pessoas, inevitavelmente implicando questões humanas. Busca-se alcançar o postulado da interpretação subjetiva de Schutz (Schutz, 1979: 270) em relação à avaliação de desempenho: demonstrar que todas as explicações científicas do mundo social têm de referir-se ao significado subjetivo das ações das pessoas. A realidade social é o resultado dessas ações. E a avaliação de desempenho também o é: não há processo de avaliação sem reação das pessoas. Por mais simples que seja, ele não se executa sozinho. Além disso, manter o paralelo com este autor é uma tentativa de manter em vista todos os constructos possivelmente relevantes para realizar a avaliação de desempenho.

Por isso procura-se trazer de volta para o processo de avaliação de desempenho uma série de constructos que dele foram afastados. Isto simplesmente não poderia ter acontecido, pois são inevitáveis. O pretexto de seu afastamento foi a falsa concepção de que causam distorção. No entanto, alijar o processo de tais constructos é uma modificação na estrutura de relevância. Formaram-se outros constructos, que solucionam problemas da ferramenta, não do processo. Isto sim causa distorção, pois o afastamento só ocorre no discurso e no papel, não nas ações. É preciso rever a importância de se discutir o humano no processo, que não só é parte essencial, mas o “solo” sobre o qual é construído. Mantém o rigor científico e o respeito pelas pessoas. Como já colocado pela fenomenologia, retornar ao mundo vivido inclui

*“que o sujeito-como-cogito, existente, com suas muitas atitudes, seja conhecido como a mais original experiência do mundo.”* (Luijpen, 1973: 113), não sendo jamais ponto secundário em um processo social.

— SUBJETIVIDADE E INTERSUBJETIVIDADE

Logicamente, a objetividade faz parte do processo de avaliação, mas o que está sendo dito é que ela é apenas uma parcela do mesmo, o qual também é inerentemente subjetivo e intersubjetivo. A proposta é não perverter a objetividade em objetivismo, nem cair no idealismo. A busca do sentido do processo praticado é uma tentativa de integrar suas faces objetiva e subjetiva, pois esta remete à intenção perseguida pela cúpula da empresa, pelas chefias mais próximas e por cada avaliador, podendo ter diferentes sentidos em cada uma dessas situações. É *“... a idéia de que a verdade obtida é função do método de pesquisa e que um exame deste método se impõe, caso se queira saber a que tipo de verdade se chegou.”* (Dartigues, 1973: 82) e que esta verdade, como já mencionado, é polissêmica e singular. *“Que toda a verdade é subjetiva não significa, portanto, outra coisa senão que é objetiva-para-um-sujeito.”* (Luijpen, 1973: 138)

Esta verdade subjetiva humana, segundo a fenomenologia, é existente, pois o sujeito só pode ser o que é a partir do seu corpo (“mergulhado no corpo”) e dentro do mundo vivido (“enredado no mundo”). (Luijpen, 1973: 52).

Assim sendo, para que se possa interpretar em Ciências Sociais é preciso fazer uma conjugação entre objetividade e subjetividade, pois tanto esta como aquela são insuficientes para uma interpretação correta e mais completa de qualquer coisa referente ao Ser Humano. Mas é preciso tomar cuidado com as falácias mencionadas

anteriormente. Também é preciso ter cautela com o subjetivismo que na visão fenomenológica equivale a entregar o mundo à arbitrariedade do sujeito, de tal forma que não mais se teria a realidade objetiva. O objetivismo é o erro inverso: nega-se a realidade do sujeito ao destitui-lo de seu papel como o *existente-no-mundo*. (Luijpen, 1973: 65)

Além disso, a interpretação fenomenológica também salienta que a subjetividade não é isolada. ela é também uma inter subjetividade. Segundo estudo de Luijpen sobre Merleau-Ponty, o sentido que transparece na interseção das experiências de dois sujeitos é o mundo fenomenológico. A subjetividade e a intersubjetividade são inseparáveis. É através da experiência que o sujeito tem de outrem que é capaz de retornar às próprias experiências passadas, tornando-as presentes. (Luijpen, 1973: 66)

Portanto, nesta reflexão sobre o humano na avaliação de desempenho há também que se refletir sobre a intersubjetividade, pois não há processo sem interação entre os envolvidos. Para que possa atingir seus objetivos, no entanto, não basta que eles interajam. Precisam saber que é esta relação que lhes dará o aprendizado. O outro como igual é uma excelente fonte de *feedback*, pois ele é tão importante quanto o sujeito no papel de dar significação as coisas do mundo. Tudo aquilo que for trazido pelo Outro é uma importante fonte de informação para o sujeito sobre si e sobre o mundo. É um outro olhar.

*Feedback* este que refere-se a passado e presente, podendo o sujeito avaliar melhor as suas condutas para o futuro. Além disso, o sujeito tem a chance de situar-se no mundo, o qual é uma pluralidade de sujeitos. A fenomenologia entende que um ato humano só pode ser compreendido por completo, em toda sua amplitude, se

for visto dentro da intersubjetividade. Nas palavras de Capalbo: "*compreender um ato humano implica em compreender a plenitude de sua significação, em fazer aparecer a totalidade de suas conexões, das suas inter-relações, em situá-lo na TOTALIDADE da experiência.*" (Capalbo, 1974: 36).

O processo de avaliação de desempenho inevitavelmente é intersubjetivo. Nem mesmo a auto-avaliação (discutida a seguir) deixa de ter um caráter interativo, pois utiliza dados do Outro para ser feita. Ou seja, implica presença do Outro para que possa ser vista em sua totalidade.

O “eu” só existe em relação, inserido na realidade, na facticidade do corpo e do mundo. O homem não é isolado e por isto não possui uma autonomia absoluta. A autonomia humana vai até onde o corpo, o mundo e o Outro lhe permitem. O ser-sujeito implica a liberdade, sendo também um ser-livre. Mas este Ser é com o Outro, ou seja, é comprometido. Não é um “*ser-de-si*” absoluto, uma “*liberdade acósmica*”.(Luijpen, 1973: 189)

Tanto a liberdade como a subjetividade estão dentro do *ser-com-o-outro*, que é a intersubjetividade. Schutz define esta situação como tendo duas proposições inseparáveis: o ambiente comum e a relação com o Outro. Para ele, sem este ambiente comum, não seria possível ver o Outro ou a si mesmo como uma pessoa, pois é o ambiente que faz a conexão intencional das vidas conscientes. (Schutz, 1979: 160-161). Ora, esta relação se dá em toda e qualquer esfera da interação humana. Portanto, é adequado utilizá-la na esfera das ciências sociais, como parte do mundo.

Não se pode ter uma interpretação linear deste mundo vivido. Não se trata de física clássica, como foi colocado muito propriamente por Capalbo "*O problema que*

*surge para fenomenologia é o de saber como essas vivências podem ser não só válidas para mim, mas válidas para qualquer pessoa. Como se dá a comunicação das vivências?"* (Capalbo, 1974: 34). No caso da avaliação de desempenho trata-se de um processo no qual um avalia o outro, no qual a vivência que o avaliador tem do avaliado tem que ser válida não só para o último, mas também para o primeiro e para todos que a utilizarem como fonte de informação. Portanto, tem-se uma situação elíptica, (Helmut in Schutz, 1979: 33) com no mínimo dois enfoques subjetivos.

O avaliador vivenciará a situação de uma forma e o avaliado de outra. Sendo que não é só a situação que será vivenciada. Cada um tem uma experiência própria daquilo que seria o vivenciar do outro. Esta experiência é simplesmente ter o Outro como “*contra-sujeito*”, não o considerando como objeto. (Schutz, 1979: 161)

Esta possibilidade de conviver com o Outro em igualdade e respeito dentro de uma comunidade social é a intersubjetividade no seu sentido mais amplo de *ser-com-o-outro*. Ultrapassa o sujeito unitário e vai muito além. Entretanto, para transcender essa esfera é preciso compreender que os processos percebidos pelo outro são experiências vividas por uma consciência que possui as mesmas estruturas que a do sujeito. Ou seja, para que o sujeito possa realmente estar com o Outro tem que estar ciente que, assim como ele tem a experiência do Outro, o Outro tem a experiência do sujeito. (Schutz, 1979: 165). Há igualdade e reciprocidade. Cada um capta a vivência de si e do Outro, sabendo que o Outro também tem uma visão de si e do sujeito.

Todos os sujeitos mantêm o seu mundo privado, o seu ambiente subjetivo particular. O objeto é percebido pelo sujeitos e visto por cada um de acordo com seu

“Aqui” e “Agora”, que dará um sentido peculiar para cada indivíduo. (Schutz, 1979: 161). Ao invés de causar isolamento, a possibilidade de cada um manter o seu mundo em um ambiente comum com outros é a grande chance de aprender sem oprimir: será trazido para o mundo de cada um aquilo que for considerado válido. A liberdade de ser continua, mas os horizontes se ampliam.

Entretanto, por mais lógico que pareça, nem sempre estar na presença de alguém ou envolvido em algum processo com mais de um sujeito, é *ser-com-o-outro*. Para que isto seja real, segundo Capalbo "*No encontro esse outro deve ser respeitado na sua alteridade; ele nos convida a conhecê-lo naquilo que ele é.*" (Capalbo, 1974: 92). Logo, para que a avaliação de desempenho possa ser um processo intersubjetivo é preciso que siga as duas definições de Schutz para as observações sociais (Schutz, 1979: 191) de forma intrincada: o avaliador num primeiro momento preenche um instrumento de avaliação, sendo as observações diretas e tendo um caráter unilateral, pois apenas observador se manifesta, mas o avaliador se mantém aberto para sanar possíveis distorções ao dar o feedback para o avaliado, passando a ter com ele uma orientação recíproca, na qual o relacionamento é face a face. Pois só na troca direta pode-se *ser-com-o-outro*, respeitando sua alteridade.

#### – AVALIAÇÃO E AUTO-AVALIAÇÃO

Tanto avaliador como avaliado olham para tudo no mundo através de seus valores, inevitavelmente julgando tudo e procurando conduzir-se de acordo com esses julgamentos, que lhes ditam o que deve ou não ser feito. Há uma

intencionalidade de preferência que só pode ser percebida através da reflexão de cada um sobre si mesmo. Ou seja, através da auto-avaliação.

É a idéia de que é preciso que a pessoa esteja o tempo todo avaliando a si mesma, suas ações e intenções. É preciso clarear o sentido que a avaliação do outro tem para esta pessoa, para que seja possível vislumbrar o sentido que ela está lhe dando, evitando distorções do processo. segundo Husserl em citação de Capalbo, é preciso "*liberar o nosso olhar para a análise do vivido, das experiências puramente vivenciais. Esse vivido não poderá ser definido, mas apenas descrito.*" (Capalbo, 1974: 33)

Pois a percepção de mundo que cada um tem é limitada, permitindo apenas a descrição daquilo que é capaz de captar e não uma definição do mundo em si. Helmut define esta limitação como sendo a incapacidade do indivíduo de ter conhecimento de todos os fatores relevantes - sejam eles reais ou potenciais - nas situações em que agem para alcançar seus objetivos. (Helmut in Schutz, 1979: 28) Por isso tendo sido a ação cotidiana chamada de "Razoável" por Schutz ao invés de racional: para que fosse permitida uma margem inevitável aos erros do conhecimento prático.

Basicamente, o que se propõe é que, para que se possa chegar a uma verdade externa, é preciso primeiro chegar a uma verdade interna. Não é impossível chegar à verdade comum, mas para isto é preciso saber que ela foi vista a partir de conteúdos particulares, evitando-se que uma verdade particular seja dita universal. De acordo com Schutz e em suas próprias palavras:

*"De fato, seria suficiente interpretar os termos clareza e distinção num sentido modificado restrito, ou seja, com clareza e distinção adequadas às necessidades dos*

*interesses práticos do ator.*" (Schutz, 1979: 133). Para que se possa chegar a esse conhecimento comum, ou melhor, a essa compreensão comum é preciso que se saiba que é apenas parcialmente comum. A outra parcela é singular, gerada pela intencionalidade própria de cada um, somada à intencionalidade operante que contribui independentemente da vontade de cada um, para aproximar ou afastar possíveis pontos comuns.

Ao colocar juntos esses dois processos, avaliação e auto-avaliação, propõe-se respeitar a idéia de Schutz, pois um processo essencialmente humano é mais razoável, ele assume o sentido de uma possível intersubjetividade. Uma margem para o erro, na verdade para a condição humana é fundamental para que possa acompanhar a capacidade do homem estar o tempo todo se criando, se escolhendo, se inventando, refletindo sobre si mesmo e suas limitações e limites.

Não só os avaliados precisam de um *feedback* sobre a sua performance. O processo de Avaliação de Desempenho também precisa. Se o processo não for dinâmico e interativo, ele pode acabar perdendo seu sentido inicial e reduzir-se a uma ferramenta que produz resultados distorcidos e que serve para fins outros que não avaliar o desempenho. Por isso, é preciso avaliar e avaliar-se, retomando-se no sentido da transformação para a intersubjetividade.

Ou seja, o processo precisa operar como uma síntese de transição em sua realização. (Schutz, 1979: 135). Esta síntese é o elo de passagem entre os diferentes momentos no tempo, no qual tem-se tanto o passado como o futuro interligados. É a passagem vivida no tempo, é um momento, no qual pode-se entrever os outros. Assim como é possível situa-lo concretamente, também é possível amplia-lo através



da abstração, nele visualizando o quadro mais amplo das suas transições (do momento anterior para aquele e, dele, para o próximo).

O processo de avaliação de desempenho não é apenas um olhar no presente que se refere a acontecimentos do passado. Ele também diz respeito ao futuro, acontecimentos potenciais na linguagem científica, e possíveis na linguagem fenomenológica, e que estão relacionados ao presente, que ainda não fazem parte de concretamente, eles são por vir.

– ASSUMIR-SE

A idéia da Auto-Avaliação implica a idéia de assumir-se, que é voltar a olhar para si mesmo, arcando com as responsabilidades dos próprios atos e interpretando-se de forma comprometida consigo e com o mundo, admitindo erros e limitações, assim como suas infinitas possibilidades. Em fenomenologia isso faz parte do fundamento de que o homem é projeto do mundo, mas que retoma o mundo como seu próprio projeto e a si mesmo como o próprio projeto simultaneamente. Nas palavras de Luijpen: “*O projeto que ele é, é um **autoprojeto**.*” (Luijpen, 1973: 202)

Este projeto nunca está acabado. O homem é “*em-se-fazendo*”. Está sempre se inovando e transformando. Não é pronto e determinado, mas um “*ter-que-ser*”, uma “*tarefa no mundo*”, posto que sua característica de inacabado deixa-lhe sempre a possibilidade inerente ao ser em aberto.

Assumir-se é tomar-se como esse auto projeto, saber-se como este sujeito e abraçar a própria tarefa no mundo “*O corpo humano é **humano** porque é “meu”, “teu”, “dele” ou “dela”, a saber, o corpo-de-um-sujeito. Trata-se de uma*

*participação no sujeito e o sujeito está imerso no corpo. Minhas mãos são "eu-que-pego", meus pés são "eu-que-ando", meus olhos são "eu-que-vejo, meus ouvidos são "eu-que-ouço".* (Luijpen, 1973: 55). A partir do momento em que o sujeito tem consciência de que o seu corpo é próprio, é dele, e ele é responsável por tudo que este corpo fizer, tendo participação mesmo nos atos não premeditados, pode assumir essa participação. Ou seja, assumir-se.

É, além disso, saber que implica a sua participação em cada visada de um objeto no mundo. Ao assumir-se em cada visada de objeto no mundo, o sujeito admite que retém que aparece através de uma impressão. Esta impressão é única devido a sua singularidade como sujeito. Ela pode ser descrita, mas não tem como ser separada do corpo e da consciência que a experimenta dentro de sua intencionalidade. *"Neste olhar o que nós retêmos é aquilo que nos aparece (o fenômeno); este olhar nos fornece uma impressão viva, que pode ser descrita, que não pode se separar do meu corpo e da minha consciência que a experimenta."*(Capalbo, 1974: 39)

Portanto a visada é esse olhar único e intencional, que é a doação de sentido feita pelo sujeito para aquele determinado objeto. Ou seja, a visada é a percepção que o sujeito tem do objeto. De acordo com a fenomenologia, o objeto é inconcebível para o sujeito se não for pensado. Ele é resultado de uma função posicional do sujeito, que tomou algo como objeto. Isto inevitavelmente envolve a consciência do sujeito, que será doadora de sentido. Logo, sem a consciência o sujeito não tem como entrar em contato com o objeto, pois não há percepção e a experiência não pode ocorrer. Visar está sempre orientado para algo, ter consciência é sempre relacionado com alguma coisa.

Logo, o objeto está “*em situação*”. De acordo com a inserção do sujeito no mundo, terá uma gama de evidências que não será idêntica a de nenhum outro sujeito. Assim como há uma pluralidade de verdades, também se tem uma pluralidade de perspectivas do mundo. Isto reforça a idéia de que cada um tem uma participação inegável nos seus mais ínfimos atos, por mais que pareçam sem importância ou acidentais.

Entretanto, assumir-se não é apenas ter consciência da própria participação no mundo. Não é apenas saber de suas potencialidades ou possibilidades. É, também, ter consciência dos seus limites e responsabilidades. Seguindo a idéia colocada no texto de Fragata, é admitir que cada um possui uma inteligência finita, que não abarca todos os aspectos (reais e abstratos) possíveis em cada situação da realidade simultaneamente. Inclusive, não pode exaurir a realidade em seus múltiplos aspectos exatamente porque o que o sujeito selecionou como objeto em sua intencionalidade é uma parte da realidade, mas é a totalidade da realidade daquela situação para aquele sujeito. Assim sendo, toda e qualquer visão dogmática e absoluta cai por terra. Ela é uma visão entre as possíveis, não é a visão.

Há uma multiplicidade de percepções da realidade e uma polissemia da verdade devido à dependência em relação a inserção do sujeito. Essa inserção diz respeito não apenas as percepções do sujeito, mas ao seu meio social, intelectual, cultural, histórico e religioso. (Capalbo, 1974: 35) Portanto, Fica claro que cada sujeito precisa saber da limitação de sua visão de mundo, devido à influência de seu meio e experiências de vida, ou seja, como colocado por Luijpen, um homem é uma “*subjetividade-encarnada-num-mundo*”, sendo sua relação com este mundo

inevitável. É dentro dela que os limites de cada visão serão definidos e situados. (Luijpen, 1973: 60).

Esse limite não tem um cunho negativo, de uma restrição. É uma constatação. O limite é a intencionalidade: a parcela ativa do sujeito em suas percepções que é fornecedora de sentido. A partir do momento que o sujeito confere sentido um objeto, todos os outros sentidos possíveis foram dele alijados. De acordo com Luijpen, a percepção é o ato do "*sujeito-como-cogito*", ou seja, do sujeito como ser pensante. Aquilo que se mostra ao *sujeito-como-cogito*, o fenômeno, é um correlato, pois recebeu um sentido deste sujeito ao ser por ele desocultado. O sujeito não é passivo. Mesmo que o desoculto se "imponha" ao sujeito no conhecimento, essa "imposição" do desoculto é o sentido, o qual é o correlato da intencionalidade. (Luijpen, 1973: 102-103)

Portanto, o sujeito é consciente, ativo, dinâmico e livre. Livre porque sempre possui certa autonomia. Existir, estar inserido no mundo, é um "*ser-no-mundo*" atuante. Não é apenas a dinâmica de *ser-consciente-no-mundo*, o qual é apenas um dos processos na existência. É, na verdade, a dinâmica da subjetividade como liberdade. É a liberdade que orienta a necessidade do sujeito fazer escolhas. Antes de realizar as ações, a intencionalidade do sujeito inclui um momento positivo e outro negativo. O momento que prevalecer, determinará se o sujeito escolherá a favor ou contra certa possibilidade. Ou seja, além do componente seletivo, a escolha também inclui uma referência ao sentido futuro, pois o significado ainda não é atual. (Luijpen, 1973: 234). Segundo Schutz, a decisão é alcançada através de um processo de esclarecimento de tendências contrárias no qual se observa o peso das possibilidades e motivos que determinam estes pesos. (Schutz, 1979)

Portanto, ao afirmar que o homem é livre não significa que seja isento. Os motivos mencionados anteriormente orientam a ação humana, o que é denominado motivação. (Schutz, 1979: 44)

Schutz desenvolve a sua teoria nesse campo, reconhecendo um duplo caráter da motivação. Os Homens tanto agem em função de motivações dirigidas a objetivos, voltadas para o futuro, que denominou '*motivos a fim de*'; como em função de '*razões*', voltadas para o passado e para a personalidade desenvolvida pelo sujeito a qual denominou '*motivos porque*'. O "motivo a fim de" é aquilo que atribui significado a ação em curso, podendo-se considerar que tem um significado subjetivo, pois refere-se à experiência do ator que está em atividade. É a sua intenção de atingir um objetivo preconcebido, algo previamente planejado. O "*motivo porque*", é aquilo que determina que o sujeito aja de determinada forma e não de outra. Pode-se considerar que o "*motivo porque*" pode se enquadrar em uma categoria objetiva, pois quando um sujeito se volta para as próprias ações no intuito de investigar o que as determinou, reconstruindo o ato ou o estado de coisas provocadas no mundo exterior por este ato, consegue acessá-lo. (Schutz, 1979: 126)

Assim sendo, ambos são impulsionadores da ação, mas um volta-se para o significado da mesma e outro para a atitude do sujeito (para os seus parâmetros em relação ao que é bom ou ruim, certo ou errado). De certa forma, o primeiro é mais voltado para o futuro e o segundo para o passado, sendo que ambos confluem para o presente, no qual a ação acontece.

Dessa forma, a ação do sujeito é motivada, mas esses motivos não são pré-determinados nem universais. Cada um toma como motivo aquilo que é compatível com seu auto-projeto. Segundo Luijpen "*O motivo é tomado como motivo.*"

(Luijpen, 1973:232) Isto implica em uma escolha, ou seja, confirma a liberdade do sujeito.

Mas a liberdade traz consigo o ônus da responsabilidade. O sujeito pode agir de acordo com suas escolhas, mas uma vez feitas e concretizadas em atos, não há retorno, pois como já exposto por Helmut *"Na melhor das hipóteses, posso restaurar a situação inicial através de movimentos contrários, mas não posso voltar a não ter feito aquilo que foi feito por mim"*. O que já faz parte do passado não pode mais ser mudado. O fato consumado já traz uma escolha convertida e cabe ao sujeito arcar com suas conseqüências. O que já foi feito não está mais no rol das possibilidades. A liberdade não está mais presente, pois a ação expirada tem um caráter determinado e fechado.

Por isso, há grande importância de assumir-se: porque é preciso conhecer a si mesmo para atuar em prol do *auto-projeto*, sabendo das próprias responsabilidades consigo e com outro. *"[...] O significado de uma ação é o seu ato correspondente. Isso se segue perfeitamente de nossa definição de ação como sendo comportamento orientado em relação a um plano ou projeto anteriormente elaborado."*(Schutz, 1979: 128) Com a avaliação de desempenho não pode ser diferente: não basta conhecer e aplicar o projeto, é preciso saber do seu impacto no Outro. Assumir-se na avaliação de desempenho é deixar de lado o protecionismo, o paternalismo, a afinidade entre pares, o excesso de exigências, o autoritarismo e qualquer outro fator que desvie o processo de seu projeto, sem que isto caia na perda de comportamento ético, pois cada um é responsável pelo que faz. Mesmo considerando os processos humanos razoáveis, para não esquecer a presença do erro, é preciso que o ator selecione a opção a ser seguida para realizar o fim intencionado. O assumir-se é de

grande importância para que o sujeito que tenha reflexão sobre a sintonia entre o seu objetivo e as ações realizadas para alcançá-lo.

– AVALIAÇÃO COMO PARTE DE UM PROCESSO EDUCATIVO

O grande ganho em voltar a discutir as questões humanas da avaliação de desempenho talvez não seja tão rapidamente vislumbrado. Mais que um processo gerencial que dá transparência, a avaliação de desempenho pode ser uma grande fonte de aprendizado.

A partir de tudo que foi discutido, sabe-se que há um infinito de possibilidades para cada ser humano. *"Meu ambiente social atual sempre se refere a um horizonte de ambientes sociais possíveis, e podemos falar de uma transcendência infinita do mundo social assim como falamos de uma transcendência infinita do mundo natural."* (Schutz, 1979: 242). Ou seja, há um sem-número de auto-projetos. Isto pode parecer aterrador por um lado, mas por outro, é a grande riqueza do humano. De acordo com Luijpen essas possibilidades presentes na facticidade são uma co-constituição da mesma. O que ainda não é, mas pode vir a ser, faz parte da realidade do presente, pois os acontecimentos futuros têm relação com os que os antecederam. O poder ser não é tão angustiante: ele se funda no *"ser-factual"*. Certas possibilidades não são reais se não forem fundadas em certas formalidades. Por isso a idéia do projeto é tão adequada: abarca o que é e o que pode ser, sendo uma *"unidade-em-oposição"*. O homem em si é um projeto, não se resumindo ao concreto e factual. Devido à sua capacidade de compreender, pode sempre se reinventar. (Luijpen 1973: 198-199) Essa concepção de projeto, no sentido de projetar para frente é um fundamento do saber fenomenológico.

Ou seja, tudo que é, pode ser algo mais, melhor. Aquilo que o processo de avaliação de desempenho levanta como “sendo”, pode ser melhorado. A partir do que se sabe frágil e incompatível com a expectativa pode-se traçar o projeto do que se deve e quer alcançar. Logo, mesmo algo que foi considerado ruim pode ter um saldo positivo, pois qualquer ação acrescenta algum tipo de aprendizado. Como colocou Helmut. *"Em qualquer dos casos, são diferentes do resultado real da ação: a execução de uma ação sempre acrescenta alguma coisa ao projeto ou o modifica."* (Helmut in Schutz, 1979: 27/28).

Pode-se interpretar a avaliação de desempenho como se interpreta o mundo na visão de Helmut: para ele, a interpretação do mundo é baseada num estoque de experiências do mesmo. (Schutz, 1979: 118) Essas experiências tanto são as vividas pelo próprio como são as conhecidas por ele através do relato de outros na forma de conhecimento. Com este conjunto de experiências anteriores, o sujeito forma um código de referência através do qual interpreta o mundo. O mesmo ocorre com os processos organizacionais: o sujeito também tem ou passa a ter um estoque de experiências anteriores que lhe dão um código de referência, o qual possui as mesmas tipificações, mencionadas anteriormente, que servem para que os sujeitos interpretem o mundo, e, como tais, formem um quadro de referências através do qual o sujeito o interpreta. Não é um quadro de referência simples e objetivo, mas apesar das inconsistências e ambigüidades sempre pode e é usado para a solução dos problemas práticos que se apresentam ao sujeito.

Entretanto, esse quadro não serve apenas para solucionar problemas. Ele pode ser a solução para certas distorções, pois as correções das mesmas podem ser transmitidas no sistema de relevância das tipificações, o qual é *"uma parte da*



*herança social transmitida aos membros do grupo interno no processo educacional."* (Schutz, 1979: 119). Ou seja, através do aprendizado corrigem-se as distorções no processo de AD. É a educação utilizada como um caminho para o aprimoramento profissional e humano dos membros da organização.

## **IV – PESQUISA EMPÍRICA**

### **– METODOLOGIA**

O presente estudo trata de um assunto relacionado às Ciências Sociais. Portanto, não tem leis com a certeza universal das Ciências Naturais. Entretanto, considerando-se lei como algo que sumariza as coisas como são, seria o caso considerar como lei que as organizações sejam formadas por pessoas e portanto delas dependam para atingir seus fins.

A avaliação de desempenho varia de uma organização para outra, de acordo com suas possibilidades e necessidades, mas sempre é um processo que envolve pessoas, tendo, portanto, padrões.

A partir do exposto anteriormente, é possível considerar como postulado deste trabalho que é fundamental para que uma organização seja bem sucedida que seus funcionários tenham um bom desempenho.

Derivadas da lei e do postulado anteriormente citados foram sugeridas como proposições deste trabalho que a Avaliação de Desempenho estaria ligada à motivação, à satisfação, ao fluxo de informação (sua acessibilidade) e ao clima organizacional. A idéia era demonstrar que a Avaliação de Desempenho é um processo que pode evidenciar potenciais dos membros da organização, para que estes trabalhem melhor e, com isto, a organização também funcione melhor sem esquecer que é um instrumento utilizado EM pessoas POR pessoas, não devendo estes fatores serem deixados de lado, sub ou superestimados.

A hipótese de trabalho é a de que a Avaliação de Desempenho, de acordo com a definição já dada, não é apenas uma ferramenta, é um processo. Processo este que é essencialmente humano e, portanto, complexo.

Têm-se como premissas que a Avaliação de Desempenho deve trazer benefícios para a organização e para seus membros, sendo as metas e objetivos de cada cargo dela inseparáveis. Precisa ser uma análise o mais objetiva possível do desempenho, desvinculada da avaliação de hábitos pessoais, mas que esteja ciente de sua parcela de subjetividade na qual há um acordo entre avaliador e avaliado sobre os benefícios da avaliação para a organização e para o funcionário, com o comprometimento de todos os seus membros com a realização do processo. É importante que seja do conhecimento geral que a avaliação tenciona melhorar o desempenho da organização, equipando seus membros para realizarem suas tarefas com eficácia.

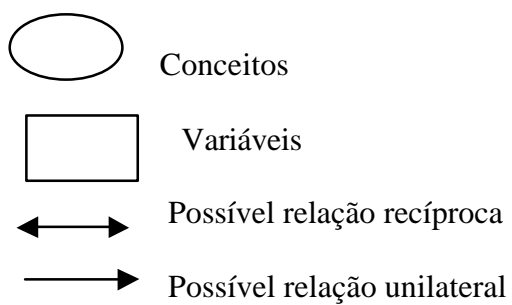
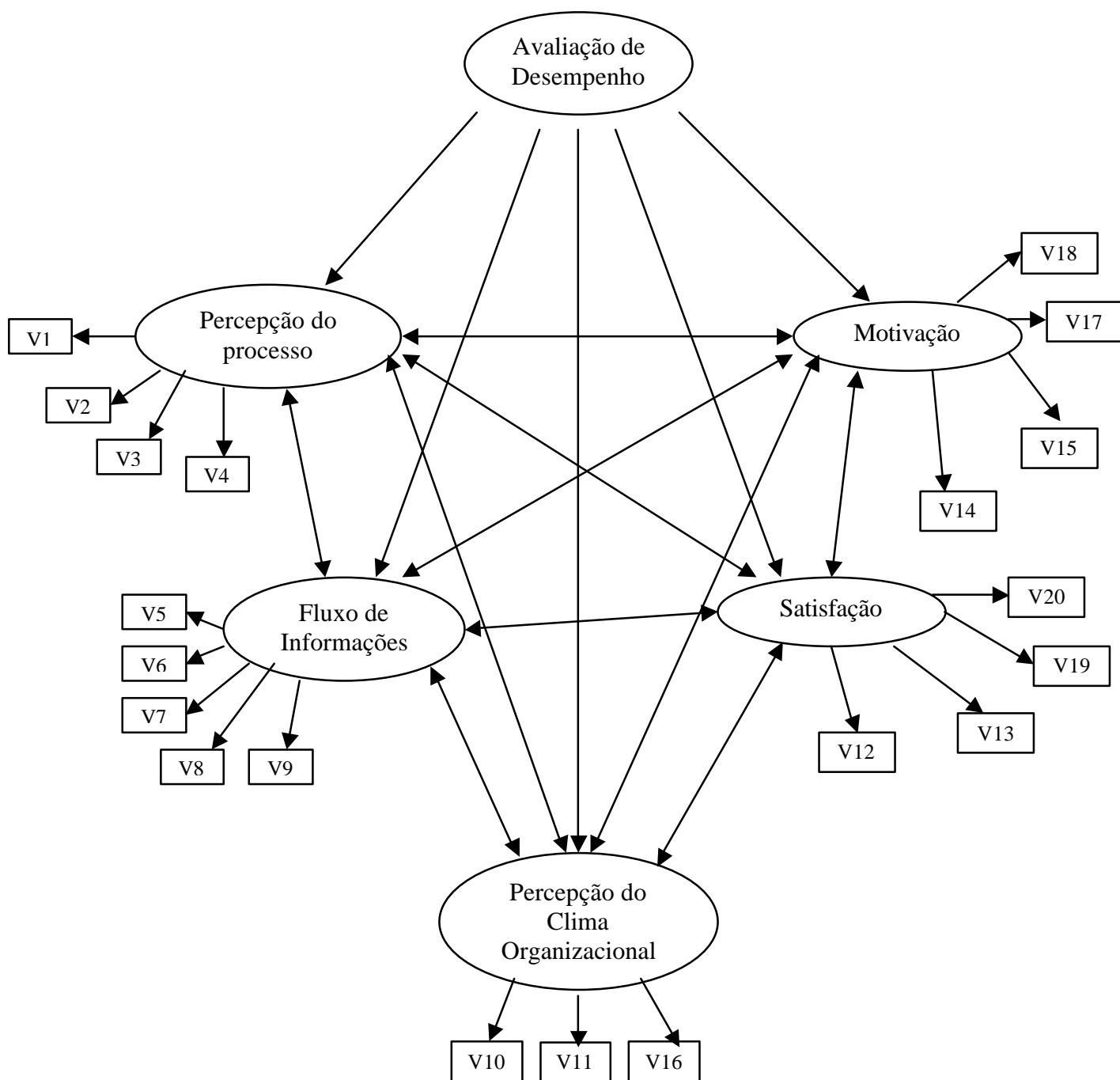
Em resumo, a idéia era demonstrar que a Avaliação de Desempenho como processo pode ser útil como fonte de retroação a respeito do trabalho de seus membros, para que sua atuação fique diretamente vinculada ao alcance das metas e objetivos da organização, sem que precise negar sua parcela de subjetividade.

A partir dos argumentos já apresentados, montou-se um modelo inicial hipotético no qual supunha-se a presença de sub-conceitos ligados a um conceito maior, que seria a avaliação. Tal modelo busca comprovar se a avaliação, vista como um processo complexo que envolve outros conceitos, pode ser demonstrada. Para isto, utilizou-se um empresa na qual o processo de avaliação já faz parte do cotidiano dos funcionários, para que se pudesse fazer a meta-avaliação da mesma. Utilizou-se também uma empresa na qual a avaliação de desempenho estava sendo implantada, no intuito de levantar alguns aspectos relevantes sobre o tema que não seriam vistos no primeiro caso.

Na primeira empresa, a pesquisa foi feita a partir de entrevistas e de um questionário. As entrevistas buscavam retratar a empresa como seus funcionários a vêem, através do método da *story telling* e o questionário buscava levantar dados para testar o modelo hipotético previamente formulado. No caso da segunda empresa, utilizou-se apenas as entrevistas e o método da *story telling* para fazer alguns levantamentos sobre a situação.

O modelo da meta-avaliação supunha a presença de cinco sub-conceitos ligados ao conceito mais amplo que seria avaliação. Para cada conceito, buscou-se levantar no mínimo três variáveis, no intuito de observar se estas realmente diziam respeito àquele determinado sub-conceito, que por sua vez, estaria relacionado ao conceito mais amplo. Isto foi feito através de uma matriz de correlações (parciais de Pearson) rodada no programa estatístico SPSS.

O modelo inicial tinha o seguinte desenho:



- V1 = Percepção da utilidade do processo para a empresa
- V2 = Percepção da utilidade do processo para sua função
- V3 = Julgamento do instrumento de Avaliação de desempenho
- V4 = Julgamento de quem aplica o instrumento de Avaliação de Desempenho
- V5 = Acesso às informações necessárias para cumprir sua tarefa
- V6 = Acesso a mais informações que as necessárias para cumprir sua tarefa
- V7 = Frequência de esclarecimento do processo de Avaliação de Desempenho
- V8 = Frequência do feedback recebido
- V9 = Frequência do feedback dado
- V10 = Percepção do clima organizacional
- V11 = Percepção do relacionamento entre as pessoas da organização
- V12 = Cansaço por realizar as tarefas (frequência)
- V13 = Tédio por realizar as tarefas (frequência)
- V14 = Recebimento de tarefas que estimulam o interesse (frequência)
- V15 = Iniciativa para aprimorar relacionamento interpessoal
- V16 = Reclamações informais sobre a empresa
- V17 = Apresentação de sugestões para o melhor cumprimento da tarefa (frequência)
- V18 = Fazer mais do que é pedido
- V19 = Percepção da adequação da função em relação à formação profissional
- V20 = Percepção da adequação da remuneração

Como mostra a figura, as setas indicam relações entre os conceitos. As setas possuem duas extremidades para indicar possíveis relações mútuas e setas com uma extremidade indicam relações unidirecionais.

#### – A META-AVALIAÇÃO: O CASO DA EMPRESA X

A Empresa X é uma empresa de consultoria, que vende projetos em diferentes áreas (finanças, vendas, logística) em vários países do mundo, dentre os quais o Brasil. A sua filial brasileira é em São Paulo, sendo constituída por uma equipe de 42 consultores e 30 funcionários administrativos chamados pelos próprios membros da empresa como “*staff*”. A avaliação de desempenho utilizada como estudo de caso aplica-se apenas aos consultores, pois o “*staff*” não tem avaliação formal. Devido ao desejo de seus membros de que a empresa não seja identificada, não foram fornecidos dados mais específicos sobre seu histórico e foi solicitado que sua descrição não fosse muito detalhada.

A Avaliação de Desempenho foi desenvolvida por um membro da organização que também é professor universitário e já vem sendo utilizada há anos, por isso tendo sido ajustada várias vezes antes de atingir o formato atual, utilizada em todas as filiais.

A cada projeto a ser vendido e implantado, forma-se uma equipe. Cada uma possui uma estrutura hierárquica, mas a subdivisão de tarefas entre os consultores é bastante flexível, podendo mudar de acordo com a necessidade e havendo um número variável de gerentes. Ao final de cada projeto, o gerente preenche os formulários de avaliação, composto por conceitos considerados importantes para a

performance esperada do funcionário, ao final do qual é atribuída uma nota. A performance esperada varia de acordo com o nível do consultor: há 9 níveis possíveis (A partir do nível 7 o membro pode tornar-se sócio, os gerentes estão entre 4 e 6). Cada nível possui 5 sub-graduações: baixo, emergente, intermediário, avançado e alto, que orientam as exigências. Entretanto, em todos eles observa-se a capacidade analítica, habilidades técnicas, participação na equipe, relação com o cliente, capacidade para aprender e comprometimento. O salário também é orientado pelo grau e sua gradação, o que significa um aumento de salário quando se sobe de nível, mas não é diretamente ligado aos resultados de cada avaliação.

A nota também é ponderada de acordo com o tempo de duração do projeto. Por exemplo: num projeto de 7 meses, se o indivíduo foi mediano por 2 meses, fraco por 1 mês e alto por 4 meses. A sua nota será

$$\frac{2x \text{ (valor equivalente ao baixo do seu nível)} + 1x \text{ (médio)} + 4x \text{ (alto)}}{7}$$

7

O gerente fornece o *feedback* face a face com cada membro. São colocados pontos fracos e fortes, dando a liberdade ao funcionário para contra argumentar. O resultado serve de base para a trajetória do indivíduo na organização, orientando o nível no qual o indivíduo poderá ser colocado, que tanto pode significar promoções como demissões. Os subordinados também fazem a avaliação, com um questionário mais simples (múltipla escolha), que não tem impacto direto sobre a carreira do gerente, mas serve de referência para que ele possa se aprimorar profissionalmente. Com isto, a avaliação acaba sendo de mão-dupla: de cima para baixo e de baixo para cima.



Para evitar o viés de desavenças pessoais, a cada projeto mudam as equipes, sendo os funcionários avaliados por diferentes pessoas em cada um, o que lhe dá diferentes avaliações. O desejável é ter a referência de mais de um avaliador ou grupo de avaliadores para o cálculo final.

O cálculo final, que define a colocação do indivíduo em determinado nível e grau no fim do ano é feito de acordo com o número de projetos (caso o indivíduo só tenha trabalhado em um, ele será a referência). Há um bônus distribuído no final de cada ano que também é distribuído com base na avaliação, sendo o bônus equivalente a 20% do salário anual. Caso o indivíduo dê um salto, de um nível para outro, recebe uma diferença no bônus (por exemplo, se o salário anual era de R\$ 100.000,00 e passou a ser R\$ 150.000,00 ele receberá  $20.000,00 + 50.000,00 = \text{R\$ } 70.000,00$  de bônus).

Caso o funcionário regrida, ele não terá como saldar a diferença no bônus, devolvendo para a empresa o que teria recebido mais do que o seu salário atual durante o ano (no caso do exemplo anterior, o indivíduo recebeu R\$120.000,00 durante o ano e passou para um patamar em que deveria ter recebido R\$ 100.000,00. Ele não poderá pagar 20.000 para a empresa e não receber bônus). Nestes casos, o indivíduo é colocado em “*probation*”, um período no qual a pessoa será acompanhada. Se ela melhorar, permanece na empresa e a defasagem no salário vai sendo ajustada. Caso não melhore, será dispensada. O período dura 6 meses e ela sabe dos possíveis rumos que sua carreira seguirá, podendo inclusive optar por procurar outro emprego para sair da empresa antes de ser dispensada.

A empresa possui um procedimento de acompanhamento, diferente da avaliação, denominado aconselhamento. Ao entrar na empresa, o consultor terá um

membro mais velho e de excelente desempenho designado para ser seu “*advisor*”. Esta pessoa o colocará a par da cultura e políticas da empresa e o ajudará a traçar seu plano de carreira. O “*advisor*” orienta seu “pupilo” sobre cursos interessantes e habilidades a serem desenvolvidas para que ele alcance o que deseja. Discute com ele cada uma de suas avaliações, planejando os meios de melhorá-las para que o “pupilo” possa alcançar suas metas pessoais. O “*advisor*” precisa ter tempo disponível para seus “pupilos” e ser aceito por eles, que podem requisitar a mudança de “*advisor*” sempre que acharem necessário.

Assemelha-se ao Balanced Scorecard (BSC), pois seus fatores são como as 4 perspectivas do BSC: são avaliados em conjunto e ponderados de acordo com o plano de cargos e salários mantendo o foco no objetivo financeiro, mas fazendo a ponte com a estratégia e a missão da organização. Entretanto, a proposta do “*advisor*” e o uso de diferentes avaliadores no curso das diferentes avaliações feitas durante a permanência do indivíduo na organização garantem-lhe algumas vantagens. O “*advisor*” é um tutor que facilita o processamento das críticas recebidas, ajudando o avaliado a encontrar meios de se aperfeiçoar. Evita a posição defensiva do avaliado, pois está ali para esclarecer os resultados, e se for o caso, interceder por ele, o que lhe dá conforto em relação ao sentido dado à avaliação.

Além de enriquecer a avaliação como um todo, avaliações provenientes de diferentes pessoas não só fornecem uma visão mais global de cada avaliado, mas também evitam tendenciosidades ligadas ao relacionamento interpessoal. Se o sujeito A avaliou bem, ou mal, o sujeito B por razões pessoais, a avaliação do sujeito C poderá demonstrá-lo e o acompanhamento do “*advisor*” permitirá a alteração da avaliação tendenciosa quando o próprio cálculo ponderado não o fizer.

Tais medidas trazem um grande retorno para os funcionários, que não se sentem ameaçados pela avaliação. Tampouco há a fantasia de que uma boa avaliação trará retorno financeiro imediato. O comprometimento se estabelece na crença de que são valorizados profissional e pessoalmente, que seus esforços são reconhecidos e que sempre terão oportunidade de aprender mais e se aprimorarem. Sentem-se privilegiados por terem o ambiente de trabalho que têm e acreditam que é este ambiente positivo que faz da empresa o que ela é. Segundo depoimento de três membros, *“são as pessoas que fazem trabalhar aqui ser melhor que em outros lugares”*.

#### – ANÁLISE DOS RESULTADOS

Além das variáveis encontradas no modelo apresentado a seguir, é pertinente analisar outros pontos observados que permitem chegar ao cenário dentro do qual tal modelo foi construído.

Na amostra estudada encontrou-se que 100% dos sujeitos acredita que o processo de AD é muito útil para sua empresa. 93,3% respondeu que a AD tem grande utilidade para seu trabalho e 56,7% considerou o instrumento utilizado pela empresa X "bom". Tais resultados demonstram que, à medida que se questiona sobre a AD de forma concreta, tomando aquilo que o sujeito experimenta em seu dia-a-dia como resposta, a frequência de respostas positivas diminui. Isto não quer dizer que os funcionários vêem a AD como algo útil apenas no discurso, mas demonstra que eles têm uma visão positiva do processo potencial, do que ele pode ser, e que não são capazes de tecer críticas sobre o processo atual. Portanto, o processo é

considerado legítimo e seus benefícios são reconhecidos, mas sabe-se que ele ainda pode ser aprimorado.

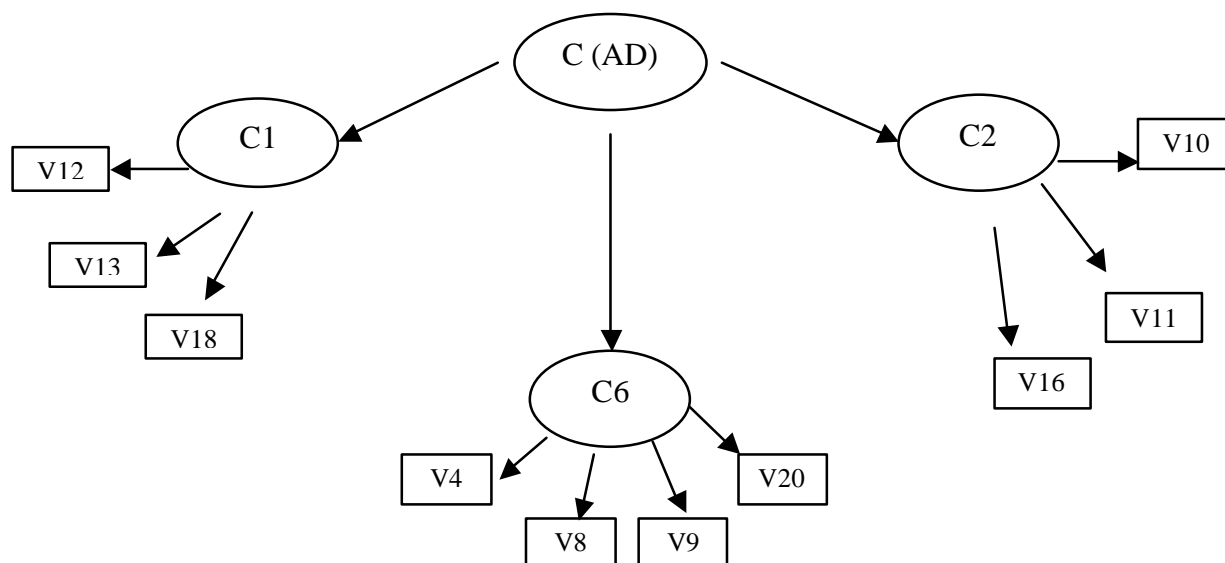
É neste panorama que pode se estabelecer a presença de três sub-conceitos ligados ao processo de AD: a satisfação (C1), a percepção do clima organizacional (C2) e o compromisso (C6). Este último referindo-se ao elo do funcionário com a organização. O sub-conceito compromisso não foi mencionado no modelo inicial, entretanto sua presença foi observada a partir das correlações entre as variáveis 4, 8, 9 e 20 descritas na página 99. As correlações entre as variáveis utilizadas no modelo são apresentadas no quadro a seguir:

	<b>instr. avaliação</b>	<b>avaliadores</b>	<b>feedback recebido</b>	<b>feedback dado</b>	<b>clima org.</b>	<b>relacionamento</b>	<b>cansaço</b>	<b>tédio</b>	<b>reclamações</b>	<b>superar expectativa</b>	<b>remuneração</b>
<b>instr. avaliação</b>	1	,614(**)	0,317	0,251	0,298	0,321	,537(**)	,631(**)	0,225	-0,244	0,346
<b>avaliadores</b>	,614(**)	1	,460(*)	,474(**)	0,183	0,17	0,295	,429(*)	0,313	-0,102	,691(**)
<b>feedback recebido</b>	0,317	,460(*)	1	,706(**)	0,239	0,108	0,303	0,33	-0,032	0,171	,444(*)
<b>feedback dado</b>	0,251	,474(**)	,706(**)	1	0,111	-0,009	0,076	0,041	-0,157	,485(**)	,506(**)
<b>clima org.</b>	0,298	0,183	0,239	0,111	1	,626(**)	0,308	,362(*)	,365(*)	-,416(*)	0,244
<b>relacionamento</b>	0,321	0,17	0,108	-0,009	,626(**)	1	0,319	0,327	,417(*)	-,397(*)	0,343
<b>Cansaço</b>	,537(**)	0,295	0,303	0,076	0,308	0,319	1	,688(**)	0,266	-,387(*)	0,142
<b>Tédio</b>	,631(**)	,429(*)	0,33	0,041	,362(*)	0,327	,688(**)	1	,387(*)	-,373(*)	0,182
<b>Reclamações</b>	0,225	0,313	-0,032	-0,157	,365(*)	,417(*)	0,266	,387(*)	1	-,385(*)	0,279
<b>superar expectativa</b>	-0,244	-0,102	0,171	,485(**)	-,416(*)	-,397(*)	-,387(*)	-,373(*)	-,385(*)	1	0,083
<b>remuneração</b>	0,346	,691(**)	,444(*)	,506(**)	0,244	0,343	0,142	0,182	0,279	0,083	1

\* \* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

A partir destas correlações, pode-se sugerir o seguinte modelo:



O sub-conceito percepção do clima organizacional confirmou-se exatamente como proposto no modelo inicial: através da alta correlação entre a percepção do relacionamento entre os membros da organização e do ambiente de trabalho, e a frequência de apresentação de reclamações. Já o sub-conceito satisfação apresentou-se em parte como o previsto, através da alta correlação entre a presença de cansaço e tédio. No caso, considerou-se tais variáveis como negativas, ou seja, quanto maior a presença de cansaço ou tédio, menor o grau atribuído àquela resposta. A variável que fechou o conjunto deste sub-conceito foi superar a expectativa, um comportamento organizacional observável totalmente pertinente com a satisfação do funcionário com seu trabalho, por isso tendo sido colocado neste sub-conceito.

Como já mencionado, o sob conceito compromisso foi formulado a posteriori. Quando constatou-se alta correlação entre percepção da remuneração e do uso que os avaliadores fazem da avaliação de desempenho com os componentes de fornecer e receber feedback, percebeu-se que os sub-conceitos no modelo inicial não se

aplicariam de forma adequada a este grupo de variáveis. Um novo sub-conceito, que retratasse a responsabilidade percebida pelo funcionário em relação à sua performance, que precisa do *feedback* para ser analisada e que é a razão de ser de sua remuneração. O salário é o que se obtém em troca do desempenho da função. Portanto, estas variáveis demonstraram um vínculo dos funcionários com a organização, que não era apenas a forma de visualizar o fluxo de informações. Por isso não foi possível proceder como no sub-conceito anterior, pois não era o caso de modificar o elenco de variáveis, mas sim de descobrir qual sub-conceito estava por trás das correlações observadas.

De acordo com as proposições do trabalho, o que se confirmou com a meta-avaliação é que a AD não pode ser desvinculada dos conceitos de satisfação (C1), compromisso (C6) e da percepção do clima organizacional (C2). O modelo construído através da matriz de correlações e de sua análise qualitativa busca demonstrar, que os sub-conceitos apresentados estão correlacionados entre si e ao conceito mais amplo que é a Avaliação de Desempenho. Ou seja, para meta-avaliar é preciso mais que analisar a ferramenta. É preciso considerar o processo: o impacto que o uso da avaliação de desempenho tem sobre as pessoas nela envolvidas.

Isto reafirma a crítica feita a Deming, pois a Avaliação de Desempenho aplicada na empresa X é considerada por seus membros como útil e proveitosa, tendo como consequência um fortalecimento do compromisso organizacional e respostas positivas quanto ao clima e à satisfação. A percepção da remuneração tem uma alta correlação com alguns pontos da avaliação: fornecer e receber *feedback* e com a noção do que é ultrapassar o desempenho que deles é esperado (superar a expectativa). A Avaliação de Desempenho não está diretamente vinculada ao

processo de gratificação financeira, mas isso faz com que seus funcionários não percam de vista que recebem salários para realizar funções de forma adequada. Sabem que é uma troca justa. Não vale a pena ficar buscando ganhos além do seu salário. Não há pote de ouro depois do arco-íris, mas há o arco-íris.

Portanto, ao contrário da previsão de Deming, nem todo processo de avaliação traz efeitos negativos para auto-estima do funcionário e para o trabalho de equipe. A Avaliação de Desempenho utilizada na empresa X não é exatamente avaliação por resultados, mas possui algumas de suas idéias. Entretanto, a avaliação é sempre fonte de aprendizado e aprimoramento não sendo uma “*Doença Mortal*”. (Deming, 1990: 73)

Caso o desenvolvimento profissional de um funcionário que se mostrou aquém do esperado não seja possível, é uma forma de deixar claras as razões de uma demissão. Não é uma perseguição ou controle coercitivo. Busca apenas manter o profissionalismo e o aperfeiçoamento, sem compactuar com a mediocridade e com o paternalismo. Isto faz com que seus membros sintam-se recompensados: sua competência fica reconhecida pela chefia e pelos pares. Não há favores. As pessoas são capazes e sabem disso. Na verdade, condescendência apenas traz insegurança, pois o indivíduo não se julga capaz de alcançar seus objetivos por seus próprios méritos e fica eternamente esperando por auxílio externo.

#### – EMPRESA Y

Na década de 80, a Empresa B utilizava um sistema de avaliação formal com escala de régua. Tal sistema permitia aos gerentes fazer uma avaliação razoável de



seus subordinados, tendo argumentos para fazer críticas construtivas e pertinentes para o bom desempenho. Entretanto, era uma ferramenta simples.

Na década de 90 passou a ser usada uma ferramenta mais aprimorada, que se constituía de um contrato inicial entre gerente e subordinados, no qual eram negociadas as metas e os meios que seriam fornecidos para o seu alcance, posteriormente fazia-se um acompanhamento a cada três meses, no qual era visto o andamento das metas com possíveis renegociações ou reclamações quanto ao suprimento de material. No fim do período de um ano tinha-se a nota da avaliação, que levava em consideração se as metas foram alcançadas ou não e as informações levantadas durante o acompanhamento. Esta nota era enviada para o departamento de Recursos Humanos, servindo para nortear o plano de ações para o próximo período: necessidade de investimento em treinamento, da aquisição de equipamentos, melhores candidatos para as promoções que surgiriam, entre outros. Este processo foi bastante eficiente até 1997, quando ocorreu a junção das diretorias de Empresa A e da Empresa B criando a Empresa Y.

A ida de grande parte dos funcionários de Empresa A foi compulsória, o que já causou desconforto. Além disso, eles não estavam acostumados com nada parecido em termos de avaliação e o sistema utilizado pela Empresa B estava no meio do período (encontrava-se no acompanhamento). Para acomodar a situação, foi feita uma reformulação no processo de AD utilizado pela Empresa B, visando resumi-lo e simplificá-lo. Foi criada uma planilha, a qual permitiu que a avaliação fosse feita mesmo entre funcionários colocados para trabalhar em conjunto há pouco tempo. Mas essa foi uma solução temporária.

Posteriormente, foi feita uma parceria com a UnB, no intuito de elaborar um novo processo de AD, que fosse eficiente como o anteriormente usado na Empresa B, não causasse desconforto nos funcionários e fosse a “cara” da Empresa Y. Este novo sistema de avaliação é constituído por 25 pares de frases, de escolha forçada, com seis tipos de formulários diferentes, de acordo com a carreira, e de uma régua. O gerente faz uma avaliação do empregado em função de uma série de atributos que o último deve ter para bem desempenhar sua função, e isto é colocado na régua. O uso da régua é temporário, até uma maior familiarização com o instrumento, e o objetivo é ir tirando, até abolir seu uso completamente.

O gerente não tem um “gabarito”, tem um perfil do que é esperado do funcionário. Este perfil foi traçado com o auxílio de uma amostra de gerentes e pode sofrer alterações no decorrer da implantação do novo processo. O funcionário também preenche uma avaliação para si mesmo, que será confrontada com a do gerente numa reunião de feedback. O departamento de Recursos Humanos possui uma máscara com a pontuação, mas ela não é de conhecimento geral. O diagnóstico proveniente do formulário e da régua pode ser: ideal, aprimorar ou desenvolver.

Esta ferramenta ainda não está totalmente incorporada aos processos rotineiros de seus membros, pois está em fase de implantação. Mas já deixa claros seus objetivos:

- Definir um perfil esperado para os ocupantes de um mesmo cargo, o que posteriormente se transformará no comportamento padrão para tais cargos;
- Criar uma ferramenta da Empresa Y, que seja reflexo e reforço de sua identidade;

- Manter um desempenho competitivo para a empresa, que se encontra em um mercado competitivo no qual outras empresas fornecedoras de energia podem sair em vantagem;
- Acostumar os funcionários a ter uma postura de autocrítica;
- Valorizar o profissionalismo, o esforço e a competência;
- Facilitar a gestão estratégica e evitar injustiças.

De acordo com o já mencionado anteriormente, a Empresa Y é um exemplo bastante educativo de como a AD pode ser usada de forma construtiva em empresas públicas e em breve poderá mostrar os resultados por ela trazidos, mas o seu contexto é um pouco diferente do da empresa X.

As empresas estatais estão diretamente ligadas às políticas públicas. Como tais, vêm-se assoladas pelo problema da descontinuidade política, característico do regime democrático vigente no Brasil. A cada eleição há uma mudança nas políticas (a menos que ocorra re-eleição), pois cada novo Governo procura “mostrar serviço” para a população – preferencialmente com projetos gigantescos que contradigam o governo anterior e chamem a atenção sobre as próprias iniciativas.

Assim sendo, mesmo programas ditos de caráter permanente são afetados pelas mudanças naturais nos diferentes níveis de poder. Com isso têm-se um descolamento dos servidores públicos em relação ao objetivo maior da empresa na qual trabalham, pois este fica obscurecido por tantos vai-e-vens. Esse descolamento se traduz numa certa inércia, pois o servidor não sabe mais para quê faz o seu trabalho. Quanto mais antigo o funcionário, mais forte a inércia, pois já assistiu a implementação de alguns projetos com os quais se empolgou e teve frustração de vê-los esquecidos menos de quatro anos depois, isto é, no mandato seguinte. Em que

um dirigente novo algum tempo no período inicial para familiarizar-se com a máquina estatal e passa os últimos seis meses preparando sua saída.

As empresas estatais têm uma estabilidade maior na administração direta, pois seus membros ingressam por concurso, mas a instabilidade política as afeta também, gerando ressentimento em seus membros.

A AD pode ser bem utilizada em uma empresa estatal para evitar essa “desorientação” do servidor, porque mantém claros os parâmetros que devem ser utilizados para orientar o seu desempenho. Mesmo com as idas e vindas políticas, o servidor sabe o que é esperado dele, mantendo o seu vínculo com os objetivos da organização. Vincular a AD com algum tipo de gratificação (seja monetária ou não) é uma forma de motivar o servidor a cultivar uma visão estratégica da empresa, pois quanto melhor conhece a organização e seus objetivos, mais capaz se torna de ter uma performance acima daquilo que simplesmente é esperado dele, gerando ganhos para a organização e para si.

Sabe-se que atualmente há um achatamento dos salários dos servidores públicos, mas esses ganhos menores fazem parte de um pacto não escrito que determina: haverá menos ganhos durante o período de trabalho, mas o salário de aposentado é o mesmo da ativa (ou seja, em alguns casos tem valor superior ao de um aposentado do setor privado) e o risco de demissão é muito menor. Infelizmente, essa crença na estabilidade facilita o distanciamento dos objetivos da organização, pois perde-se de vista a necessidade de bem desempenhar o seu papel para o bem do conjunto, e tem-se a fantasia de que basta comparecer fisicamente ao trabalho, pois “não se chega a lugar algum mesmo” (SIC). Não havendo risco de demissão, para que o desperdício de esforço?

A AD pode resgatar o real sentido do emprego público e desmanchar essa fantasia do pacto: falta de profissionalismo é justificativa para demissão, o papel de cada membro e sua utilidade são claros, o salário mais baixo é característico do emprego ao qual a pessoa se candidatou e não justificativa para desempenho medíocre. O servidor público deveria ter a mentalidade oposta: ganha-se pouco por ter-se uma responsabilidade social (não seria justo ganhar uma fortuna, todo mês, proveniente do dinheiro dos contribuintes). E a AD pode contribuir com isto reorientando essas carreiras, na medida que incorpora a noção estratégica do objetivo da organização.

No setor público, é mais difícil vincular a AD com dois pontos: recompensas monetárias, pois a estrutura não é voltada para o lucro e deixar claro o risco de saída por incompetência, devido à estabilidade dos cargos públicos. Há uma certa fantasia de impunidade: a estabilidade garantiria a permanência no emprego, independente da performance. Mas a vinculação com o plano de carreira e o uso de outras formas de recompensa permanecem viáveis e úteis como forma de criar um compromisso do funcionário com o resultado da organização. No caso da empresa pública, o resultado muitas vezes é um ganho na área social, sendo imprescindível que cada membro esteja engajado nesse objetivo (e não com o ganho pecuniário). Além disso, as privatizações e o momento econômico que o país está atravessando levaram a uma máquina de Estado menor e mais focada, com uma preocupação muito maior com a eficiência.

De acordo com um gestor da Empresa Y, há quatro impulsionadores de mudança numa empresa pública ou privada:

- 1) Competitividade
- 2) Intensa produção de tecnologia
- 3) Respeito aos valores sociais
- 4) Respeito ao cidadão – cliente

A globalização trouxe consigo a interligação econômica do mundo: o que acontece num local reflete em outros. Com isto, empresas públicas e privadas passaram a preocupar-se muito mais com a competitividade, tendo mais cuidado com a eficiência na gestão. Há muito mais olhos atentos para o excesso de funcionários, para o inchaço da organização e para a eficácia dos seus processos administrativos. No caso público, a sociedade está observando. A presença de empresas privadas e públicas num mesmo setor, como no caso dos bancos, força as últimas a tornarem-se competitivas para sobreviverem no mercado, pois precisam fornecer serviços à altura das outras. A gestão pública convencional, baseada na autarquia, simplesmente não é capaz de dar conta das cobranças a serem atendidas.

A intensa produção tecnológica causa uma grande pressão nas instituições, pois aumenta exponencialmente a velocidade das mudanças. O uso da informática permite o manuseio de um volume gigantesco de dados, o de sistemas internos de rede (intranet) torna o fluxo de informações dentro da empresa melhor e mais rápido, o da internet faz o fluxo de informações com o mundo acontecer quase em tempo real, e as máquinas tem uma capacidade produtiva enorme com um tempo de uso e demanda de pessoal mínimos. Neste contexto, é quase impossível disfarçar uma gestão pouco eficiente, pois as informações circulam com muita rapidez, e a própria estrutura tecnológica empurra para uma gestão descentralizada. A partir do momento que a informação circula, um determinado membro não precisa ficar

esperando pelos trâmites burocráticos oficiais para tomar pequenas decisões. Além disto, quem trabalha em um setor tem acesso a dados de outros setores, vendo a organização de forma mais ampla, pois é capaz de perceber a interação (em alguns casos interdependência) entre seus subsistemas. Com isto tem-se um processo decisório mais rápido e eficaz, com forte cunho estratégico, ou a inevitável divulgação da ineficiência.

Respeitar os valores sociais nada mais é do que ter sempre como parâmetro principal, no momento da elaboração de uma política pública ou da gestão de uma empresa pública, que o Brasil não é um país totalitário. Todo e qualquer projeto implantado aqui, precisa considerar as nossas condições e valores. Não é possível trazer um belíssimo projeto europeu, através de decisão fechada de um pequeno grupo, e implanta-lo a força. Tal procedimento simplesmente não é sustentável e desperdiça tempo e dinheiro.

Tomando emprestadas algumas noções da Pesquisa-ação, para que qualquer projeto voltado para uma determinada população atinja seus fins, é preciso que esteja de acordo com as necessidades e problemas daquela população, a qual deve concordar que o projeto é uma forma de tentar resolvê-los. De outra forma, o projeto é rejeitado e boicotado, pois não respeitou o seu público alvo. A população tem o direito, e talvez o dever, de pressionar os diversos setores públicos em prol dos aspectos que considera pertinente, em alguns casos premente, no seu cotidiano.

Neste ponto, coloca-se o último impulsionador da mudança: o cidadão-cliente. Utilizando uma idéia de Carl Rogers (Rogers, 1977), pode-se fazer um paralelo com as políticas públicas. Para Rogers, cliente é a pessoa para a qual a terapia está direcionada. Ele é o centro. O cliente tem uma relação de reciprocidade com o

terapeuta, sem a qual não há terapeuta, pois se o laço não se fez, o papel de terapeuta não existe. Considerando o cidadão como o centro, ou seja, como cliente, o Estado e todo o seu aparato é a contraparte responsável por oferecer-lhe um serviço, no caso um conjunto de regras, leis e sistemas impostos pela própria sociedade como meio de assegurar sua continuidade da melhor forma possível. Portanto, há uma relação de reciprocidade entre instituições públicas e cidadãos. Voltando ao paralelo com Rogers, se essa relação é rompida, se as instituições públicas não mais servem o cidadão, elas deixaram de ser verdadeiramente públicas, “deixam de existir” como tais, passaram a ser privadas, pois atendem aos interesses de alguns que não a população, deixando de cumprir o seu papel inicial.

Desta forma, estes quatro impulsionadores de mudança transformaram radicalmente o cunho da gestão das organizações públicas. As políticas precisam respeitar o cidadão e suas necessidades, acompanhar o movimento das outras organizações no Brasil e no resto do mundo, e ter seus objetivos sempre muito claros, orientando as ações.



## V– CONCLUSÕES

Toda organização pode usufruir os benefícios da AD, seja ela privada ou pública, pois a AD não tem vínculo direto com o lucro. O objetivo da AD está voltado para a performance dos membros da instituição, portanto é interessante para qualquer organização, pois lança mão da educação como forma de sanar possíveis deficiências. O lucro, no caso das organizações privadas, e a capacidade de se auto-sustentar nas públicas é consequência.

Em um primeiro momento, pode parecer que os benefícios potenciais da AD são mais evidentes nas organizações privadas, mas isto é uma falácia. A alta competitividade do mercado globalizado transforma a excelência no verdadeiro movimento obrigatório: é preciso estar sempre se aprimorando para sobreviver e ter sucesso no mercado.

Assim sendo, muitas empresas empregam a avaliação de desempenho com a justificativa de buscar a excelência. Entretanto esta justificativa não é suficiente para implantação e uso de um bom processo de avaliação de desempenho. Assim como dito popular "de boas intenções o inferno está cheio", a Avaliação de Desempenho trazida para a organização com uma função pretensamente tão positiva pode acabar sendo um grande problema.

Não é suficiente saber que precisa se atingir a excelência. Nem saber que ela não foi atingida. É preciso saber porque, aprender com o que se descobriu e agir no sentido de mudar os resultados futuros, sem esquecer que isto precisa ser feito dentro dos limites da ética e do respeito pelo Outro. Para que uma crítica seja

construtiva, não pode ter a auto-estima do sujeito como alvo. Por mais comprometido que ele seja, isto minará seu vínculo com a organização.

Os membros da organização precisam ter consciência da sua participação para o sucesso da mesma. Mas este não pode ocorrer em detrimento da saúde física e mental de seus membros, pois isto acaba por diminuir a satisfação dos funcionários, desmotivando-os e criando um ambiente de trabalho desagradável. Ao invés de ganhos, acaba-se tendo perdas.

Entretanto, quando utilizada de forma adequada, a AD é um processo que pode perfeitamente ser usado por uma empresa pública. Obviamente, não será utilizada de forma idêntica à que é usada em instituições privadas, mas isso nada mais é do que um traço de otimização da mesma: adequá-la à instituição em questão.

As instituições públicas, assim como as privadas, têm objetivos e uma missão a cumprir. Assim sendo, precisam que seus subsistemas atuem e interajam a contento para atingi-los. Para tal, é preciso que seus membros tenham uma performance no mínimo adequada. Portanto, é preciso esquecer a fantasia de que uma instituição pública é quase eterna por ter sua subsistência de facilitada pelos cofres públicos. Se ela não cumpre com sua finalidade ou dá prejuízo, precisa mudar. E a população está atenta.

Administrar uma instituição pública de forma eficaz e auto-sustentável passou a ser uma necessidade de sobrevivência. A AD é uma das várias iniciativas interessantes para consegui-lo, pois é um meio de ter acesso freqüente ao desempenho de cada membro, facilitando a identificação de problemas, evitando desperdícios e orientando a gestão de forma estratégica. Mas a AD pode ser usada não só como instrumento de sobrevivência. Ela pode auxiliar na manutenção do

vínculo do servidor público com a sua instituição e o real sentido da mesma, que é servir a população. Portanto, cada servidor trabalha para aquela organização, mas no fim, ela também está a serviço deles, aumentando a motivação e o engajamento.

Assim sendo, a AD não é um processo que beneficia apenas a organização. Cada um de seus membros também se beneficia. Ao contrário do dito em várias críticas à avaliação, ao invés de trazer medo pode gerar segurança. O profissional competente, que sabe fazer seu trabalho e desempenha bem suas funções fica muito mais tranquilo quando esta situação está formalmente assinalada. Ele sabe que sua chefia está ciente de seu trabalho e que sua percepção da própria competência não é uma distorção da realidade. Ele tem os parâmetros para se auto-avaliar e comparar com a avaliação externa.

Quando avaliação volta-se para o desenvolvimento das pessoas através da educação, o ganho é sempre muito grande. Não é um ganho financeiro, mas este acaba sendo uma consequência. Nos dias de hoje, não há como negar o poder do conhecimento.

De forma alguma está sendo colocado que a avaliação de desempenho é um processo maravilhoso que sempre traz bons frutos. Não é. Lidar com as fragilidades e dificuldades das pessoas não é fácil, podendo mesmo ser penoso. Exige respeito, ética e sensibilidade. E como já dito antes, os desvios possíveis são vários.

Entretanto, se o processo de Avaliação de Desempenho passar pela própria proposta: ser avaliado, levantando pontos positivos e negativos, aprendendo com os erros e se desenvolvendo, o processo pode acompanhar o “em-se-fazendo” das pessoas nele envolvidas. Também é um projeto, estando eternamente aberto ao

aprimoramento. O processo ocorrerá em consonância com seu sentido: educar e educar-se, assumindo-se para que possa superar-se.

## VI- BIBLIOGRAFIA

- BABBIE, E. *The Practice of Social Research*. 8<sup>th</sup> Edition. Belmont, AC. Wadsworth Publishing Company, 1998.
- BARBOSA, Livia. *Igualdade e Meritocracia: A Ética do Desempenho nas Sociedades Modernas*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Desenvolvimento de Recursos Humanos: Uma Estratégia de Desenvolvimento Organizacional*. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1980.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker & BERALDO, D. G. R. *Avaliação do Desempenho Humano na Empresa*. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1988.
- BERGAMINI, & CODA. *Psicodinâmica da Vida Organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- BERKSHIRE, James R. and HIGHLAND, Richard W. *Forced-Choice Performance Rating: A Methodological Study*. In *Performance Appraisal*. University of Chicago 245-260, 1962.
- BRUNS Jr, William J. *Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. Boston: Harvard Business School Press, 1992.
- CAPALBO, Creusa. *Fenomenologia e Ciências Humanas*. São Paulo: J. Ozon + Editor, 1974.
- CAPRA, Fritjof. *O Ponto de Mutação*. 10.ed. São Paulo: Cultrix, 1995.
- CARAVANTES, G. R. *Teria Geral dos Sistemas – Base para a Compreensão da Realidade Administrativa*. In *Planejamento Organizacional: Dimensões Sistêmico*

*Gerenciais*. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos 13-26, 1979.

\_\_\_\_\_ *Administração Sistêmica por Objetivos e Resultados (ASPOR)- Instrumento de Desenvolvimento Organizacional*. In *Planejamento Organizacional: Dimensões Sistêmico-Gerenciais*. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos 27-88, 1979.

- CARVALHO, Maria do Socorro Vieira de. *Análise de Desempenho: Relatório de Análise*. In *Revista de Administração Pública: Painel Sobre Avaliação no serviço público Federal*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Vol 13. 105-114. jan/mar 1979.

- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda, 1999.

- \_\_\_\_\_ *Administração de Novos Tempos: Os Novos Horizontes da Administração*. São Paulo: Makron Books, 1999.

- \_\_\_\_\_ *Recursos Humanos*. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

- COZAN, Lee W. *Forced Choice: Better than Other Rating Methods?* In *Performance Appraisal*. University of Chicago 235-238, 1962.

- DAFT, Richard L. and NOE, Raymond A. *Organizational Behavior*. Orlando: Harcourt College Publishers, 2001.

- DARTIGUES, André. *O que é a Fenomenologia?* Rio de Janeiro: Livraria Eldorado Tijuca Ltda, 1973.

- DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho*. São Paulo: Cortez, 1992.

- \_\_\_\_\_ *A Banalização da Injustiça Social*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- DEMING, Edwards. *Qualidade: A Revolução da Administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.
- DEMO, Pedro. *Avaliação Qualitativa*. Campinas: Autores Associados, 1996.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando para o Futuro*. 3. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1993.
- ENRIQUEZ, Eugène. *A Organização em Análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Vida Psíquica e Organização*. In *Vida Psíquica e Organização*. (Organizadores FREITAS, Maria Ester de, MOTTA, Fernando C. Prestes). Rio de Janeiro: Editora FGV, 11-22, 2000.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações Complexas*. São Paulo: Atlas, 1967.
- FLANAGAN, John C. and BURNS, Robert K. *The Employee Performance Record: A New Appraisal and Development Tool*. In *Performance Appraisal*. University of Chicago 262-271, 1962.
- FLIPPO, Edwin B. *Princípios de Administração de Pessoal*. São Paulo: Editora Atlas, 1970.
- FOUCAULT, Michael. *Vigiar e Punir*. 8.ed. Petrópolis: Vozes, 1987.
- \_\_\_\_\_. *Microfísica do Poder*. 11ª reimpressão. Rio de Janeiro: Graal., 1995.
- FRAGATA, Julio. *A Fenomenologia de Husserl*. Braga: Livraria Cruz, 1959.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?*. Rio de Janeiro, 1999.

- FREITAS, Maria Ester de, MOTTA, Fernando C. Prestes. *Vida Psíquica e Organização*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- GALBRAITH, J. Kenneth. *Anatomia do Poder*. 3. ed. São Paulo. Pioneira. 1986.
- GALBRAITH, Jay R. e LAWLER III, Edward E. *Organizando para Competir no Futuro: Estratégias para Gerenciar o Futuro das Organizações*. 2. ed. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1995.
- GREEN, Paul C. *Desenvolvendo Competências Consistentes*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- HANDY, Charles B. *Como Compreender as Organizações*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- HARMAN, Willis, HORMANN, John. *O Trabalho Criativo*. 12.ed. São Paulo: Cultrix, 1996.
- HEIDEGGER, Martin. *Sobre o Humanismo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1967.
- HOUSTON, Jean. *A Redescoberta do Potencial Humano*. 8.ed. São Paulo: Cultrix, 1996.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. *The Balanced Scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1996.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- LEBRUN, Gerard. *O Que é Poder*. São Paulo. 14. ed. (2ª reimpressão). Brasiliense. 1999.
- LIKERT, Rensis. *Novos Padrões de Administração*. 1. ed. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1971.



- LIMA, Maria Elizabeth Antunes. *Novas Políticas de Recursos Humanos: Seus Impactos na Subjetividade e nas Relações de Trabalho*. In Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 34 (3): 115-124, mai/jun, 1994.
- LORCH & LAWRENCE. *O Desenvolvimento de Organizações: Diagnóstico e Ação*. São Paulo: Edgard Blücher Ltda, 1972.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. *Planejamento de Recursos Humanos*. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1990.
- \_\_\_\_\_ *Avaliação de Desempenho*. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- LUIJPEN, W. *Introdução à Fenomenologia Existencial*. São Paulo: EPU – Editora da Universidade de São Paulo, 1973.
- LYOTARD, J. F. *A Fenomenologia*. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1967.
- MAGER, Robert F. e PIPE, Peter. *Análise de Problemas de Desempenho*. Porto Alegre: Editora Globo, 1979.
- MAIA, F. e BUSSONS, J. *Avaliação de cargos e de Desempenho: Uma Nova Metodologia*. Rio de Janeiro. Livros técnicos e Científicos, 1974.
- MATTA, Roberto Augusto da. *Avaliação: Uma Perspectiva Sociológica*. . In Revista de Administração Pública: Paineis Sobre Avaliação no serviço público Federal. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Vol 13. 115-123. jan/mar 1979.
- MATTOS, José Fernando César de. [et al]. *Auto-Avaliação: Um Caminho para a Excelência*. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora. 1994.
- MERLEAU-PONTY, Maurice. *Fenomenologia da Percepção*. São Paulo, Martins Fontes, 1994.

- MICHAEL, Stephen R. *Avaliação na Administração*. São Paulo: Editora Atlas, 1968.
- MILKOVICH, George T. e BOUDREAU, John W. *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINER, James Burton. *The evaluation of a Method for Finely Graduated Estimates of Abilities*. In *Performance Appraisal*. University of Chicago 191-200, 1962
- MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, Felá. *Renascença Organizacional*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1988.
- PAGES, Max et al. *O poder das Organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PATERSON, Donald G. *The Scott Company Rating Scale*. In *Performance Appraisal*. University of Chicago 145-160, 1962
- PENNA FIRME, Thereza. *Avaliação: Tendências e Tendenciosidades*. in *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*. Fundação Cesgranrio, Rio de Janeiro 2(1) 5-12, 1994.
- PIRSIG, Robert M. *ZEN e a Arte da Manutenção de Motocicletas*. 8.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1988.
- PONTES, B. R. *Administração de Cargos e Salários*. 3. ed. São Paulo: LTR Editora Ltda, 1996.
- \_\_\_\_\_. *Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem*. 6. ed São Paulo: LTR Editora Ltda, 1989.
- \_\_\_\_\_. *Avaliação de Desempenho: Uma Abordagem Sistêmica*. 4. ed. São Paulo: LTR Editora Ltda, 1989.

- REZENDE, Antonio Muniz de. *Concepção Fenomenológica da Educação*. São Paulo: Cortez, 1990.
- RITINS, Janis I. *Identificação das Necessidades de Desempenho de Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho*. Rio de Janeiro: SENAI, 1986.
- ROGERS, Carl R. *Psicoterapia Centrada en el Cliente: Practica, Implicaciones y Teria*. 2. ed. Buenos Aires: Paidos, 1969.
- \_\_\_\_\_. *Tornar-se pessoa*. 4.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.
- ROGERS, Carl R., ROSEMBERG, Rachel L. *A Pessoa como Centro*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1977.
- ROGERS, Carl R., COULSON, William R. *O Homem e a Ciência do Homem*. Belo Horizonte: Interlivros, 1973.
- RYAN, Thomas Arthur. *Merit Rating Critized*. In *Performance Appraisal*. University of Chicago 161-169, 1962.
- SACHS, Randi Toler. *Como Avaliar o Desempenho e a Produtividade*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.
- SCHUTZ, Alfred. *Fenomenologia e Relações Sociais*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- STEVENSON, William J. *Estatística Aplicada à Administração*. São Paulo: Editora Harbra, 1986.
- SISSON, Donald. *Forced choice: the New Army Rating*. In *Performance Appraisal*. University of Chicago 223-224, 1962.
- TIFFIN, Joseph. *The Forced choice Distribution System*. In *Performance Appraisal*. University of Chicago 189-190, 1962.

- TIFFIN, Joseph e MCCORMICK, Ernest. *Psicologia Industrial*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1969.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- WADSWORTH Jr, Guy W. *The Field Review Method of Employee Evaluation and Internal Placement*. In *Performance Appraisal*. University of Chicago 276-311, 1962.
- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. *Uma Análise das Teorias de Organização*. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1972.
- \_\_\_\_\_. *Contribuição ao Estudo da Avaliação de Desempenho*. In *Revista de Administração Pública: Painel Sobre Avaliação no Serviço Público Federal*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. Vol 13. 89-104. jan/mar 1979.
- WALTON, Mary. *O Método Deming de Administração*. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1989.
- WARREN, Bennis G. *Organizações em Mudança*. São Paulo: Atlas, 1976.
- WHISLER, Thomas L. *The G Company*. In *Performance Appraisal*. University of Chicago 272-274, 1962.

## ANEXOS

### ANEXO A: QUESTIONÁRIO

1) Você acha que o processo de Avaliação de Desempenho é útil para sua empresa?

( ) Sim ( ) Não

└─▶ Em que grau?

( ) Muito útil

( ) Útil

( ) Pouco útil

2) A utilidade da avaliação de desempenho **para o seu trabalho**:

( ) É grande

( ) É pequena

( ) É indiferente

( ) A avaliação atrapalha o trabalho

3) Faça o seu melhor juízo sobre as questões a seguir, marcando um X na opção que achar mais correta:

	Excelente	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
O instrumento utilizado para fazer o processo de Avaliação de Desempenho					
O uso que os avaliadores estão fazendo da Avaliação de Desempenho					
O clima da sua organização					
O relacionamento entre as pessoas que trabalham na empresa					
Sua remuneração					
A adequação de sua função à sua formação profissional					

4) Marque um X na tabela abaixo de acordo com a frequência que:

	Nunca	Raramente	Às vezes	Freqüentemente	Sempre
Você tem acesso às informações da empresa que são necessárias para o bom desempenho de sua função					
Você tem acesso às informações que deseja dentro da empresa					
Os processos que envolvem a Avaliação de Desempenho dos funcionários são esclarecidos					
Você recebe feedback sobre seu trabalho					
Você dá feedback a outros funcionários sobre o trabalho deles					
Você recebe uma nova tarefa que estimule o seu interesse					
Você apresenta sugestões para o melhor cumprimento das tarefas dentro da empresa					
Você faz reclamações (formais ou informais) sobre a empresa					
Ao receber uma tarefa, você faz mais do que lhe é pedido					
Você tem a iniciativa de melhorar sua capacidade de relacionamento interpessoal					

	Freqüentemente	Sempre	Às vezes	Raramente	Nunca
Você se sente cansado de realizar suas tarefas dentro da organização					
Você se sente entediado por realizar o trabalho					

6) Há algo mais que você queira acrescentar? (Caso necessário use o verso da página).

## ANEXO B: ROTEIRO DE ENTREVISTA

### 1) Como é o processo de Avaliação de Desempenho na empresa X?

- Descrição do “instrumento” utilizado
- Quem são os avaliadores?
- Quem são os avaliados?
- Quais os seus objetivos (e sentido)? Para a empresa, para os gerentes e os outros funcionários.
- Como é o vínculo com a gestão de pessoal? (há algum tipo de premiação, indicação para treinamento, promoção, demissão, viagem, etc.)
- Quais são as dificuldades para sua realização? (Com avaliadores e avaliados)
- Quais são os pontos do processo que poderiam ser melhorados?
- Quais os custos do processo? (Financeiro e humano)
- Quais os benefícios trazidos pelo processo? (Percebidos)

ANEXO C: MATRIZ DE CORRELAÇÕES PARCIAIS DE PEARSON

	<b>utilidade empresa</b>	<b>utilidade função</b>	<b>instr. avaliação</b>	<b>avaliadores</b>	<b>info. tarefa</b>	<b>info. genérica</b>	<b>esclarec. avaliação</b>	<b>feedback recebido</b>	<b>feedback dado</b>	<b>clima org.</b>
<b>utilidade empresa</b>	1	,464(**)	-0,105	0,199	-0,054	-0,222	-0,098	,432(*)	0,306	-0,135
<b>utilidade função</b>	,464(**)	1	0,288	,375(*)	-0,054	-0,047	-0,246	0,216	0,306	0,034
<b>instr. avaliação</b>	-0,105	0,288	1	,614(**)	0,144	0,317	0,288	0,317	0,251	0,298
<b>avaliadores</b>	0,199	,375(*)	,614(**)	1	0,051	0,188	0,225	,460(*)	,474(**)	0,183
<b>info. tarefa</b>	-0,054	-0,054	0,144	0,051	1	,629(**)	-0,13	0,041	0,181	-0,006
<b>info. genérica</b>	-0,222	-0,047	0,317	0,188	,629(**)	1	0,177	0,141	0,288	0,243
<b>esclarec. avaliação</b>	-0,098	-0,246	0,288	0,225	-0,13	0,177	1	0,237	0,049	0,279
<b>feedback recebido</b>	,432(*)	0,216	0,317	,460(*)	0,041	0,141	0,237	1	,706(**)	0,239
<b>feedback dado</b>	0,306	0,306	0,251	,474(**)	0,181	0,288	0,049	,706(**)	1	0,111
<b>clima org.</b>	-0,135	0,034	0,298	0,183	-0,006	0,243	0,279	0,239	0,111	1



	<b>relacionamento</b>	<b>cansaço</b>	<b>tédio</b>	<b>tarefas estimulantes</b>	<b>relac. inter pessoal</b>	<b>reclamações</b>	<b>sugestões</b>	<b>superar expectativa</b>	<b>função/formação</b>	<b>remuneração</b>
<b>utilidade empresa</b>	-0,25	-0,15	-0,082	0,107	-0,149	-0,243	-0,073	0,099	0,065	0,282
<b>utilidade função</b>	-0,25	0,038	0,123	0,307	0,171	-0,084	-0,073	0,099	0,259	0,282
<b>instr. avaliação</b>	0,321	,537(**)	,631(**)	-0,137	0,192	0,225	0,226	-0,244	,381(*)	0,346
<b>avaliadores</b>	0,17	0,295	,429(*)	-0,199	0,285	0,313	0,172	-0,102	0,329	,691(**)
<b>info. tarefa</b>	-0,088	0,171	0,093	-0,109	0,281	-0,034	0,255	-0,167	0,234	0,074
<b>info. genérica</b>	0,274	0,209	0,214	-0,192	0,268	0,204	0,071	-0,074	0,106	0,124
<b>esclarec. avaliação</b>	,467(**)	0,207	,394(*)	-0,349	0,103	0,276	0,15	-0,214	0,196	0,135
<b>feedback recebido</b>	0,108	0,303	0,33	0,04	0,225	-0,032	0,11	0,171	0,118	,444(*)
<b>feedback dado</b>	-0,009	0,076	0,041	0,097	0,115	-0,157	0,356	,485(**)	-0,082	,506(**)
<b>clima org.</b>	,626(**)	0,308	,362(*)	-0,019	-0,157	,365(*)	-0,223	-,416(*)	0,154	0,244

	<b>utilidade empresa</b>	<b>utilidade função</b>	<b>instr. avaliação</b>	<b>avaliadores</b>	<b>info. tarefa</b>	<b>info. genérica</b>	<b>esclarec. avaliação</b>	<b>feedback recebido</b>	<b>feedback dado</b>	<b>clima org.</b>
<b>relacionamento</b>	-0,25	-0,25	0,321	0,17	-0,088	0,274	,467(**)	0,108	-0,009	,626(**)
<b>cansaço</b>	-0,15	0,038	,537(**)	0,295	0,171	0,209	0,207	0,303	0,076	0,308
<b>tédio</b>	-0,082	0,123	,631(**)	,429(*)	0,093	0,214	,394(*)	0,33	0,041	,362(*)
<b>tarefas estimulantes</b>	0,107	0,307	-0,137	-0,199	-0,109	-0,192	-0,349	0,04	0,097	-0,019
<b>relac. inter. pessoal</b>	-0,149	0,171	0,192	0,285	0,281	0,268	0,103	0,225	0,115	-0,157
<b>reclamações</b>	-0,243	-0,084	0,225	0,313	-0,034	0,204	0,276	-0,032	-0,157	,365(*)
<b>sugestões</b>	-0,073	-0,073	0,226	0,172	0,255	0,071	0,15	0,11	0,356	-0,223
<b>superar expectativa</b>	0,099	0,099	-0,244	-0,102	-0,167	-0,074	-0,214	0,171	,485(**)	-,416(*)
<b>função/formação</b>	0,065	0,259	,381(*)	0,329	0,234	0,106	0,196	0,118	-0,082	0,154
<b>remuneração</b>	0,282	0,282	0,346	,691(**)	0,074	0,124	0,135	,444(*)	,506(**)	0,244

	<b>relacionamento</b>	<b>cansaço</b>	<b>tédio</b>	<b>tarefas estimulantes</b>	<b>relac. inter. individual</b>	<b>reclamações</b>	<b>sugestões</b>	<b>superar expectativa</b>	<b>função/formação</b>	<b>remuneração</b>
<b>relacionamento</b>	1	0,319	0,327	-0,227	-0,123	,417(*)	0,018	-,397(*)	0,13	0,343
<b>cansaço</b>	0,319	1	,688(**)	-0,056	0,078	0,266	0,102	-,387(*)	0,341	0,142
<b>tédio</b>	0,327	,688(**)	1	-0,183	0,256	,387(*)	-0,014	-,373(*)	0,149	0,182
<b>tarefas estimulantes</b>	-0,227	-0,056	-0,183	1	-0,225	-,436(*)	-0,264	0,011	-0,206	-0,078
<b>relac. inter. individual</b>	-0,123	0,078	0,256	-0,225	1	0,225	0,146	0,08	0,222	0,095
<b>reclamações</b>	,417(*)	0,266	,387(*)	-,436(*)	0,225	1	-0,327	-,385(*)	0,105	0,279
<b>sugestões</b>	0,018	0,102	-0,014	-0,264	0,146	-0,327	1	0,316	0,033	0,162
<b>superar expectativa</b>	-,397(*)	-,387(*)	-,373(*)	0,011	0,08	-,385(*)	0,316	1	-0,36	0,083
<b>função/formação</b>	0,13	0,341	0,149	-0,206	0,222	0,105	0,033	-0,36	1	,378(*)
<b>remuneração</b>	0,343	0,142	0,182	-0,078	0,095	0,279	0,162	0,083	,378(*)	1

\* \* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).