

# Avaliação de desempenho por competências: sob avaliação dos empregados

Performance evaluation through skills: the evaluation of employees

Evaluación del desempeño por competencias: bajo la evaluación de los empleados

*Amanda Maria Marques Pimenta\**

*Patrícia Pinto de Paula\*\**

## Resumo

Este trabalho descreve uma pesquisa acerca dos sentidos que empregados atribuem a um sistema de avaliação de desempenho por competências. O objetivo principal foi compreender a influência desse sistema na relação de prazer ou sofrimento que os empregados estabelecem com o trabalho. Sua realização, inspirada pela psicodinâmica do trabalho, convidou os empregados a analisarem o processo de avaliação de desempenho a que estão submetidos. Por subsidiar práticas de reconhecimento e desenvolvimento profissional, a avaliação de desempenho por competências foi analisada como parte do próprio trabalho, influenciando o exercício das atividades e mobilizando as relações intersubjetivas. A intervenção permitiu aos profissionais refletir criticamente sobre o modelo de avaliação de desempenho proposto pela organização. Os resultados indicam o reconhecimento da avaliação como prática importante, capaz de se mostrar como direcionadora do desenvolvimento profissional. As críticas são sobre associação entre processo avaliativo e remuneração, gerando desgastes tanto para avaliadores quanto para sujeitos avaliados.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho por competências, Psicodinâmica do trabalho, Reconhecimento.

## Abstract

This paper describes research on the meanings that employees attach to a system of performance evaluation through skills. The main objective was to understand the influence of this system in respect to pleasure or suffering that employees have with work. Their accomplishment inspired by the 'Psychodynamics of Work' invited employees to analyze the evaluation system which they are submitted. The Performance

---

\* Mestranda no Programa de Pós-graduação em Psicologia da PUC Minas, especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho (IEC / PUC Minas), bolsista Capes. E-mail: amandamarquespimenta@yahoo.com.br.

\*\* Doutora em Psicologia Social e do Trabalho pela USP; professora de Saúde Mental e Trabalho no curso de Pós-graduação em Psicologia Organizacional e do Trabalho, no IEC/ PUC Minas. E-mail: patriciapintodepaula@gmail.com.

Evaluation through skills was analyzed as part of the work because it subsidizes other practices of recognition and development, influencing the performance and mobilizing inter-subjective relations. The intervention allowed the group of professionals to reflect critically on the model performance evaluation by competencies proposed by the organization. The results indicate the recognition of evaluation as practical important that can be shown as guiding professional development. The critics are on the association between the evaluation process and remuneration, generating fatigue for both evaluators and subjects evaluated.

**Keywords:** Performance evaluation by skills, Psychodynamics of work, Recognition.

### Resumen

Este trabajo describe una investigación sobre los sentidos que los empleados atribuyen a un sistema de evaluación de desempeño por competencias. El objetivo principal era entender la influencia de este sistema en la relación del placer o sufrimiento que los empleados establecen con el trabajo. Su realización, inspirada en la psicodinámica del trabajo, invitó a los empleados a analizar el proceso de evaluación de desempeño al que están sometidos. Por subsidiar prácticas de reconocimiento y desarrollo profesional, la evaluación de desempeño por competencias se analizó como parte del propio trabajo que influye en el ejercicio de las actividades y moviliza las relaciones intersubjetivas. La intervención ayudó a los profesionales a reflexionar de manera crítica sobre el modelo de evaluación de desempeño propuesto por la organización. Los resultados indican el reconocimiento de la evaluación como una práctica importante, capaz de mostrar cómo orientar el desarrollo profesional. Las críticas se refieren a la relación entre la remuneración y el proceso de evaluación, lo que genera desgaste tanto para los evaluadores como para los sujetos evaluados.

**Palabras clave:** Evaluación del desempeño por competencia, Psicodinámica del trabajo, Reconocimiento.

**E**ste trabalho se propõe a analisar os sentidos que os empregados atribuem à avaliação de desempenho por competências, à luz das premissas da Teoria da Psicodinâmica do Trabalho, de Christophe Dejours. A problemática central deste trabalho é tentar entender as relações que os profissionais de uma empresa fazem entre avaliação de desempenho e prazer ou sofrimento

no trabalho. Prazer e sofrimento estão diretamente associados à dinâmica de reconhecimento conduzida, ou impedida, entre hierarquia e subordinados, e entre pares, colegas e usuários, clientes do trabalho realizado (Dejours, 2008a; 2008b).

O estudo parte do pressuposto de que a avaliação de desempenho por competência é uma ferramenta de gestão de pessoas que é perpassada por diversos elementos da organização do trabalho. A organização do trabalho pode desencadear sofrimento psíquico ou ser fonte de prazer e equilíbrio para os trabalhadores (Dejours, 2008a). Para esse autor, a organização do trabalho é composta pela divisão das tarefas, que consiste no conteúdo das tarefas, e pela divisão de poder entre os homens, que engloba as relações entre as pessoas.

A gestão por competências, na qual se insere a avaliação de desempenho por competências, propõe-se a ser um modo mais satisfatório de atrair, reter, avaliar, promover e valorizar as pessoas, pois procura focar nas características e resultados individuais, deixando em plano secundário o tradicional e padronizado modelo de cargos (Dutra, 2004).

Pressupõe-se que a avaliação de desempenho articula os dois aspectos da organização do trabalho, uma vez que se mostra como uma prescrição, definindo quais são as entregas que cada empregado deve efetuar e como esse investimento deve ser realizado, e que sua aplicação permite analisar as relações instituídas e sua forma de funcionamento.

A pesquisa proposta parte da questão de que a gestão por competência deve atender não apenas às demandas das organizações, mas também às necessidades dos empregados. A tentativa de compreender o ponto de vista dos empregados contribui para o investimento dos anseios organizacionais e dos trabalhadores, o que parece ser essencial para a manutenção da própria gestão. Sobretudo para que o processo de avaliação possa cumprir a função de colaborar para a construção da relação de confiança e com maior transparência, o que sempre é um grande desafio para as relações humanas no mundo do trabalho. Isto é, avaliação de desempenho nessa perspectiva pode vir a se tornar um elemento dinamizador, ou não, do reconhecimento hierárquico pelo trabalho apresentado pelos profissionais avaliados.

### **Avaliação de desempenho por competências**

A avaliação de desempenho consiste num meio de desenvolvimento dos recursos humanos, que permite definir o grau de contribuição de cada empregado para a organização, identificar empregados com qualificação

superior à requerida pelo cargo, verificar a contribuição dos programas de treinamento para a melhoria do desempenho, promover o autoconhecimento e o autodesenvolvimento dos empregados, obter informações para definir o perfil requerido dos ocupantes dos cargos, obter subsídios para remuneração e promoção, e embasar a elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios (Gil, 2009). Desta feita, um dos resultados da avaliação de desempenho por competências, para as relações intersubjetivas no trabalho, seria explicitar e formalizar o processo de reconhecimento.

Os instrumentos de avaliação de pessoas funcionam como um parâmetro de checagem para orientação dos profissionais e também têm um papel importante na comunicação para os indivíduos sobre o que a empresa espera deles. Ao traduzirem os critérios (comportamentos, atitudes, conhecimentos, etc.) valorizados pela organização, são capazes de orientar os trabalhadores para a execução de seu trabalho hoje e para o que deles é esperado no futuro. Essa especificação das regras do jogo permite a auto-orientação das pessoas na execução de seu trabalho, bem como um *feedback* dirigido e mais equânime por parte dos gestores (Fernandes & Hipólito, 2008).

O modelo de gestão de desempenho proposto pela organização e apresentado neste artigo é baseado no conceito de competências individuais, que vincula as ideias tradicionais de conhecimento, habilidade e atitude à noção de entrega, enfatizando que o que deve ser avaliado é aquilo que o empregado entrega efetivamente para a instituição, ou seja, os resultados do trabalho executado (Dutra, 2004).

O trabalho é uma das áreas da vida em que se pode influir como facilitador recíproco do processo de construção e, ter retorno sobre o que se faz é instituinte da saúde como também da produtividade (Bergamini, 2008). Uma dinâmica de realização e reconhecimento é, ou não, organizativa da vida. Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho, em termos institucionais, pode ser caracterizada como o processo que pode prover oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, objetivos institucionais. Uma sistemática que focaliza o processo entre dedicação, trabalho e resultados previamente determinados. Para essa autora, o processo implica menos na criação de um instrumental técnico sofisticado e mais no desenvolvimento de uma atmosfera em que as pessoas possam relacionar-se umas com as outras de maneira mais confiante.

Já para Dejours (2004; 2008b), apesar de a hegemonia das ciências experimentais apontarem para o fato de que tudo é avaliável, há certa impossibilidade de legitimidade e justiça nos sistemas de avaliações. O

autor parte da premissa de que, como o essencial do trabalhar revela algo da subjetividade, o que é avaliado não corresponde ao trabalho, ou seja, para a psicodinâmica, o trabalho é o que se produz, aquilo que se cria mediante um enigma. Desta feita, o trabalho real escaparia a toda e qualquer avaliação de desempenho.

Cabe questionar essa impossibilidade, buscando entender se não haveria possibilidades de conjugar, no processo avaliativo, interesses organizacionais e dos trabalhadores. Nesse sentido, a realização desta pesquisa traz uma contribuição considerável, uma vez que cria um espaço de discussão coletiva sobre um sistema de avaliação de desempenho, buscando compreender, por meio da escuta dos próprios trabalhadores, o que eles pensam sobre o processo e sua utilização pela organização, questionando, inclusive, a necessidade de sua existência.

### **Articulação entre a perspectiva teórica e o campo de pesquisa**

A psicodinâmica do trabalho privilegia a fala, especialmente a coletiva. Trata-se de uma abordagem que se apresenta como um modo de colocar o trabalho em análise, sendo um processo de tradução de seus aspectos visíveis e invisíveis, que expressam uma dinâmica particular, inserida numa intersubjetividade própria de cada contexto organizacional e ou institucional. Institui-se a possibilidade de acesso aos processos de subjetivação, às vivências de prazer e sofrimento, às mediações e ao processo de saúde-adoecimento em relação ao trabalho realizado (Mendes, 2007).

Nesse sentido, a realização dessa pesquisa à luz das considerações da psicodinâmica do trabalho coloca em discussão o modelo de gestão de desempenho proposto pela organização em análise pela via da reflexão crítica de um coletivo de trabalho. Os trabalhadores, convidados a um processo ativo de reflexão, analisaram o modelo de avaliação, num movimento de apropriação crítica e propositiva, o que fez com que esta pesquisa tivesse também um caráter de intervenção.

A pesquisa foi realizada em uma unidade de uma empresa que será resumidamente descrita para, em seguida, apresentarmos os resultados a que chegamos até o momento.

Por ser uma sociedade de economia mista, tendo como acionista majoritário o Estado de Minas Gerais, a organização, aqui denominada Companhia Copa, é constituída por uma associação de características dos setores público e privado. Dentro desse contexto, os empregados são

selecionados e admitidos por concurso público, normalmente no estágio inicial da carreira. Tradicionalmente, a Copa tem uma baixa rotatividade de empregados, o que faz com que a maioria das pessoas desenvolva toda a sua trajetória profissional na organização. Tal fato coloca em destaque a importância do desenvolvimento profissional dos empregados.

Dentro desse contexto, a avaliação de desempenho por competências é o ponto central da gestão de desempenho assim denominada, por abarcar, além da avaliação em si, a elaboração de acordos de desenvolvimento individual. Essa fase engloba a orientação e a capacitação dos avaliadores para o processo de *feedback*, a elaboração de uma metodologia e de um sistema de informática específico e desenvolvido na própria empresa para o registro das ações de desenvolvimento propostas e monitoramento do cumprimento ou não destas.

O processo é parte de um modelo de gestão integrada, sendo que seus resultados subsidiam uma série de outras práticas da área de recursos humanos, como os programas de gestão sucessória, as trilhas de desenvolvimento da Universidade Corporativa e as alterações salariais e funcionais do plano de cargos e remuneração. O foco da pesquisa voltou-se para avaliação de desempenho.

A implantação desse modelo de avaliação por competências vem ocorrendo de maneira gradativa, sendo inicialmente realizada a avaliação de competências básicas ou comportamentais, denominadas competências essenciais, dos resultados corporativos e do tempo de trabalho na instituição. Esse tempo de trabalho na organização foi excluído do processo, após a constatação de que o conceito de competência, que valoriza o mérito, não está necessariamente vinculado ao tempo de serviço.

A partir de 2009, o processo foi aprimorado por meio da inclusão da avaliação de competências técnicas. O formato atual é composto por essa avaliação, pela avaliação de competências essenciais e pelos resultados corporativos, modelo que compôs o objeto de análise do estudo aqui apresentado.

Os sujeitos envolvidos no estudo são os empregados de nível médio e superior da organização. A realização da pesquisa consistiu na formação de quatro grupos, num total de 23 empregados, cujas características consideradas foram o tempo de trabalho na organização e o nível de escolaridade exigido para o desempenho do cargo. Sendo assim, as pessoas foram convidadas e, conforme o aceite, formaram-se os grupos compostos por empregados com menos de dez anos de serviço na empresa e cargos

de nível médio e de nível superior; empregados com mais de dez anos de serviço na empresa e cargos de nível médio e de nível superior. Além disso, dois empregados, que não puderam comparecer às entrevistas coletivas, foram escutados individualmente.

## **Apresentação e análise dos resultados**

As entrevistas coletivas, ocorridas em maio de 2010, foram realizadas em sessão única e tiveram duração média de duas horas. Destaca-se ainda que, em todos os encontros, cada grupo teve tempo para conversar e debater livremente. Ao longo do trabalho, a pesquisadora, no papel de mediadora do grupo, procurou priorizar a lógica dos entrevistados, centrando-se na relação subjetiva desses sujeitos com a avaliação de desempenho por competência a que estão submetidos. O roteiro adotado para a entrevista coletiva foi um modelo semiestruturado, sendo previstos alguns aspectos orientadores e algumas perguntas. Os tópicos foram agrupados em temas, a fim de estabelecer categorias para análise das respostas em consonância com o discurso dos trabalhadores e o tema da pesquisa, que serão analisados a seguir.

- **Sentidos produzidos sobre o sistema avaliação de desempenho por competências**

A construção dessa temática parte do pressuposto, adotado pela Teoria Psicodinâmica do Trabalho, de que os empregados, como sujeitos, são responsáveis por seus atos, sendo capazes de pensar sobre o processo, interpretando seus sentidos (Lancman e Uchida, 2003).

Quando questionados sobre o que é competência, o sentido mais frequente foi a noção de entrega (Dutra, 2004). Além disso, foi citada a ideia de habilidade e formação, sendo que aparece ainda uma distinção entre competências técnicas e comportamentais. Nas entrevistas individuais, foi apresentada a associação de competência ao conhecimento sobre o trabalho.

Diante desses resultados, é possível constatar que o conceito de competência que embasa o modelo da organização em estudo, no qual é predominante a noção de entrega, ou seja, o que o empregado efetivamente entrega para a organização, o resultado do trabalho executado, está difundido entre os empregados, no sentido construído por esses. Além disso, a distinção entre as competências técnicas, que são específicas de cada função, e essenciais, que são comportamentais, também está presente. Por ser também uma característica do modelo, tal



fato corrobora a difusão desses conceitos e sua adesão pelos empregados, que os adotam sem grandes críticas.

Quando questionados sobre os motivos que permitem avaliar o modelo como justo ou não, a ideia de que o fim a que o processo de avaliação se destina é injusto, por causa de seu vínculo com a remuneração, é a que se apresenta com mais frequência. A necessidade de existência do processo por possibilitar a definição do que está sendo demandado e a sua deficiência em reconhecer empregados que têm bom desempenho também são citadas. Nas entrevistas individuais, também é citada a importância da avaliação para saber o potencial, as possibilidades de desenvolvimento, assim como o fato de essa não ser totalmente justa, por existirem combinações de pares, pares que avaliam outros que não conhecem ou falta de uniformidade, que são aspectos que apareceram também quando os empregados foram perguntados sobre os critérios.

Diante desses resultados, é possível verificar que a associação direta com a implantação de alterações salariais e funcionais é um motivo de distorção do real objetivo do processo, que seria o desenvolvimento profissional dos empregados. Tal fato é corroborado pela presença, no discurso dos trabalhadores, tanto da importância da existência da avaliação como dos motivos que levam a uma falta de justiça em sua aplicação.

- As relações estabelecidas entre a avaliação de desempenho por competências e reconhecimento e carreira

Nessa fase, parte-se da concepção de que a avaliação de desempenho é uma forma de desenvolvimento dos recursos humanos da organização, fornecendo subsídios para remuneração, promoção e embasando a elaboração de planos de ação para aprimoramento do desempenho (Gil, 2009).

Em relação à capacidade de proporcionar valorização e reconhecimento, o fato de a avaliação não promover o reconhecimento daqueles que têm um desempenho diferenciado foi citado por todos os participantes dos grupos. A alteração salarial, segundo os empregados, não é um prêmio pelo bom desempenho, ela não se refere ao que foi realizado, mas sugere que o trabalhador faça sempre mais. A avaliação pode ser um dos critérios. Além disso, o discurso é perpassado por falas como a descrença dos empregados, o fato de não ser só o salário que motiva para o trabalho e que muitas pessoas não recebem do avaliador retornos sobre os resultados da avaliação.



A análise desses resultados coloca em questão a relação direta entre as progressões salariais e funcionais e a avaliação de desempenho. Como o reconhecimento financeiro decorrente da avaliação é incorporado ao salário, sendo a forma de concessão de aumentos individuais adotada, esse aspecto ganha grande ênfase no processo, sobrepondo-se à questão do desenvolvimento. Além disso, pelo fato de estar implícita no conceito de promoção na carreira a ideia de ascensão a uma posição de desempenho mais complexo, não se configura, de fato, em um reconhecimento. Tal fato não é sem consequência na relação de prazer e sofrimento no trabalho, por gerar certo descontentamento, corroborado pelo discurso de descrença em relação ao processo, por parte de alguns empregados.

Quanto às contribuições para o desenvolvimento profissional, a precariedade dos eventos de retornos, *feedback*, foi também citada por todos os grupos de empregados. Foi citado que alguns empregados não recebem *feedback*, que as ações não são acompanhadas, ficando perdidas no tempo. Por outro lado, também é defendido que a avaliação e a etapa devolutiva devem existir para incentivar o desenvolvimento e o investimento dos empregados. Há inclusive a fala a respeito de uma necessidade de mudança de cultura.

A análise dessa questão permite verificar que há uma demanda dos empregados sobre a melhoria do sistema de avaliação, sobretudo no que se refere ao retorno dos resultados, o que parece ser visto como um fator importante para o incentivo do desenvolvimento profissional.

Em relação às mudanças provocadas no trabalho pelo sistema de avaliação de desempenho por competências, parte significativa dos participantes afirmou que ele não está incluído na rotina de trabalho por ser muito pontual, ocorrendo apenas uma vez por ano. Por outro lado, a ideia de que, com a existência da avaliação, as demandas, o que é pensado sobre e para os empregados se torna mais claro é citado pela maioria das pessoas partícipes do estudo.

Verifica-se, nesse tema analisado, a importância de que os empregados atribuem ao processo de avaliação, pois dão a ele o sentido de um direcionador de sua trajetória profissional. Tal fato está de acordo com as premissas teóricas que definem a avaliação de desempenho por competência, assim como colocam em questão a afirmação de impossibilidade de sua existência defendida pela psicodinâmica do trabalho. Saber o que está sendo demandado e quais as possibilidades de auxílio para conseguir atender aos objetivos do trabalho é, sem dúvida,

uma questão fundamental para os trabalhadores e que pode ser atendida pelos sistemas de avaliação. A questão recai sobre as formas de uso e, por consequência, sobre a efetividade desse sistema.

Relações entre a avaliação de desempenho por competências e a organização do trabalho

A construção desse item da pesquisa parte do pressuposto de que, por ter um papel central para o modelo de gestão de pessoas, subsidiando as práticas de valorização, reconhecimento e desenvolvimento dos empregados, a gestão de desempenho, como é conhecido o sistema de avaliação de desempenho por competências da organização, articula diversos fatores da organização do trabalho, o que põe em interlocução o conceito e a importância da organização do trabalho proposta pela psicodinâmica do trabalho (Dejours, 2008b), à concepção de avaliação de desempenho apresentada por (Gil, 2009).

Com relação ao impacto do modelo de avaliação sobre as pessoas, a ideia central é a de que não há um reconhecimento para aqueles que têm um desempenho diferenciado, conforme crítica expressiva dos participantes da pesquisa. Como a verba para os aumentos salariais é limitada, os gerentes concedem aumentos pequenos para conseguir atender a muitos empregados, não explicitando as diferenças entre as pessoas e seus empenhos e resultados. A competição entre os pares, estabelecida pelo vínculo com a remuneração, e existência de uma visão de futuro também foram citadas.

É possível verificar que a avaliação tem um impacto nas relações socioprofissionais. O vínculo com a remuneração institui uma competição entre os pares, distorcendo o reconhecimento autêntico pelo desempenho. Além disso, a possibilidade de contribuir com o próprio desenvolvimento e com o desenvolvimento dos pares, que deveria ser o foco central do processo, é relegado ao segundo plano. A associação direta entre avaliação de desempenho e alterações salariais é novamente colocada como um ponto de crítica por inviabilizar o cumprimento dos reais objetivos do processo.

Quanto ao sentimento dos empregados na posição de avaliadores e avaliados, a dificuldade de avaliar o outro é citada por todos os participantes dos grupos. A ideia aparece associada ao vínculo com a remuneração, que faz com que alguns avaliem mal os colegas, impede o reconhecimento daqueles que têm bom desempenho e faz com que os avaliadores oscilem entre serem justos ou paternalistas. Além disso, a dificuldade também

se associa tanto a uma falta de informação quanto ao despreparo dos avaliadores.

Sabe-se, pela psicodinâmica do trabalho (Lancman e Uchida, 2003; Mendes, 2007; Dejours, 2008a, 2008b), que a dinâmica relacional trabalho-prazer-sofrimento está centrada nos processos de reconhecimento que o trabalhador obtém ou não. Reconhecimento advindo do usuário/cliente e de colegas, cuja valia está na funcionalidade do uso. Reconhecimento não menos importante é o que decorre do valor atribuído pela avaliação feita pela hierarquia. A avaliação de desempenho por competências, no caso analisado, estando associada ao salário, problematiza sua possibilidade de se tornar um mecanismo de reconhecimento formal.

- **Análise das perspectivas futuras e sugestões**

Essa etapa da pesquisa teve como premissa a perspectiva da psicodinâmica do trabalho (Dejours, Abdoucheli, Jayet, 1994), de que cada sujeito é capaz de atuar sobre o próprio processo de trabalho, no caso, a gestão de desempenho da Companhia Copa, contribuindo para a construção e evolução das relações sociais de trabalho.

Em relação ao melhor emprego do modelo de avaliação de desempenho pela organização, as ideias citadas destacam a ruptura do vínculo direto com a remuneração. Também aparece a sugestão de priorizar o processo, como uma forma de valorizar os empregados. Quanto ao aprimoramento da gestão de desempenho, é citada a melhoria do processo de *feedback*, que deve ocorrer de forma mais constante e consistente, a sistematização de comunicação e retornos para os avaliadores e avaliados. Colocam também a necessidade de alterações salariais em um momento distinto da avaliação, sendo dito que a avaliação deve conceder mérito, que pode ser um abono desempenho, além de estar vinculada a metas claras e objetivas.

A ênfase dada à melhoria do processo de *feedback* corrobora a importância da avaliação de desempenho para os empregados, o que reforça a necessidade de aprimoramento dessa etapa do processo, de modo a construir um ambiente mais colaborativo para o desenvolvimento profissional. Há uma demanda de ampliação do espaço de diálogo entre os diferentes atores envolvidos no processo avaliativo. A proposta de desfazer a vinculação direta entre alterações salariais e o desempenho parece ser extremamente válida para redirecionar o processo para seu principal objetivo, que é o reconhecimento e o desenvolvimento profissional.

## Considerações finais

Inicialmente, cabe ressaltar que os empregados reconhecem a avaliação de desempenho como uma prática importante, que tem sua necessidade de existência reforçada pelo fato de se mostrar como um direcionador do desenvolvimento profissional. Para o coletivo de profissionais envolvido na pesquisa, o modelo de avaliação de desempenho é apontado como uma forma de se obter um rumo, ter conhecimento do que é esperado, como também um mecanismo de se ter um reconhecimento oficial sobre o trabalho desempenhado e os resultados alcançados na e para a empresa. Nesse sentido, parece que, quando bem empregada, a avaliação de desempenho por competências atua favoravelmente à concepção da Teoria Psicodinâmica do Trabalho em relação ao trabalhador responsável, capaz de gerar saberes e reconhecimentos sobre o próprio trabalho.

Dejours (2008b) afirma sobre a impossibilidade de se avaliar o trabalho desenvolvido, o trabalho real, com o que concordamos, pois o trabalho resolutivo passa necessariamente pelo engajamento subjetivo do profissional frente ao imprevisto. Um trabalho não determinado por antecipações e prescrições *a priori*. É uma atividade que se realiza no desejo do trabalhador em decifrar o enigma- pensar, sentir, agir ou não agir. Como, portanto, avaliar o que se reconhece como sendo da ordem do que é produzido diante do inesperado, um trabalho imprescritível antecipadamente?

Entretanto, nossa pesquisa de campo explicita também sobre outro aspecto defendido pela psicodinâmica do trabalho como sendo constitutivo da relação trabalho e subjetividade, que vem a ser o processo de reconhecimento, o qual pode encontrar operacionalização em um sistema de avaliação de desempenho. O reconhecimento para a psicodinâmica do trabalho se faz entre pares (marcado pela beleza da efetividade da criação e também como o reconhecimento da hierarquia, clientes e usuários), este calcado na marca da resolutividade, da funcionalidade. No caso em estudo, o processo de avaliação também pode ser um mecanismo para explicitar oficialmente o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido, conforme avaliação dos participantes da pesquisa. O que se configurou foi uma espécie de demanda dos empregados por práticas que, como o sistema de avaliação de desempenho por competências, possam tornar mais claras e objetivas as expectativas sobre os resultados de seu trabalho, o que pôde ser comprovado pela afirmação de que houve melhorias após a implantação do sistema, mesmo que isso ainda não esteja satisfatório.

As constatações apresentadas corroboraram a perspectiva da psicodinâmica do trabalho de que os trabalhadores são fundamentais na transformação e

evolução de questões relacionadas à organização do trabalho. Suas produções e críticas geram um saber que pode ser bastante enriquecedor para as instituições em que estão inseridos, principalmente sobre a complexidade da avaliação de desempenho, que pode ser um mecanismo tortuoso de manipulação ou, se for um processo bem organizado e efetivamente participativo, poderá subsidiar tanto o reconhecimento entre as pessoas envolvidas quanto o desenvolvimento destas e da instituição.

A aposta subjetiva das autoras deste estudo nos saberes dos trabalhadores envolvidos no sistema de avaliação mostrou-se capaz de contribuir com acréscimos ao conhecimento acadêmico e também com aperfeiçoamentos de práticas de recursos humanos da Companhia Copa e de outras organizações que apresentam questões semelhantes. Tal fato serve de estímulo para a proposição de perguntas que poderão servir de ponto de partida para futuros estudos.

## Referências

Bergamini, C. W. (2008). *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo: Atlas.

Dejours, C. (2004). Subjetividade, trabalho e ação. *Revista Produção*, 14 (3), 27-34.

Dejours, C. (2008a). O trabalho como enigma. In: Lancman & Sznelwar (org.). *Christophe Dejours: da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho*. (2. ed.). (pp. 129-142). Rio de Janeiro: Fiocruz.

Dejours, C. (2008b). *Avaliação do trabalho submetida à prova do real*. São Paulo: Blucher.

Dejours, C.; Abdoucheli, E.; Jayet, C. (1994). *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Fernandes, B. H. R. & Hipólito, J. A. M. (2008). Dimensões de avaliação de pessoas e o conceito de competências. In: Dutra, J. S. *Competências: conceitos, métodos e experiências*. (pp. 151-171). São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2009). O papel do avaliador. *In: Gil, A. C. Gestão de pessoas: um enfoque nos papéis profissionais.* (pp. 148-170). São Paulo: Atlas.

Lancman, S. & Uchida, S. (2003). Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, 6, 79-90

Mendes, A. M. (2007). *Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas.* São Paulo: Casa do Psicólogo.