

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO
PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO DO
NORDESTE**

RENATA BARBOSA DE AZEVEDO

**A POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO: A PERSPECTIVA
DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO**

Recife

2015

RENATA BARBOSA DE AZEVEDO

A POLÍTICA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO: A PERSPECTIVA
DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM
EDUCAÇÃO

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco como requisito para a obtenção do grau de Mestre, sob a orientação do Professor Dr. Denílson Bezerra Marques.

Recife

2015

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

A994p Azevedo, Renata Barbosa de
A política de avaliação de desempenho da Universidade Federal de Pernambuco: a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação / Renata Barbosa de Azevedo. - Recife : O Autor, 2015.
187 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Denílson Bezerra Marques
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015.
Inclui referências, apêndices e anexos.

1. Padrões de desempenho. 2. Desempenho. 3. Serviço público – administração de pessoal. 4. Servidores públicos. I. Marques, Denílson Bezerra (Orientador). II. Título.

351 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2015–037)

Dissertação de Mestrado apresentada por **Renata Barbosa de Azevedo** ao Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, da Universidade Federal de Pernambuco, sob o título: **“A política de avaliação de desempenho da Universidade Federal de Pernambuco: a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação”** orientada pelo Professor Denilson Bezerra Marques e aprovada pela Banca Examinadora formada pelos professores doutores:

Denilson Bezerra Marques
Presidente

Mônica Maria Barbosa Gueiros
Examinadora Interna

Guilherme Lima Moura
Examinador Externo

Recife, 11 de fevereiro de 2015.

Prof^a. Dr^a. Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura
Coordenadora

Alexandrina Saldanha Sobreira de Moura
Coordenadora Acadêmica
Mestrado Profissional em Gestão
Pública para o Desenvolvimento
do Nordeste / UFPE

Dedico este trabalho aos meus pais, Clovis e Edna, pessoas especiais que sempre reafirmaram a importância da educação para o crescimento do indivíduo, dando-me apoio e incentivos incondicionais na busca desta realização; à minha irmã, Paloma, por ser pilar nos sonhos, estudos e realizações; aos amigos pelo suporte e torcida por mais esta conquista.

AGRADECIMENTOS

A Deus e aos espíritos de luz pela força e iluminação concedidas desde o momento em que este mestrado era apenas um sonho, colocando em meu caminho pessoas extraordinárias sem as quais, hoje, a vitória não seria possível.

Ao Professor Denílson Marques, meu orientador, pela disponibilidade, carinho, incentivo, dedicação, paciência e conhecimentos que me foram dedicados durante todos os encontros de orientação ou do grupo de estudos.

À Universidade Federal de Pernambuco, à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida e à Coordenação do Mestrado Profissional em Gestão Pública pela oportunidade de crescimento profissional e pessoal.

Às Diretorias de Centro que acreditaram na pesquisa e disponibilizaram os dados necessários à sua realização.

Aos servidores técnico-administrativos em educação entrevistados pela confiança e por compartilharem suas opiniões comigo, disponibilizando seu tempo e atenção com muita cordialidade.

À Professora Ana Cristina Baptistella por cada palavra de carinho e incentivo, pelo apoio, pelas contribuições, pelos direcionamentos que foram determinantes na construção deste trabalho.

Às amigas da Coordenação de Concursos Docentes da PROGEPE, Fabiana e Waleshka, que sempre tiveram uma palavra de apoio, um sorriso para me fazer seguir em frente e, também, pela compreensão nos momentos em que precisei me ausentar em razão das aulas.

Aos colegas da Turma XII do MGP pelo companheirismo e incentivo dentro e fora da sala de aula. Um agradecimento muito especial aos amigos Germana Barros, Maria Creuza, Mariana Sassi, Nathália Farias e Renato Gomes por dividirem as conquistas, as angústias com verdade e por sempre acreditarem em mim.

Às amigas do grupo de estudo do Prof. Denílson por compartilharem comigo seus conhecimentos com extrema sinceridade e por terem sempre uma palavra de apoio.

À Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal pela confiança, cordialidade e atenção a mim direcionados desde o momento em que esta pesquisa era uma idealização.

À Divisão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal pela disponibilidade e cordialidade dispensadas desde o primeiro contato em relação à pesquisa.

Aos docentes do Mestrado Profissional em Gestão Pública. À Professora Alexandrina Sobreira, coordenadora do curso, pelo incentivo e atenção.

Às professoras Mônica Gueiros e Tânia Nobre pelas enriquecedoras contribuições para melhoria do trabalho durante a etapa de qualificação.

Agradeço aos Professores Doutores Mônica Gueiros, Guilherme Moura, Kátia Lubambo e Marcos Feitosa por gentilmente aceitarem o convite para compor a banca examinadora deste trabalho, ainda que na qualidade de suplentes, e pelas contribuições em sua melhoria.

Aos meus amigos Daniel, Érica, Felipe, Marcílio e Pilar pela amizade sincera, por sempre me incentivarem e estarem comigo em alma e coração.

Minha mais genuína gratidão à minha irmã Paloma e às minhas amigas Germana e Mariana, pessoas que, dotadas de um extremo potencial científico, revisaram ortográfica e semanticamente este trabalho.

Finalmente, expresso meus agradecimentos à minha família pelo apoio e estímulos constantes e incondicionais.

A todas estas pessoas e àquelas que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste sonho,

Minha gratidão.

“Que nada nos limite, que nada nos defina, que nada nos sujeite. Que a liberdade seja nossa própria substância, já que viver é ser livre. Porque alguém disse e eu concordo que o tempo cura, que a mágoa passa, que a decepção não mata e que a vida sempre, sempre continua.”

Simone de Beauvoir

RESUMO

Este trabalho teve como foco verificar a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Pernambuco quanto à política de avaliação de desempenho operacionalizada nos 12 Centros Acadêmicos da instituição a partir das 6 dimensões de retorno propostas por Chanlat (2000): experiência vivida, simbólico, história, ética, afetividade e ator e sujeito. Essas 6 dimensões de retorno propõem a realização do homem no interior das organizações enquanto ser integral, dotado de racionalidade e emoções, objetividade e subjetividade, implicando a sua valorização humana e profissional. O estudo teve orientação qualitativa e utilizou a técnica da entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados para captar as visões pessoais em relação ao fenômeno estudado. A Análise Qualitativa de Dados de Entrevista estruturada por Alves e Silva (1992) mostrou-se adequada à consecução do objetivo geral da pesquisa empreendida visto que este modelo consiste num movimento contínuo em que as questões da entrevista, a realidade, a abordagem conceitual, a literatura e os dados se entrecruzam visando à compreensão do fenômeno estudado. Os resultados demonstraram que os servidores técnico-administrativos veem a política de avaliação de desempenho como um instrumento formal para a progressão na carreira, focado na objetividade e que, por conseguinte, não produz a valorização da dimensão humana desses indivíduos. Os entrevistados citaram, ainda, que o julgamento dos critérios de avaliação ocorria a partir de opiniões pessoais e parciais, também como a falta de existência de um espaço para o diálogo sobre dinâmica do trabalho. Revelaram-se, também, um sentimento de carência dos servidores em relação ao reconhecimento que esperam receber da instituição e uma necessidade de conexão entre a política de avaliação de desempenho e a realidade prática do trabalho por eles desenvolvido.

Palavras-chave: dimensões de retorno, política de avaliação de desempenho, valorização humana e profissional.

ABSTRACT

This study aimed to verify the perspective of technical administrative staff in education at the Federal University of Pernambuco about the performance assessment policy operationalized in 12 centers of the academic institution going from the 6 return dimensions proposed by Chanlat (2000): lived experience, symbolic, history, ethics, affectivity and actor and subject. These 6 return dimensions propose the realization of man within organizations while being integral, endowed with rationality and emotions, objectivity and subjectivity, implying their human and professional development. The study had qualitative guidance and used the semi-structured interview technique as data collection instrument to capture the personal views to the studied phenomenon. The Qualitative Data Analysis of the interview structured by Alves and Silva (1992) proved to be adequate to achieve the overall objective of the research once this model is a continuous movement in the interview questions, the reality, the conceptual approach, literature and data intersect in order to understand the studied phenomenon. The results showed that the technical administrative staff see the performance assessment policy as a formal instrument for career development, focused on objectivity, therefore does not produce the appreciation of the human dimension of these individuals. The respondents also mentioned that the judgment of the evaluation criteria occurred from personal and partial views, and the non-existence of a space for dialogue on the dynamics of the work. It was also revealed a feeling of need for recognition that they expect to receive from the institution and a necessity for connection between the performance assessment policy and the practical reality of the work they developed.

Keywords: return dimensions, performance assessment policy, human and professional development.

LISTA DE ABREVIATURAS

ASCOM – Assessoria de Comunicação Social
CAA – Centro Acadêmico do Agreste
CAC – Centro de Artes e Comunicação
CAV – Centro Acadêmico de Vitória
CCB – Centro de Ciências Biológicas
CCEN – Centro de Ciências Exatas e da Natureza
CCJ – Centro de Ciências Jurídicas
CCS – Centro de Ciências da Saúde
CCSA – Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CE – Centro de Educação
CFCH – Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CIn – Centro de Informática
CTG – Centro de Tecnologia e Geociências
DADP – Divisão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal
DDP – Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal
IES – Instituição de Ensino Superior
MGP – Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste
PAI – Plano de Ação Institucional
PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional
PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida
SIG@ – Sistema de Informações e Gestão Acadêmica
TAE – Técnico-administrativo em educação
UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

LISTA DE ESQUEMAS

Esquema I – Retorno da Experiência Viva.....	88
Esquema II – Retorno do simbólico	96
Esquema III – Retorno da História	102
Esquema IV – Retorno da Ética	109
Esquema V – Retorno da Afetividade	121
Esquema VI – Retorno do Ator e do Sujeito	130
Esquema VII – Valorização Humana e Profissional	143

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 JUSTIFICATIVA	18
3 SITUAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	20
4 PERGUNTA DE PESQUISA E OBJETIVOS.....	25
5 REFERENCIAL TEÓRICO	26
5.1 CHANLAT: AS SEIS DIMENSÕES DE RETORNO	26
5.1.1 Retorno da experiência vivida.....	30
5.1.2 Retorno do simbólico	33
5.1.3 Retorno da história	36
5.1.4 Retorno da ética.....	38
5.1.5 Retorno da afetividade	41
5.1.6 Retorno do ator e do sujeito	43
5.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM PERCURSO HISTÓRICO.....	46
5.2.1. A UFPE e a avaliação de desempenho funcional.....	49
6 PERCURSO METODOLÓGICO	54
6.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA	54
6.2 <i>LÓCUS</i> DE INVESTIGAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA	55
6.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	59
6.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS: ANÁLISE QUALITATIVA DE DADOS DE ENTREVISTA	62
7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	68
7.1 RETORNO DA EXPERIÊNCIA VIVIDA: VALORIZAÇÃO DAS PRÁTICAS E PERCEPÇÕES SOBRE O TRABALHO	68
7.2 RETORNO DO SIMBÓLICO: VALORIZAÇÃO DO UNIVERSO DE SIGNIFICADOS PROMOTORES DA AÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	88
7.3 RETORNO DA HISTÓRIA: VALORIZAÇÃO DO TRABALHO E DAS RELAÇÕES HUMANAS CONSTRUÍDAS AO LONGO DO TEMPO.....	97
7.4 RETORNO DA ÉTICA: VALORIZAÇÃO DA REFLEXÃO SOBRE AS PRÁTICAS ADOTADAS NO AMBIENTE DE TRABALHO.....	103
7.5 RETORNO DA AFETIVIDADE: VALORIZAÇÃO DO SENTIMENTO, DA EMOÇÃO E DO QUE TRAZ BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO	109

7.6 RETORNO DO ATOR E DO SUJEITO: VALORIZAÇÃO DO SUJEITO ENQUANTO CONSTRUTOR E TRANSFORMADOR DA REALIDADE ORGANIZACIONAL.....	121
7.7 VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E HUMANA, REVISITANDO AS SEIS DIMENSÕES DE RETORNO	130
7.8 ACHADOS DO <i>LÓCUS</i> DE PESQUISA: LATÊNCIAS DE SUBJETIVIDADES	144
8 CONCLUSÕES	148
9 REFERÊNCIAS	155
ANEXOS	168
ANEXO – RESOLUÇÃO Nº 06/2006	169
APÊNDICES	184
APÊNDICE A – CARTA ÀS DIRETORIAS	185
APÊNDICE B – ROTEIRO DE PESQUISA SEMIESTRUTURADA	186

1 INTRODUÇÃO

A sociedade contemporânea tem exigido das organizações públicas e privadas olhares e a adoção de novas práticas de gestão a fim de se responder adequadamente ao ambiente social e economicamente volátil no qual elas estão inseridas. Estas perspectivas, conforme pontuam Brandão e Guimarães (2001), têm se voltado para as pessoas e, por consequência, para instrumentos que estimulem seu aprendizado, o trabalho em equipe, promovam o crescimento profissional e, também, o desenvolvimento e compartilhamento de competências. Neste sentido, a avaliação de desempenho funcional tem sido um dos meios mais utilizados para desenvolver pessoas nas organizações.

A atenção ao desempenho no trabalho advém da compreensão de que, além de fornecer produtos ou serviços, as organizações precisam responder às demandas da sociedade por qualidade, rapidez, inovação, as quais são decididas e operacionalizadas por pessoas (LUCENA, 1995). Assim sendo, o alcance dos objetivos organizacionais depende da maneira como as pessoas desenvolvem suas funções e, portanto, acompanhar, avaliar o desempenho do trabalhador visando o seu aprimoramento tornou-se imprescindível.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), avaliar consiste em comparar os resultados obtidos com o que foi planejado ou almejado. Segundo Martins *et al.* (2010), a literatura internacional e nacional concebe a avaliação de desempenho como um processo sistêmico e contínuo pelo qual a organização, após definir metas com base no nível de conhecimento e de habilidades do trabalhador e de viabilizar recursos para o desenvolvimento da tarefa, verifica a performance do mesmo. Para Bergamini e Beraldo (2010), a avaliação de desempenho implica oportunidades para o entendimento entre as pessoas, por meio da revisão e atualização de seu comportamento, propondo um ambiente onde os indivíduos possam se relacionar com espontaneidade e confiança.

A preocupação com a avaliação do profissional no trabalho teve sua origem nos estudos de Taylor, os quais atrelavam o aumento da produtividade à correta execução das tarefas (DIAS, CÂMARA e NASCIMENTO, 2003). O Taylorismo era um modelo de produção centrado na racionalização do trabalho, em que as atividades de cada operário eram encadeadas, dando a cada um deles uma atribuição específica dentro da divisão de tarefas (CORRÊA; PIRES; PIRES, 2002). Conforme Cipolla

(2003), essa fragmentação impunha o controle sobre o trabalhador na medida em que a condição do trabalho coletivo dependia do tempo e do esforço empreendido em sua tarefa individual. Aranha (1997) observa que por trás do parcelamento do trabalho estava a proposta de se extorquir o saber do trabalhador, pois, pela sua especialização numa determinada tarefa e domínio sobre sua forma de trabalho, buscava-se tolher seu conhecimento acerca do processo produtivo como um todo.

A abordagem taylorista mostrava a capacidade da gestão em obter ganhos produtivos e econômicos com base em métodos científicos, porém isso ocorria às custas de malefícios físicos e ou mentais aos trabalhadores, seja em decorrência do exaustivo trabalho objetivo ou do esvaziamento do trabalho subjetivo (FONSECA; CARVALHO, 2009).

Conforme Dejours (1996), neste modelo de produção, havia a clara separação entre a concepção e a execução do trabalho, pois as ações do indivíduo eram prescritas por uma vontade exterior que reprimia seu pensamento e sua criatividade. Navarro e Padilha (2007) observam que, além do ganho econômico, o taylorismo visava ao controle sobre o trabalhador e sua “docilização” na medida em que, afastado da realidade do trabalho, tolhido de sua energia criativa, o indivíduo se via inerte e sem reação, num estado de anestesia psíquica (DEJOURS, 1996).

A avaliação de desempenho era, então, percebida como uma forma de disciplinar o trabalhador e interferir no modo em que este realizava o seu ofício. A partir de então, as organizações passaram a se utilizar da avaliação de desempenho para inculcar práticas e atitudes nos trabalhadores visando ao alcance dos objetivos empresariais (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Por muito tempo vinculada à produtividade e à quantidade de trabalho, apenas na década de 1920, com a Escola de Relações Humanas, a avaliação de desempenho começou a substituir a visão do *homo economicus*, estimulado meramente por benefícios salariais, pelo *homo socialis*, que responde a incentivos sociais e simbólicos (BARBOSA, 1996).

A organização científica do trabalho concebida por Taylor via as pessoas como seres movidos pelo ganho econômico que o trabalho lhes traria, não cedendo lugar às relações de amizade travadas com os colegas ou superiores nem aos sentimentos de cada indivíduo. (ROULEAU, 2010). A administração científica de Taylor, alicerçada na concepção de que as pessoas trabalhavam unicamente para obterem o seu salário,

fez surgir a figura do *homo economicus*, propagando a ideia de que quem trabalhasse mais, ganharia mais (OLIVEIRA, 2002).

A Escola de Relações Humanas, fruto dos estudos de Elton Mayo e seus seguidores, mostrou que os trabalhadores tinham uma dimensão afetiva solidificada nas relações de amizade travadas no trabalho, a qual influenciaria o aumento da produtividade (ROULEAU, 2010). Para Chanlat (2000), esta escola incorporou questões relativas ao ambiente de trabalho, à motivação, aos sentimentos e à aferição de resultados benéficos às organizações, propiciando, assim, a emergência de uma visão em que o *homo economicus* fora substituído pelo *homo socialis*, pela qual, segundo Mathias e Lara (2011), o homem era vislumbrado enquanto integrante de um grupo, sendo influenciado pelo sistema social.

Entende-se, aqui, como incentivos sociais e simbólicos, as dimensões de retorno estabelecidas por Chanlat (2000), são elas: *retorno do ator e do sujeito*, evidenciando a importância dos colaboradores na construção e transformação da realidade organizacional pela interação com os grupos que a compõem, bem como destacando a relevância de se conceder espaço para a expressão dos indivíduos; *retorno da afetividade*, evidenciando a importância de se conceder espaço ao sentimento e à emoção no ambiente organizacional; *retorno da experiência vivida*, valorizando a prática e a visão dos colaboradores no desenvolvimento do trabalho em vez de prender-se a prescrições e teorias existentes acerca das atividades desempenhadas; *retorno do simbólico*, destacando o universo de signos, de linguagens e experiências constituído pela organização; *retorno da história*, valorizando a experiência acumulada no decorrer da vida organizacional em vez de uma orientação pontual e a curto prazo e *retorno da ética*, assumindo uma postura reflexiva acerca das regras de conduta então adotadas (BOEIRA; PEREIRA; TONON, 2013).

Por meio destas dimensões de retorno, estrutura-se uma antropologia da condição humana nas organizações, pela qual os indivíduos ou grupos são vistos como atores sociais que se mobilizam e possuem uma identidade, símbolos, sonhos; têm relações afetivas entre si e com a própria organização; refletem eticamente sobre suas atitudes e partilham práticas sociais enraizadas no tempo-espaço, numa cultura e história, e, dessa forma, constituem-se como agentes da transformação em prol da melhoria do ambiente em que vivem e da sua realização enquanto sujeito (CHANLAT, 2010).

Partindo do contexto aqui exposto e vivenciado, hoje, nas organizações públicas ou privadas, este trabalho pretende observar a operacionalização das dimensões de retorno em uma Instituição de Ensino Superior (IES), mais especificamente, na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

A relevância desta pesquisa reside não apenas na contribuição para o debate sobre o resgate da dimensão humana no interior das organizações, mas, também, na compreensão da dinâmica desses sujeitos que tanto transformam estes espaços, como são por eles transformados. A partir deste entendimento, as dimensões de retorno definidas por Chanlat (2000) se alinham ao estudo quando propõem ao sujeito a sua realização para si enquanto ser integral, dotado de racionalidade e emoções, objetividade e subjetividade, dentro das organizações.

A UFPE tem reestruturado nos últimos anos o seu modelo de gestão ao estabelecer eixos de ação, solidificados na elaboração de um planejamento operacional, para orientar o desenvolvimento de atividades no ambiente organizacional (UFPE, 2014c). Dentre estas ações, encontra-se o eixo gestão de pessoas e qualidade de vida, que parte do pressuposto que a maneira pela qual as pessoas se comportam, agem e trabalham depende diretamente das políticas e diretrizes da organização em prol da motivação, participação e valorização cotidiana do trabalho de cada um (UFPE, 2014c). A reestruturação do modelo de gestão da Universidade contempla, entre outros pontos, a valorização do servidor, fundamentando-se no reconhecimento de sua dimensão profissional e humana, além da elevação de sua qualidade de vida pessoal e profissional (UFPE, 2011).

Neste sentido, a Universidade Federal de Pernambuco, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2009/2013, reitera a importância de seus servidores e a necessidade de se estabelecer uma competente e eficaz política de capacitação de pessoal (UFPE, 2010), a qual tem como objetivo:

contribuir para o desenvolvimento integral do servidor, propiciando o pensamento crítico acerca da Instituição e do seu papel no ambiente organizacional, enquanto profissional e cidadão; capacitar para o desenvolvimento de ações de gestão pública voltadas para a qualidade socialmente referenciada; capacitar para o exercício de atividades de forma articulada com a função social da Instituição; e proporcionar ao servidor meio para superação dos processos de alienação do trabalho (UFPE, 2010, p. 54).

A capacitação do quadro técnico-administrativo é tida como preponderante para o desenvolvimento das ações dos servidores de maneira que se reconhece a avaliação de desempenho como princípio na gestão de pessoas, cuja qualidade da contribuição é aferida por indicadores que propiciam o aprimoramento do ambiente de trabalho e das pessoas (UFPE, 2013).

Considerando os objetivos da política de capacitação de pessoal da UFPE e as atuais diretrizes para avaliação de desempenho, estabelecidas no Programa de Gestão de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação (UFPE, 2006), este trabalho tem o intuito de verificar se a avaliação de desempenho funcional operacionalizada na UFPE promove as dimensões de retorno definidas por Chanlat (2000), concebendo, assim, a valorização profissional e humana destes profissionais. Para isso, investigou-se como a avaliação de desempenho funcional dos técnico-administrativos em educação é processada nos 12 Centros Acadêmicos da Instituição e como os servidores veem este instrumento de gestão.

Para atingir o seu propósito, este trabalho foi organizado em 8 capítulos, sendo o primeiro esta introdução e o último, as conclusões. O capítulo 2 compreende a justificativa da pesquisa empreendida. No terceiro capítulo, faz-se uma discussão acerca da situação do problema de pesquisa. No capítulo 4, são estruturados o objetivo geral, os objetivos específicos e a pergunta central do estudo. O capítulo 5 se constitui de todo o embasamento teórico do trabalho. O capítulo 6 configura o percurso metodológico do trabalho. Por sua vez, o capítulo 7 traz a apresentação e a análise dos dados a partir do embasamento teórico da pesquisa.

2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho justifica-se pelos seguintes pontos:

1. Para o campo de estudo, pela compreensão da dinâmica entre o homem e o espaço de trabalho como elemento constituinte da sua subjetividade, vendo a avaliação de desempenho funcional além dos critérios objetivos, fundamentando-se numa perspectiva antropológica, ou seja, observando a gestão como fruto da ação dos indivíduos e grupos (sua história, vivências e reflexões) na organização;
2. No âmbito da organização, pela necessidade de verificar se os servidores técnico-administrativos veem a avaliação de desempenho funcional efetivamente como forma de valorização profissional e humana como visa a instituição.

Ademais, o trabalho se justifica por permitir à UFPE um maior entendimento sobre as características da avaliação de desempenho funcional operacionalizada na instituição, bem como, se ela efetivamente promove o desenvolvimento do servidor por meio da revisão e atualização de comportamentos.

Desta maneira, políticas institucionais que desenvolvam integralmente o técnico-administrativo em educação (TAE) podem ser formuladas e aplicadas. Outra justificativa está focada no servidor da UFPE, pois, por meio das entrevistas a serem efetuadas durante a pesquisa, será oportunizada sua expressão e será aberto o caminho para a compreensão do mesmo enquanto integrante do microcosmo que é a instituição.

A Universidade Federal de Pernambuco foi escolhida como cenário da pesquisa por ser uma instituição de ensino de destaque nacional e internacional no ensino, pesquisa e extensão. Considerada uma das melhores universidades do Brasil, a UFPE ocupa a 10ª posição na classificação das universidades promovida pelo Censo da Educação Superior de 2010, o qual leva em consideração a pesquisa, a inovação, a internacionalização e o mercado de trabalho (FOLHA, 2012).

Além disso, a UFPE, enquanto entidade da Administração Pública, deve praticar em seu ambiente organizacional ações que mobilizem, preparem e motivem uma atuação em prol da inovação e da melhoria da gestão. As Instituições de Ensino

Superior (IES) são um importante campo para o desenvolvimento de pesquisas por se caracterizarem como “interseção entre a sociedade e a academia, possibilitando o emergir de discussões e a transferência de conhecimento que favoreçam a resolução de problemas da sociedade” (PAULA, 2011, p. 30). Destaca-se, ainda, que a UFPE está em contato constante com o sistema produtivo, haja vista constituir-se como instituição formadora de acadêmicos e profissionais, local de conhecimento e práticas de novas formas de gestão irradiadas para a sociedade, ao mesmo tempo em que sofre as influências e as pressões desta. Logo, as boas práticas de gestão das Universidades podem ser assimiladas e desenvolvidas em outras organizações públicas ou mesmo privadas, repercutindo, assim, para a sociedade.

Até a conclusão deste trabalho, a UFPE ainda não havia realizado um estudo acerca da visão dos servidores técnico-administrativos em educação sobre a política de avaliação de desempenho praticada na instituição, sendo esta uma das motivações para a realização da pesquisa. Desta forma, espera-se que o conhecimento da visão dos atores interessados e envolvidos no processo possibilite um maior entendimento sobre as características da avaliação de desempenho operacionalizada na instituição e, a partir daí, permita o desenvolvimento e prática de políticas institucionais que desenvolvam integralmente o servidor não apenas profissional, mas humanamente.

3 SITUAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Os mecanismos de avaliação de desempenho são utilizados desde a Antiguidade, contudo, só a partir do capitalismo e das grandes indústrias, é que eles se desenvolveram tendo como objetivos a disciplina do trabalhador, a racionalização das atividades e a intervenção direta na execução das tarefas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Estas intervenções, segundo Davel e Vergara (2010), foram fortemente influenciadas pela objetividade na gestão dos recursos humanos, pois buscavam aumentar os lucros pelo alinhamento entre o potencial dos trabalhadores e as metas da organização. Por objetividade pode-se entender formas de gerir o indivíduo no trabalho, alinhando seu potencial aos objetivos organizacionais, assegurando a lucratividade, a eficiência e a eficácia institucionais (DAVEL; VERGARA, 2010).

O potencial dos trabalhadores era medido pela sua capacidade produtiva a qual devia garantir a eficiência da organização na produção de um determinado volume de produtos (ZAFIRIAN, 2010). Modelo de produção surgido no início do século XX, o Taylorismo pregava a racionalização extrema da produção e acreditava ter atendido às necessidades dos trabalhadores por melhores salários (já que eles estavam atrelados ao desempenho do funcionário) e às demandas das empresas por lucro, mas, na verdade, veio a reforçar a concepção mecânica e objetiva da gestão (CHANLAT, 2000).

Para assegurar as metas das organizações, o Taylorismo promoveu estudos que resultaram na utilização de métodos para otimização do tempo e dos movimentos dispendidos durante o processo produtivo (PELLEGRINI, 1997), controlando, assim, a execução do trabalho por parte dos funcionários, que não podiam promover mudanças nos gestos que empreendiam em suas atividades laborais.

Pagès *et al.* (1993) contribuem no debate ao constatarem que a administração moderna é caracterizada pelo processo de objetivação, o qual impõe ao indivíduo a medir tudo o que faz, atribuindo um valor quantitativo às suas ações. De acordo com os autores, os indivíduos tendem a ser vistos conforme sua utilidade à organização, sendo esta medida obtida segundo a sua adaptação às regras estabelecidas e a comparação entre o desempenho exigido e o verificado (*Ibidem*, 1993).

Barbosa (1996) pondera que a avaliação pautada puramente na ótica empresarial e utilizada como meio de controle e punição (distinguindo quem produz

de quem não produz) veio a ser atenuada a partir da década de 1920, com o humanismo da Escola das Relações Humanas. Por meio dos trabalhos desta escola, passou-se a considerar o ambiente de trabalho, a motivação, a satisfação, os efeitos da vida em grupo, os sentimentos como contribuintes nos resultados obtidos pela organização, mas, também, atentou-se para a coesão e a cooperação entre os indivíduos (CHANLAT, 2000). Ainda de acordo com Chanlat (2000), embora os elementos que trouxeram uma abordagem humana à objetividade empresarial o fizeram visando melhorar a eficácia e a produtividade organizacional, terminaram por destacar a constituição de grupos informais na organização e sua coesão.

A organização não se restringe ao alcance de objetivos ou à construção de relações hierárquicas, de dominação e poder, mas se compõe de relações afetivas e edificantes para os indivíduos por meio das quais a subjetividade é expressa (CHANLAT, 2000). Por subjetividade deve-se entender não um modo de ser, de pensar, de agir, de sonhar, de amar, que separa um sujeito interior, introspectivo, de um sujeito exterior, que se relaciona com o mundo social, mas a relação contínua desses campos do indivíduo com o mundo, através da qual há a reconstrução permanente do “eu”, a produção do novo, o aprimoramento do ser pela relação que constrói com o meio em que vive (ROLNIK, 2002). Para Faria e Schmitt (2007), a subjetividade é a forma de construção do real que, a partir das emoções, das afetividades do sujeito, fundamenta a ação racional baseada em valores e atitudes.

Isto posto, entende-se que o trabalho não pode ser observado pela lógica técnica, da produção e da dominação, mas deve observar a vida e a experiência dos indivíduos no ambiente organizacional, as quais variam conforme o contexto social, histórico, econômico e conforme as subjetividades de cada um (RAMMINGER;NARDI, 2008).

Desta feita, Bergamini e Beraldo (2010) afirmam que o ser humano busca o seu centro, o autodesenvolvimento, sua felicidade, os quais se tornam possíveis por meio das interações com os outros, pelos julgamentos, desde que o indivíduo esteja sensível a eles. Os autores observam, ainda, que o trabalho é uma das áreas da vida que facilita o processo de autodesenvolvimento pelo convívio e interação que proporciona, sendo a avaliação de desempenho um instrumento que permite a revisão e a atualização de comportamentos (*Ibidem*, 2010). Davel e Vergara (2010) destacam a necessidade de se considerar a subjetividade nas organizações como forma de conceber a constante interação entre indivíduos e grupos, entre a vida interior de cada

indivíduo e as relações estabelecidas com os outros através da sua história pessoal e social.

Contudo, o ambiente organizacional, influenciado historicamente por uma lógica econômica das relações humanas, estendeu a objetividade de suas ações à relação com o trabalhador, negligenciando, assim, aspectos valorativos da subjetividade de seus colaboradores. Nas palavras de Chanlat “esta ‘economização’ das relações humanas sob o império de uma ética utilitária não fez, jamais, justiça à complexidade do comportamento humano. As relações humanas põem em jogo regras que não são todas da ordem do econômico” (1992, p. 69).

A exemplo desta objetividade nas organizações, no âmbito do serviço público brasileiro, percebe-se que, antes de 1997, a avaliação de desempenho era tida como meio de ampliação salarial e progressão na carreira dos servidores ou, ainda, era usada para punir funcionários desmotivados, pois não havia a preocupação com sua qualificação e desenvolvimento (MARTINS *et al.*, 2010; BARBOSA, 1996).

Em 1997, como consequência do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, uma nova política de recursos humanos foi proposta prevendo a avaliação de desempenho voltada para resultados como principal meio para se obter incentivos, identificar necessidades e estimular a capacitação dos servidores (BRASIL, 1997). A avaliação de desempenho, assim, passou a ser usada estrategicamente pelos órgãos públicos para identificar suas necessidades em termos de qualificação e desenvolvimento, no entanto, ainda aliada ao incentivo financeiro (*Ibidem*, 1997).

Em estudos como os de Lira, Aguiar e Amorim (2013), parte dos gestores encarregados dessas avaliações viam a avaliação de desempenho como uma mera formalidade para a concessão de progressão funcional. Para Bergamini e Beraldo (2010), a ligação entre desempenho favorável e recompensa pecuniária desvirtua a verdadeira motivação, que advém do próprio indivíduo, passando pelo envolvimento com o trabalho, pela autoestima e pela realização dos desejos pessoais, pois, conforme Faria e Schmitt (2007), são empreendidas energias e projeções pessoais para a satisfação dos seus anseios junto à organização.

Chanlat (2000) defende a reconciliação do aspecto econômico ao aspecto social porquanto a busca pelo crescimento econômico irrestrito mercantilizou o homem e as coisas desvinculando, assim, estes dois elementos. Supervalorizaram-se o lucro, a orientação aos objetivos empresariais, em detrimento do indivíduo, do universo de relações constituído pela organização. Para o autor, esta reconciliação se

daria por meio do resgate de seis dimensões fundamentais que permitiriam a reintrodução e a valorização do homem, enquanto sujeito, dentro das organizações, são elas: *retorno do ator e do sujeito*, evidenciando a importância dos colaboradores na construção e transformação da realidade organizacional pela interação com os grupos que a compõem, bem como destacando a relevância de se conceder espaço para a expressão dos indivíduos; *retorno da afetividade*, evidenciando a importância de se conceder espaço ao sentimento e à emoção no ambiente organizacional; *retorno da experiência vivida*, valorizando a prática e a visão dos colaboradores no desenvolvimento do trabalho em vez de prender-se a prescrições e teorias existentes acerca das atividades desempenhadas; *retorno do simbólico*, destacando o universo de signos, de linguagens e experiências constituído pela organização; *retorno da história*, valorizando a experiência acumulada no decorrer da vida organizacional em vez de uma orientação pontual e a curto prazo e *retorno da ética*, assumindo uma postura reflexiva acerca das regras de conduta então adotadas (BOEIRA; PEREIRA; TONON, 2013).

Em entrevista concedida a Revista GV Executivo, Chanlat observa (2008, p. 64-65):

[...] o reconhecimento da importância das pessoas para a organização é um desafio. Parece que falta algo relacionado ao bem-estar e ao desenvolvimento da comunidade na qual está inserida a organização. Quando esse tipo de reconhecimento é esquecido ou negligenciado, o resultado, do ponto de vista da organização, materializa-se em efeitos negativos, tais como rotatividade de pessoal, absenteísmo, pedidos de demissão e perda de produtividade. Do ponto de vista do indivíduo, observa-se com frequência perda de autoestima, desmotivação e sofrimento no trabalho.

Davel e Vergara (2010; 2010a) esclarecem que a subjetividade no âmbito organizacional afasta a visão ora estabelecida de pessoas estáveis, fixas e unificadas, passando, então, a inserir questões temporais e contextuais, alimentadas por um pensamento filosófico, ético, político e cultural que considera o indivíduo em ação e interação consigo e com os outros. Os autores propõem o equilíbrio entre objetividade e subjetividade, pois só por meio de uma atuação reflexiva, sensível e consciente será possível compreender e lidar com o universo de relações tão complexas quanto é a organização (*Ibidem*, 2010; 2010a). Este universo é complexo porque, ao adentrarem

na organização para mais um dia de trabalho, os indivíduos não expressam unicamente o seu “ser profissional”, ao contrário, eles continuam um “ser integral”, isto é, com emoções, desejos, vínculos amorosos, familiares (*Ibidem*, 2010a). Assim, cabe às organizações consagrar um espaço para o balanceamento desses elementos.

Embora a avaliação de desempenho tenha se convertido de um instrumento, inicialmente punitivo e controlador para um meio de aprimoramento pessoal e profissional benéfico aos indivíduos e às organizações, como alerta Barbosa (1996, p. 61) “ela é uma fonte de atritos, insatisfações e frustrações para aqueles que a concebem e aplicam, bem como para aqueles que são alvo de sua aplicação”.

Como explicitado nos Planos de Ação Institucional - PAI dos anos de 2010, 2011 e 2015 e no Plano de Desenvolvimento Institucional 2009-2013, a UFPE tem reestruturado nos últimos anos o seu modelo de gestão, contemplando entre outros pontos, a valorização do servidor e a elevação de sua qualidade de vida pessoal e profissional com o objetivo de conseguir uma maior integração entre os seus elementos e executar plenamente suas atividades fins (UFPE, 2010; 2010a; 2011, 2014c).

Diante do exposto, a questão que se coloca neste trabalho é: **A política de avaliação de desempenho operacionalizada na UFPE, hoje, promove as dimensões de retorno propostas por Chanlat?**

4 PERGUNTA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Com o intuito de entender o problema descrito anteriormente e de proporcionar a orientação no campo da investigação científica, definiu-se como objetivo geral deste trabalho verificar se a política de avaliação de desempenho funcional operacionalizada na UFPE promove as dimensões de retorno definidas por Chanlat?

Neste sentido, buscou-se investigar como se processa a avaliação de desempenho funcional dos servidores técnico-administrativos nos 12 Centros Acadêmicos da Instituição e como os servidores técnico-administrativos visualizam este instrumento de gestão.

Para atender ao objetivo proposto, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- 1) Verificar se a avaliação de desempenho funcional valoriza as práticas e visões dos servidores sobre o trabalho que desenvolvem;
- 2) Verificar se a avaliação de desempenho funcional favorece a identificação com os símbolos da cultura organizacional e com os demais membros da organização;
- 3) Verificar se avaliação de desempenho funcional valoriza a experiência acumulada no decorrer da vida organizacional;
- 4) Verificar se a avaliação de desempenho funcional preza pela reflexão acerca das práticas adotadas pelo servidor;
- 5) Verificar se a avaliação de desempenho funcional concede espaço ao sentimento, à emoção e à expressão do servidor;
- 6) Verificar se a avaliação de desempenho funcional evidencia a importância dos servidores na construção e transformação da realidade organizacional;
- 7) E, finalmente, verificar se a avaliação de desempenho funcional valoriza os servidores profissional e humanamente.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, são trabalhados os conceitos que fundamentaram o desenvolvimento deste trabalho: as dimensões de retorno propostas por Chanlat (2000; 2010) e o resgate histórico sobre a avaliação de desempenho no mundo da gestão e no *locus* de pesquisa deste estudo.

A escolha deste autor e de sua obra se deu em razão de sua fundamentação que observa as organizações como cenário central na vida do homem, onde o mesmo projeta seus anseios, onde se misturam emoções, amizades, desejos, aflições, medos, superações, no entanto, este homem não é um mero espectador, seguidor de princípios e regras, mas, sim, ator e sujeito capaz de dizer “eu acho, eu penso” para transformar o meio em que vive pelo resgate das dimensões que o fazem exprimir sua subjetividade e agir em prol da mudança (CHANLAT, 2000; 2004; 2010). Chanlat (2000) concede ao homem o seu lugar de direito, o qual foi suplantado ao longo da história pela lógica econômica e pela objetivação, a partir do pressuposto que deixar a dimensão humana à margem das organizações é “condenar o ser humano a viver em excesso de sofrimento e a organização a privar-se da mola essencial de sua dinâmica” (CHANLAT, 2010b).

5.1 CHANLAT: AS SEIS DIMENSÕES DE RETORNO

O sociólogo francês Jean-François Chanlat é um dos mais renomados estudiosos sobre organizações na atualidade. Chanlat possui uma extensa bibliografia publicada, na qual se encontram duas obras de grande referência no mundo da gestão: *Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social* (2000) e *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* (1996).

Chanlat (2000) discute a relação que as Ciências Sociais guardam com o mundo da gestão das empresas, observando que os debates travados entre eles, concernentes à produção e à eficácia; à dominação e ao sofrimento; à cooperação e à solidariedade; ao sentido; às significações e aos valores, são constitutivos da realidade social da gestão. Assim sendo, destaca-se o papel que as Ciências Sociais possuem na formação não só de administradores, mas de profissionais e estudantes de diferentes áreas, a fim de que se produza uma antropologia das organizações com abertura disciplinar aos mais diversos ramos do conhecimento.

A antropologia tem o homem como centro ativo que reúne a razão, a capacidade de intuir e a emoção para transformar o mundo e a si mesmo através da vivência em sociedade (MARTINS, 1969). A antropologia das organizações resgata a dimensão humana nestes ambientes, observando o indivíduo não como um recurso empresarial para a eficácia, mas como ator social que se mobiliza; tem uma identidade; possui uma cultura construída pelo compartilhamento de significados; possui vida afetiva e um imaginário; forma-se pela interação com os outros indivíduos e grupos; tem sua ação enraizada numa sociedade, numa cultura e numa história; reflete eticamente sobre suas ações, sendo, portanto, testemunha e agente da transformação da realidade em que vive e de si mesmo (CHANLAT, 2010).

A antropologia das organizações concebe uma antropologia geral, o conjunto de conhecimentos acerca do homem enquanto espécie e indivíduo (sua razão, sua emoção, suas experiências), e uma antropologia específica, que trata dos seres humanos estudados num contexto, influenciados pela cultura do meio em que vivem (*Ibidem*, 2010). A abertura disciplinar da antropologia das organizações propõe uma queda de fronteiras, uma hibridização onde cada uma das disciplinas desvende uma parte do fenômeno e reconfigura a complexidade da realidade apreendida (CHANLAT, 2000).

Neste sentido, observa-se que o ambiente organizacional, influenciado historicamente por uma lógica econômica das relações humanas, acabou por sobrepujar a ação, a homogeneidade, a racionalidade instrumental, a tecnocracia e amputar dimensões fundamentais, sem as quais não poderíamos ser considerados humanos, visto que a realidade das organizações é cheia de paixões, de desejos, de comportamentos desviantes, de diferenças e de criatividade, tal e qual os indivíduos são (CHANLAT, 2010).

Para Bergamini e Beraldo (2010), a organização concebe-se numa realidade social em que diferentes pessoas desenvolvem atividades em prol dos objetivos do empreendimento, empregando suas energias pessoais na execução dessas tarefas e, ao final, sentem-se realizadas, completas e felizes ao observarem o resultado obtido mediante a sua contribuição. Assim, Girin (1996) observa que a organização se constitui num espaço social em que, simultaneamente, há a orientação para os objetivos empresariais e a existência de um universo de relações (de afeto, de dominação e de poder) que norteiam os atos de comunicação para as atividades

(funções organizacionais) ou para a ordem social (atos orientados para a coletividade, que mantêm o vínculo social entre os seus membros e marcam posições no grupo).

A organização é, portanto, um espaço ligado à ordem social externa porquanto a reproduz parcialmente e mune os indivíduos de recursos financeiros e simbólicos (ligados ao espaço de trabalho), permitindo o seu reposicionamento nesta mesma ordem social (*Ibidem*, 1996). Ou seja, as organizações retribuem os indivíduos pelo seu trabalho não apenas financeiramente, mas subjetivamente, seja pelo reconhecimento de sua contribuição, na construção de amizades, no aprendizado de novas atividades e, dessa maneira, possibilitam o desenvolvimento dessas pessoas, sua realização, enquanto ser social pelo trabalho.

O trabalho na organização é resultado da relação custo x benefício para a instituição e para o indivíduo, compreendidos como fatores desta interação: a intenção das pessoas em realizar as atividades e o que elas podem obter em troca (BERGAMINI; BERALDO, 2010). O espaço de trabalho, hoje, não se restringe à questão financeira, também se busca o prazer, a satisfação, as relações afetivas com o outro, o sucesso, pois, a organização é, para muitas pessoas, o único lugar onde lhes é concedido algum tipo de afeto ou alegria (TONELLI, 2010).

Considerando, ainda, a organização como espaço onde o indivíduo passa a maior parte do seu tempo, concebe-se a necessidade de resgatar o vínculo entre o aspecto econômico e o social para que o homem, enquanto ser social, possa realizar-se em seu trabalho. A organização, por sua vez, também possui expectativas quanto aos seus trabalhadores, não exclusivamente do ponto de vista comercial, mas há o desejo de que os indivíduos estejam ali por livre e espontânea vontade, que se dediquem e se envolvam com ela (TONELLI, 2010).

A avaliação de desempenho humano no trabalho tem sido o instrumento utilizado para aferir o produto da relação custo x benefício entre indivíduo e organização visando ao conhecimento da dinâmica comportamental de cada trabalhador, da tarefa a ser desenvolvida e do ambiente organizacional (BERGAMINI; BERALDO, 2010). Todavia, como alerta Barbosa (1996), “uma coisa é medir a eficiência de máquinas e linhas de produção, que podem ser objetivamente medidas. Outra, é julgar, comparar, avaliar e medir as produções humanas, que possuem características difíceis de serem objetivamente avaliadas” (BARBOSA, 1996, p. 60-61).

Então, como verificar as “produções humanas”? A resposta pode estar no retorno ao indivíduo, ou seja, em se voltar para ele, no que o trabalho o propicia, não na aceção financeira, objetiva, mas sim subjetiva. Neste sentido, esta pesquisa se debruça sobre a política de avaliação de desempenho operacionalizada pela Universidade Federal de Pernambuco, analisando o resgate das dimensões definidas na obra *Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social* (CHANLAT, 2000).

Chanlat (2000) conclui que, ao longo da história, a busca pelo crescimento econômico irrestrito mercantilizou o homem e as coisas, desvinculando, assim, o aspecto econômico do social: supervalorizou-se o lucro, a orientação aos objetivos empresariais, em detrimento do indivíduo, do universo de relações constituído pela organização. Conferir importância às pessoas e à sua subjetividade na organização é reconhecer o que faz pulsar as organizações ou é assentir que “o ser humano, ser de desejo e pulsão, como define a psicanálise, é dotado de uma vida interior, fruto de sua história pessoal e social” (DAVEL; VERGARA, 2010, p. 21), abandonando a visão mecanicista do indivíduo como recurso para a eficiência organizacional.

Como apontaram Boeira, Pereira e Tonon (2013) quando da análise da obra de Chanlat, o século XXI trouxe de volta à arena dimensões antes marginais diante da importância conferida aos fatores técnicos da produção, a saber: *retorno do ator e do sujeito*, evidenciando a importância dos colaboradores na construção e transformação da realidade organizacional pela interação com os grupos que a compõem, bem como destacando a relevância de se conceder espaço para a expressão dos indivíduos; *retorno da afetividade*, evidenciando a importância de se conceder espaço ao sentimento e à emoção no ambiente organizacional; *retorno da experiência vivida*, valorizando a prática e a visão dos colaboradores no desenvolvimento do trabalho em vez de prender-se a prescrições e teorias existentes acerca das atividades desempenhadas; *retorno do simbólico*, destacando o universo de signos, de linguagens e experiências constituído pela organização; *retorno da história*, valorizando a experiência acumulada no decorrer da vida organizacional em vez de uma orientação pontual e a curto prazo e *retorno da ética*, assumindo uma postura reflexiva acerca das regras de conduta então adotadas.

No século XXI, as organizações, pressionadas pela globalização e competitividade e orientadas pela obtenção de lucros e redução de custos, procuraram recorrer às técnicas racionais de modos de gestão como, por exemplo, fusões,

aquisições, reestruturações de empresas, terceirizações, contudo, os resultados alcançados foram ineficazes por apresentarem uma concepção antropológica reduzida sobre a sociedade e os indivíduos (CHANLAT, 2000). O imperativo mecanicista e financeiro que guiou as organizações no transcorrer da história não se mostra suficiente para compreendê-las, ao contrário, resulta em má distribuição salarial a despeito do prolongamento da jornada de trabalho; no aumento das desigualdades sociais pela concentração de riqueza nas mãos de uma pequena parcela da população; no endividamento das famílias, decorrente da estagnação dos salários e da facilidade de obtenção de crédito; na reestruturação, fusão e aquisições ineficazes, considerando que não surtiram os efeitos desejados no tocante à produtividade, ao contrário, registra-se perda de funcionários, clientes e investidores; aumento na supervisão e controle de pessoal nas organizações; no aumento do estresse profissional, visto que as pessoas são pressionadas a corresponder às metas impostas pelas organizações (CHANLAT, 2000).

Dada à inadequação dos modelos de gestão embasados na racionalidade, objetividade e normatização no tratamento dos indivíduos nas organizações, as dimensões esquecidas definidas por Chanlat (2000) vêm à tona para denotar a esfera subjetiva que compõe as empresas. As organizações não podem ser observadas apenas pela acepção objetiva, financeira, pois as dimensões esquecidas possibilitam “a compreensão das relações biopsicossociais, estruturais, simbólicas, ecogeográficas, econômicas e políticas que afetam a organização, bem como são potencialmente afetadas por esta” (BOEIRA; PEREIRA e TONON, 2013, p. 02). Neste sentido, Chanlat (2010) concebe a importância de dimensões de retorno, as quais serão descritas nas subseções deste capítulo.

5.1.1 Retorno da experiência vivida

Para Chanlat (2000), a experiência vivida concebe o encontro entre o espírito e a realidade externa, possibilitando a construção de sentidos pelo sujeito através da interação com seu trabalho, dotando este de marcas pessoais que traduzem a integração e agregam a percepção do indivíduo ao seu ofício. Contudo, o mundo da gestão tende a preconizar fórmulas para guiar a relação do indivíduo com a realidade externa a fim de prevenir-se de elementos imprevisíveis, não sujeitos ao planejamento, haja vista, no entendimento de Enriquez (2014), estes componentes serem tidos como

“perturbação” ao trabalho bem feito, à distribuição de poder e à alocação de responsabilidades.

Embora a prescrição suponha a eficácia no mundo da gestão e busque suplantar a experiência vivida concretamente pelo indivíduo no ambiente de trabalho, deve-se considerar que, por mais que especialistas e dirigentes pensem acerca de instruções e formalização de um trabalho, esta atividade será reconstruída pelo sujeito que a executa, isto porque a realidade do trabalho é “mais ou menos incerta e totalmente imprevisível” (CHANLAT, 2000). Neste mesmo sentido, Dupuis (1996), observa que as práticas e os procedimentos de trabalho, apesar de estarem definidos no interior do universo organizacional, estão em constante transformação em razão das práticas incessantes dos atores organizacionais.

Isto posto, compreende-se que a liberdade do sujeito em interagir com o seu trabalho é tão importante quanto indispensável em razão das normatizações nem sempre abarcarem a integralidade da prática do trabalho. Não à toa, segundo Enriquez (2014), estudos modernos têm mostrado que o trabalhador procura implicar-se no seu ofício, ele não quer ser um mero executor de tarefas e regras, ele quer ser um sujeito participativo, desejante, construtor, transformador e não alienado. A valorização da experiência vivida passa, assim, pelo reconhecimento do ator e do sujeito, de sua essencialidade para organização, não só enquanto membro dela, mas como construtor da realidade nela vivenciada, destacando o lado humano que a compõe.

Recorrendo a Faria e Schmitt (2007), pode-se entender melhor a necessidade do retorno da experiência vivida ao se ter em mente que o vínculo dos trabalhadores com a organização tem origem psicológica, quando o indivíduo se identifica com a empresa e percebe que nela pode realizar suas fantasias e necessidades, ou material, quando se liga a salários e benefícios, ou seja, do trabalho decorrem tanto o sustento como também o reconhecimento do homem enquanto ser social. Logo, conceder espaço à experiência vivida é capital à toda organização porque se reduz o espaço entre os procedimentos prescritos e a realidade, fato que se caracteriza como preponderante não só ao bom funcionamento da organização, mas também para a saúde física e mental dos indivíduos (CHANLAT, 2000). É o que apontam Chanlat (2008) e Dejours (1996) ao abordarem as consequências do sofrimento na saúde mental e física do indivíduo, sobre o ambiente e sobre a produtividade.

Para Dejours (1996), a depender do sentido adquirido, o sofrimento pode operar como um fator de inteligibilidade dentro das organizações, a saber: um sentido

patogênico, quando o indivíduo é impedido de interagir criativamente com o seu trabalho e desenvolve um quadro de repressão psíquica, ou um sentido criativo, quando o indivíduo usa da criatividade para lidar com as dificuldades e a realidade do trabalho, como num jogo que resultará em descobertas e em criações sociais e humanamente úteis. Desta feita, unindo o pensamento de Chanlat (2000) ao de Dejours (1996), o sofrimento enfrentado durante a tomada de decisão, ao retornar à experiência vivida, ganharia o sentido criativo porquanto promoveria o encontro entre o conhecimento e o modo como o indivíduo enxerga o trabalho, propondo, assim, novas formas de lidar com a prática do seu ofício. Em decorrência das novas formas de lidar com o ofício, o sujeito se experimenta e se transforma, descobre, inventa e, portanto, realiza-se como sujeito dentro da organização (DEJOURS, 1996).

Em oposição ao retorno da experiência vivida, de acordo com Chanlat (2008), o indivíduo que não participa criativamente do seu trabalho tem recorrente perda de autoestima e desmotivação no trabalho, o que, para Dejours (1996), constituiria o signo da repetição (ressurgimento do sofrimento) cujo resultado seria o sofrimento patogênico. As consequências deste sofrimento sobre a saúde mental advêm da separação entre a concepção e a execução do trabalho (oriunda do taylorismo), processo produtivo difusor da prescrição das ações do indivíduo por uma vontade exterior, repressor do pensamento e da criatividade para o não cometimento de erros (DEJOURS, 1996).

Ora, sendo a organização um local em que as pessoas empregam suas energias para realizar tarefas em prol dos objetivos do empreendimento, como afirmam Bergamini e Beraldo (2010), na medida em que o indivíduo é afastado da realidade do trabalho, tendo tolhida sua energia criativa, sente-se inerte e sem reação, num estado de anestesia psíquica que pode culminar no desenvolvimento de uma doença física (DEJOURS, 1996). O torpor psíquico pode ser explicado por se impedir a execução da atividade com sentimento, o que compromete a tomada de decisão e o desenvolvimento do raciocínio, como postulam Damásio (2003) e Lapierre (1996).

Dejours (1996) também aponta consequências nefastas nos relacionamentos interpessoais, no ambiente interno ou externo à empresa, os quais podem padecer de paciência e ânimo por parte do indivíduo em sofrimento patogênico. No tocante à produtividade, devido à prescrição não abarcar a experiência vivida (CHANLAT, 2000), os indivíduos podem “fraudar” o procedimento prescrito para adaptá-lo à realidade, implicando formas individuais e secretas de se executar uma atividade, as

quais podem gerar conflitos entre equipes oriundos da desconfiança quanto aos métodos utilizados (DEJOURS, 1996).

Para Enriquez (2014), as prescrições e os regramentos quanto à interação do indivíduo com o seu trabalho têm em sua base a modelização para reduzir o movimento que o inconsciente humano agregaria, de maneira a tornar o comportamento dos sujeitos controlável, domesticado e docilizado aos interesses da organização, pois, como Chanlat (2010) pondera, são necessários ajustes a fim de coordenar as atividades de todos em prol dos objetivos organizacionais, evitando-se que cada uma das pessoas faça o que julga apropriado e necessário. Para minorar dificuldades que coloquem obstáculos à consecução dos objetivos empresariais, ainda de acordo com Enriquez (2014), as organizações dotam de precisão as estruturas, as funções, os papéis, as tarefas dos indivíduos, visando torná-los previsíveis e domináveis.

Para Chanlat (2000), o retorno da experiência vivida representa a reação à redução das pessoas e de suas práticas a aspectos técnicos ao passo que, em vez de seguir regras e padrões, pelo uso da criatividade, o indivíduo confere sentido ao seu trabalho e faz descobertas e inovações que transformam a realidade em que ele vive e a si mesmo.

5.1.2 Retorno do simbólico

As organizações são um universo social não apenas por propiciar a relação entre os indivíduos, mas por possibilitar que, a partir dessa interação, sejam produzidos símbolos que dão significados às ações humanas (CHANLAT, 2000; 2010). Para Laplantine e Trindade (1996), no processo de interação com os outros, o homem tem acesso ao mundo dos símbolos que, embora seja formado com o apoio real da percepção, ultrapassa a realidade concebida, compreendendo a formação de imagens e conceitos a partir do resgate de sua história, de suas emoções, de seus ideais e das trocas feitas com os outros ao longo da sua vida.

Ao contrário do que ocorre com os signos, os quais vinculam uma palavra, um gesto, uma forma abstrata ou concreta diretamente a um conceito; os símbolos se apoiam nos vários sentidos moldados pelas afetividades e mobilizadores de comportamentos sociais (LAPLANTINE; TRINDADE, 1996). Este pensamento corrobora com o de Chanlat (2010), o qual percebe o universo social das organizações

como mobilizador da ação estratégica com base em significados que dão sentido para os comportamentos dos sujeitos e possibilitam a interpretação do que acontece dentro da empresa.

Função central da psique humana, a representação do mundo por meio da associação de imagens e significados permite aos indivíduos e grupos acessarem o universo do imaginário, a partir do qual são promovidas ações em razão do que se julga justo em relação às circunstâncias e às responsabilidades, sendo estas determinadas por procedimentos formais ou não (CHANLAT, 2010).

Por imaginário entende-se uma energia que cria, inventa e guia a vida no interior das organizações, efetivando as relações entre empresa e trabalhador (FOSSÁ; CARDOSO, 2008). Isso acontece porque a organização não é aqui concebida unicamente como um meio para subsistência, pois, segundo Enriquez (2014), nela estão em jogo a identidade, o desejo de reconhecimento e estima do sujeito. Neste mesmo sentido, Faria e Schmitt (2007) veem a organização como o lugar onde os indivíduos canalizam suas energias físicas, afetivas e psíquicas, ganham responsabilidades, aferem recompensas materiais e simbólicas, superam limitações e fazem projetos de vida.

Tendo em vista a profusão de energias pessoais circulando nas organizações, Chanlat (2010) pondera serem necessários ajustes, pois, se cada uma das pessoas fizesse o que julgasse apropriado, a coordenação de atividades seria dificultada. Assim, o imaginário das organizações guia a ação dos indivíduos em prol da cooperação, do respeito à hierarquia, às normas, ao trabalho e às ideias de cada um (CHANLAT, 2010).

Isto posto, Enriquez (2014) observa que as empresas sabem jogar com os desejos do homem, caso contrário, as pessoas perceberiam que a satisfação obtida dentro delas nunca estaria em paridade à renúncia exigida. Logo, as organizações propõem, ao mesmo tempo: o imaginário motor (pulsão de vida), exaltante e desbravador de caminhos para projetos, rompendo atos e pensamentos estabelecidos e o imaginário enganador (pulsão de morte), pelo qual a organização é uma instância recaladora e, às vezes, repressiva e que aliena socialmente, não de forma patológica, mas, sim, favorável a todos porque atende a seu desejo de reconhecimento e o reconhecimento (parcial, manipulado) de seu desejo (ENRIQUEZ, 2014). Neste mesmo sentido, Pagès *et.al.* (1993) observa a associação inconsciente das organizações à figura feminina, associação esta que faz o motor de sua dominação ser

a oferta de amor, do reconhecimento, bem mais que a coerção configurada sob a tutela de regras e ideologias.

Entende-se, portanto, o imaginário das organizações como estruturador da cultura organizacional, a qual, segundo Fossá e Cardoso (2008), evoca elementos formadores da identidade da própria organização e de seus membros para direcionar as suas ações. Logo, o estudo do imaginário possibilita conhecer as forças formadoras do imaginário profissional, como se dá sua identificação, valores e símbolos e permite conceber a fonte da ação dos atores sociais envolvidos (CHANLAT, 2010).

Por cultura compreende-se uma construção coletiva que liga o imaterial (ou imaginário) ao material, estando enraizada nas estruturas sociais, nas interações entre os indivíduos, na história da organização, no inconsciente (AKTOUF, 1996). Caldas e Wood Júnior (1999), veem a cultura como normas institucionalizadas, significados compartilhados, orientações sobre como resolver problemas conhecidos e definição de prioridades cuja disseminação propõe a coordenação e o controle.

Aktouf (1996) postula que uma cultura organizacional só é possível na medida em que há a identificação dos atores sociais com os seus pares, construída por meio do compartilhamento de mitos, ritos, valores, símbolos e pela socialização de espaços, sendo esse universo interiorizado e capaz de edificar uma identidade coletiva. Desta feita, para Fossá e Cardoso (2008), a cultura, além de reforçar a missão, a política e os objetivos organizacionais, por meio dos seus elementos formadores (símbolos, rituais, cerimônias e narrativas), orienta o gerenciamento das pulsões de vida e de morte dentro da organização. A pulsão de morte, conforme Enriquez (2014), é uma força agressiva de destruição, impeditiva do belo ordenamento do trabalho e de relações, e a pulsão de vida, favorece as relações, o respeito entre os indivíduos e o sentimento de pertencimento ao grupo. Barros, Andrade e Guimarães (2009) completam o raciocínio ao postular a pulsão de morte como uma força sem limites ou direção que se propõe a desligar o indivíduo do objeto, de modo a deixá-lo num estado de tensão zero, e, a pulsão de vida, enquanto uma força direcionada, tende a conectar o indivíduo, associá-lo ao objeto. Para Enriquez (2014), o gerenciamento das pulsões de vida e de morte não apenas é determinante na mobilização geral das energias em prol dos objetivos ou na frenagem do desenvolvimento, como, também, é necessário, dado que, segundo Fossá e Cardoso (2008), estas pulsões coexistem e orientam as ações e relações dos indivíduos no interior das organizações.

Caldas e Wood Júnior (1999) reportam que o mundo da gestão tem suscitado mudanças com vistas a melhorar o desempenho organizacional, e, assim, a tendência com relação à cultura tem cedido à ritualização de seminários, reuniões e apresentações como forma de disseminar valores e criar novos sistemas de interpretação e à difusão do discurso de participação, por meio do qual a tomada de decisão é feita de forma participativa, contudo, os líderes têm preponderância na definição de regras e diretrizes. Neste sentido, Aktouf (1996) alerta para o perigo dos valores e símbolos constituintes da “cultura da empresa” servirem para difundir os valores da racionalidade dos dirigentes, configurando na fabricação de símbolos e na alienação dos demais membros da organização. Os dirigentes são importantes na construção da realidade organizacional, mas isso não deve ser confundido com a capacidade de fabricar e incutir símbolos e valores porque todos os membros da organização são igualmente construtores dessa realidade e, portanto, criadores dos sistemas de representação (AKTOUF, 1996; CHANLAT, 2000).

No entendimento de Chanlat (2010), o construto advindo do imaginário das organizações guiará os comportamentos das pessoas, permitindo a coordenação e a cooperação entre os indivíduos. O estudo do imaginário organizacional, portanto, permite a compreensão de como os rituais, cerimônias, heróis, entre outros elementos, orientam indivíduos e grupos a agirem numa direção com base numa rede de sentidos que atribui a cada sujeito um papel e cria uma comunidade ideológica pelo compartilhamento de ideias (FOSSÁ; CARDOSO, 2008).

5.1.3 Retorno da história

A história é fundamental na vida dos indivíduos, da sociedade e das organizações, pois, a partir das experiências vividas socialmente são constituídas as identidades, as singularidades e a cultura, porém embevecido pela necessidade da ação urgente, o mundo da gestão tende a orientar suas decisões por horizontes cada vez mais curtos e medidos quantitativamente, assim, o resgate da memória e o diálogo com o passado e seus valores é desprezado em proveito do imediato (CHANLAT, 2000).

Recorrendo a Pagès *et. al.* (1993), a disposição em medir tudo em prol da eficiência advém do processo de objetivação que, como visto no capítulo 3, determina a tradução das performances e das aptidões dos indivíduos em termos quantitativos,

por considerar os números indiscutíveis e capazes de tornar algo “objetivo”, “científico”, garantindo o controle e a solução de um problema. Desta feita, segundo Pagès *et. al* (1993), pelo processo de objetivação, o reconhecimento e a utilidade do indivíduo dentro da organização seriam medidos por uma avaliação quantificada no tocante à sua adaptação às regras, ao atendimento das exigências em detrimento da qualidade de sua contribuição subjetiva.

Para Ferreira (2010), a história organizacional é realizada ao considerar a natureza multifacetada da cultura organizacional, concebida pela rede de significações de indivíduos e grupos e pelos fatores de manifestação social (simbólicos, políticos e econômicos). Conhecer a história é, portanto, compreender a organização, os valores que guiam seus membros, a natureza de suas relações. Na acepção de Sousa (2010), o conhecimento da história não se resume ao relato de um tempo passado (quantitativo), sem utilidade ou validade qualitativa, ele permite a análise e a interpretação dos eventos humanos e suas experiências porquanto entende as organizações como um universo social movido não apenas por objetivos estratégicos, mas, também, por uma dimensão humana que reporta desejos, afetividades, criatividade, os quais determinam a cultura empresarial (SOUSA, 2010). Isto posto, a cultura organizacional nasce, assim, por meio da história social, política e cívica, e vai caracterizar a produção e disseminação de valores, crenças, pressupostos, percepções, normas, padrões e práticas que guiam seus membros a agir em determinadas direções (VAITSMAN, 2000).

Conhecer a cultura e os valores que embasam a história das organizações é indispensável, também, para a efetividade das ações institucionais, ao passo que, a adoção de modelos de gestão universalizantes, no entendimento de Chanlat (2000), tende a apagar as diferenças constitutivas das identidades das organizações, ou mesmo ir de encontro aos valores consolidados na sua cultura. Sobre este aspecto, Caldas e Wood Júnior (1999) veem o formalismo como uma prática engendrada na dimensão histórica e cultural brasileira. Para os autores, o formalismo pode ser compreendido como a separação entre “o que se diz” daquilo “que é praticado”, isto é, o que se instrui formalmente não se realiza na realidade, perfazendo o fenômeno do “faz-de-conta” ao se aderir a ideias e modelos preconizados em outros países ou organizações sem adaptá-los e sem considerar a cultura da organização (CALDAS; WOOD JÚNIOR, 1999).

Num posicionamento contrário à lógica objetiva, quantificada, Chanlat (2000) pontua a necessidade da história estar no centro das atenções do mundo da gestão, pois quem quer transformar o mundo o faz a partir de estruturas que dialogam com o passado, ou seja, as mudanças para o futuro resgatam referências da identidade da organização, de seus membros e do seu universo social. Em consonância a este pensamento, Caldas e Wood Júnior (1999) mostram que o resgate do passado traz à luz uma infinidade de experiências, as quais, ao contrário do imaginado, não impõem o retrocesso às organizações, mas se configuram como um ato necessário para edificar e compreender a vida à nossa frente e, por conseguinte, o futuro. Neste mesmo sentido, Costa e Saraiva (2011), veem na memória o resgate da identidade, dos valores, dos símbolos constituídos no passado que, conjugados com perspectivas presentes, possibilitam a reelaboração do mundo e transformam a realidade existente.

As ações dos atores nas organizações não podem ser embasadas apenas no presente ou serem preconizadas por modelos que tolham a experiência vivida, haja vista a dimensão histórica conceituada por Chanlat (2010) trazer a ação estratégica como o direcionamento das ações que considera o passado, o presente e o futuro, recuperador da experiência conseguida em acontecimentos vivenciados pelos indivíduos, da memória guardada e do imaginário coletivo, colocando, assim, as experiências pretéritas em diálogo com a realidade vivida para elaborar perspectivas futuras.

5.1.4 Retorno da ética

A vida nas organizações e as relações sociais por ela suscitadas repousam sobre valores e regras que guiam as ações e os julgamentos dos indivíduos em interação (CHANLAT, 1992). Contudo, segundo Caldas e Wood Júnior (1999), o desenvolvimento da ciência e da técnica e a busca pelo lucro no mundo moderno fizeram as organizações se orientarem pela chamada racionalidade instrumental, a qual pauta as ações pela eficiência e utilidade para atingir determinados fins, deslocando, assim, a racionalidade substantiva, a qual significa as ações humanas a partir de uma ampla rede de valores sem considerar resultados subsequentes. Desta feita, os indivíduos, enquanto membros das organizações, compromissados com a empresa, com seus valores e suas regras, analogamente, mostram-se afeitos à eficiência e aos interesses econômicos (ENRIQUEZ, 2014).

As organizações, porém, são um universo social movido não apenas por valores econômicos, mas, também, por valores morais e éticos sobre os quais os atos individuais e coletivos devem constituir-se (CHANLAT, 1992). Segundo Srour (2003), por moral, entendem-se os códigos de normas e condutas, socialmente validados e múltiplos no espaço e no tempo, determinantes do que é certo ou errado de se fazer dentro de uma coletividade, regulando, portanto, a ação dos indivíduos. A ética, por sua vez, de acordo com Chanlat (2000), precede à moral porquanto a questiona, objetivando compreender os fundamentos a partir dos quais as normas e condutas são edificadas. Ser ético, portanto, conforme Srour (2003), é refletir acerca das consequências que nossas ações, condutas e estratégias terão sobre os outros, agindo com responsabilidade e altruísmo em prol dos interesses de todos os envolvidos na relação.

De acordo com Chanlat (1992), toda a ação individual no contexto organizacional deveria atentar-se para um triplo interesse: *o interesse por si próprio*, pelo qual o indivíduo posiciona-se como sujeito, definindo-se pelas suas ações, em vez de fechar-se sobre si mesmo de forma egoísta; *o interesse pelos outros*, pelo qual o indivíduo se guia pela reciprocidade, concordando com os direitos e obrigações constituintes de toda a relação social e reconhecendo o respeito pelo outro, por sua palavra, por suas competências e originalidade; e, oriundo da conjugação dos dois interesses anteriores, *o interesse pela instituição*, pelo qual o indivíduo se vincula à organização pela lealdade e participação. A partir da reflexão ética, conforme Chanlat (2010), os sujeitos e os atores são dotados de poderes, são eles: o poder da reflexão que pressupõe a liberdade de escolha quanto às ações praticadas, visando às suas consequências; o poder de agir e transformar a realidade vivida a partir do que se acredita; o poder de discutir, de expressar sua opinião e dialogar com o outro; o poder de julgar, de avaliar as ações dos indivíduos com base nas circunstâncias e no contexto e o poder de conhecer limites para a sua atuação, levando em conta o outro e a própria existência da humanidade – quando se considera as questões ambientais, por exemplo. Desta maneira, percebe-se que a ética é vivida em interação e realiza-se pelo reconhecimento e respeito ao outro, baseando-se na sabedoria de vida, na civilidade e na confiança (CHANLAT, 2000). A reflexão ética, deste modo, considera a existência de um *eu* e um *outro*, com diferentes culturas, histórias e interesses, os quais devem ser considerados quando da análise das consequências de nossos atos (ENRIQUEZ, 2014).

No entanto, ainda de acordo com Chanlat (1992), o ambiente organizacional sugere a adoção de atitudes de frieza e desligamento junto a um certo número de pessoas, notadamente entre o pessoal administrativo e a direção. Isso pode ocorrer, recordando Enriquez (2014), devido à vontade de quantificação, à expulsão do inconsciente, do humano e do social, promovidas pela definição precisa de estruturas, papéis e funções que estabilizam comportamentos e, também, separam as pessoas umas das outras. Tendo o delineamento da estrutura da qual faz parte, a clareza do papel e das tarefas a serem desempenhadas, o indivíduo tende a criar uma identidade social e realizar a autocategorização. Para Ely (1994, *apud* STEIL, 1997), a identidade social é concebida como uma estrutura social, assim como o é a organização, que informa o significado do pertencimento a grupos de identidade (profissão, sexo, por exemplo) às pessoas e, igualmente, define como se dará a interação entre os membros do grupo de identidade e os não-membros. Para Steil (1997), a partir da significação extraída da identidade social, as pessoas entram num processo de autocategorização por meio do qual classificam a si mesmas e aos outros em função do *status*, idade, raça, gênero, entre outros.

As pessoas, uma vez fechadas em si mesmas neste processo de autocategorização, podem destituir-se do interesse por si mesmas porque não refletem sobre suas ações, bem como do interesse pelos outros e, por conseguinte, os laços de lealdade, de participação e de confiança, característicos do interesse pela instituição não se estabelecem, haja vista o respeito por si mesmo compreender o interesse pelo outro (CHANLAT, 1992). Neste sentido, o entendimento das organizações como palco central para a transformação do sujeito e de sua realização integral parece ser reafirmado, pois as atitudes individuais estão inerentemente associadas às atitudes coletivas (CHANLAT, 1992; 2000).

Para Chanlat (1992), a ética coletiva possui um duplo interesse: *com as pessoas*, baseado no reconhecimento das suas singularidades, de seus direitos e deveres, na garantia de igualdade e na disponibilização de espaços para escuta e diálogo; e *com a coletividade*, entendido como o relacionamento que a organização mantém com o ambiente em que está inserida (responsabilidade social, gestão ambiental, por exemplo). Desta feita, recorrendo a Enriquez (2014), é preciso que as organizações estejam conscientes da existência de microculturas em seu interior as quais desenvolvem relações de consenso e de conflito entre si e, além disso, conforme Caldas e Wood Júnior (1999), que seja propiciado o diálogo, a troca de opiniões e a

exposição de argumentos entre estas microculturas de maneira igualitária, livre e responsável em busca do entendimento a fim de se estabelecer um ambiente de respeito pelas pessoas e pela coletividade.

Para Chanlat (1992), por meio da ética, o ser humano descobre que viver é uma arte fundamentada pela instituição do diálogo, sendo caracterizada, em nível individual, no interesse por si mesmo, pelo outro e pela instituição e, em nível coletivo, no interesse pelas pessoas e pela coletividade. Isto posto, compreende-se que o sujeito só se realiza individual e coletivamente a partir do reconhecimento de um outro ser, do qual é diferente, com quem dialoga, troca experiências, criativamente, igualitariamente, livremente e eticamente, pela socialização ou ligação social e, só assim é possível viver bem em sociedade (TODOROV, 1995, *apud* CHANLAT, 2000).

5.1.5 Retorno da afetividade

A afetividade é central no desenvolvimento dos indivíduos e na formação de grupos, uma vez que eles se constituem a partir do reconhecimento do outro e por sua interação. Chanlat (2000) observa que a confiança e os sentimentos nascidos entre indivíduos e grupos ocasionam o desenvolvimento da racionalidade e a construção de sua identidade, além de configurarem-se num condicionante da qualidade de vida no trabalho e na realização do homem enquanto ser social. No entanto, afetividade e emoção são elementos com os quais o ambiente organizacional não está acostumado, dado o domínio de valores econômicos e instrumentais (ENRIQUEZ, 2014).

Pagès *et al.* (1993) abordam a aversão do mundo da gestão a elementos imprevisíveis (como a emoção) pela necessidade de se evitar conflitos entre os interesses dos trabalhadores e os das organizações. Para os autores, os modelos de conduta pretendem reger as ações dos trabalhadores, enquadrando-os em modelos de realidade que denotam a objetividade, o controle de comportamentos (PAGÈS *ET AL.*, 1993). Enriquez (2014), por sua vez, traz que o espontâneo, o não previsto, a emergência de paixões e o movimento social são compreendidos como “perturbação” à fluência do trabalho, à responsabilidade e ao poder e, desta maneira, a organização procura definir precisamente estruturas, papéis e funções a fim de “estabilizar” comportamentos, tornando-os previsíveis e domináveis.

Damásio (2013), opõe-se ao entendimento solidificado historicamente no mundo da gestão quanto à opção de expulsar o inconsciente, a emoção e o sentimento do interior das organizações, porquanto emoção e sentimento relacionam-se intrinsecamente à tomada de decisão e ao raciocínio, elementos tão caros ao ambiente organizacional. O autor explica que a emoção é uma resposta automática do organismo a um estímulo ambiental que, diante de uma dada situação, faz o ser humano decidir sobre o que deve fazer, logo, a emoção impele o indivíduo à ação; já o sentimento refere-se a como a mente humana interpreta essa emoção e, pela reflexão, permite o ajuste do comportamento a um objetivo, logo, o sentimento permite a elaboração de cenários e, por conseguinte, a escolha daqueles que mais se adequarem à intenção do indivíduo (*Ibidem*, 2013). Corroborando com Damásio (2013), Lapiere (1996) postula que o conhecimento subjetivo possibilita o ordenamento das informações “objetivas”, concedendo espaço a novas visões e a compreensão de si mesmo e dos outros, a qual permite o livre-arbítrio e o exercício da lógica, indispensáveis à vida em sociedade.

Isto posto, considerar a afetividade é compreender a dinâmica dentro das organizações, que, assim como acontece na sociedade, concebe um palco onde se veem comédias, tragédias e dramas pela exposição de emoções, desejos, invejas, medos advindos de seus atores (CHANLAT, 2000). Como destacado por Davel e Vergara (2010a), quando as pessoas entram nas organizações para mais um dia de trabalho, não passam a expressar unicamente o seu “ser profissional”, ao contrário, elas continuam um “ser integral” e, por isso, relacionam-se entre si considerando suas emoções, desejos, medos e ansiedades.

Assim como Joas (1999) percebe a sociedade como um meio de inspiração e expansão do eu, em razão dela se constituir num ambiente de relações sociais e de complexidade cultural que proporciona a vivência das emoções e dos sentimentos pelos quais o homem forma sua identidade, pode-se, também, entender as organizações como o espaço onde o sujeito se transforma a partir de suas experiências. Isso se deve ao fato dos indivíduos empregarem suas energias físicas, afetivas e psíquicas nas organizações a fim de ganharem responsabilidade, aferirem recompensas materiais e simbólicas, superarem limitações e fazerem projeções pessoais (FARIA; SCHMITT, 2007).

Diante disto, deve-se compreender que os indivíduos não se ligam às organizações unicamente para garantirem o seu sustento, pois, sem a dimensão

subjetiva dos seus membros, as organizações seriam desertos afetivos e a construção de relações seria dificultada, como atesta Chanlat (2000). A ligação dos indivíduos à organização e aos seus membros tem, também, natureza psicológica porquanto consagra o sujeito como ser social, integrante do grupo com o qual se relaciona afetivamente para satisfazer suas necessidades de reconhecimento (FARIA; SCHMITT, 2007). Para Pagès *et.al.* (1993), o apego dos indivíduos às organizações resgata a procura e o desejo constante do reconhecimento e do amor materno. Para os autores, a organização é associada à figura feminina, sendo o seu domínio psicológico gerado a partir da oferta de amor materno, assim, a vinculação às organizações procuraria remontar o amor, o reconhecimento, o acalanto perdido na ocasião do parto (PAGÈS *ET.AL.*, 1993).

Para Chanlat (2000) considerar e integrar a afetividade nas organizações é tão necessário quanto urgente para conceber a realização dos sujeitos e condicionar a qualidade de vida em um grupo. Para tanto, é preciso entender que os desejos e sentimentos subsidiam as relações sociais e o raciocínio, bem como, é necessário atentar-se aos humores, às emoções, às afetividades dos indivíduos porque, só a partir da compreensão da subjetividade da ação dos seus indivíduos, pode-se suscitar a emersão de novas formas de debate, ação e realização das pessoas pelo trabalho (ROULEAU, 2010).

5.1.6 Retorno do ator e do sujeito

O mundo da gestão, tendo valorizado a lógica econômica, acabou por pegar emprestadas as concepções tanto das ciências dos robôs quanto das ciências humanas, utilizando-as para submeter o comportamento humano à estabilização, à previsão por meio dos processos de matematização e quantificação (ENRIQUEZ, 2014). Desta forma, sob a justificativa de coordenar as atividades para a consecução dos objetivos organizacionais, o ator e o sujeito foram escanteados do universo administrativo (CHANLAT, 2000).

Nas ocasiões em que se oportuniza espaço ao ator e ao sujeito, as discussões em sua maioria giram em torno do quadro dirigente e em suas ações para guiar os colaboradores em prol dos objetivos organizacionais (CHANLAT, 2000). Esta tendência a focar sobre a figura da direção pode ter sido originada na importância que os chefes tinham na empresa clássica, pois estes eram vistos como um pai e, desta

maneira, atuavam como educadores dos homens, amados ou detestados pelos seus colaboradores (PAGÈS ET.AL., 1993). Além disso, é preciso destacar o papel exercido pelos líderes sobre seus colaboradores, no sentido em que interpretam a realidade para estes e, atuando com sedução e influência, coordenam o fluxo de coisas e pessoas para a ação coletiva (CALDAS; WOOD JÚNIOR, 1999).

Todavia, não apenas os líderes, mas todos os membros da organização são atores e sujeitos detentores do saber autêntico, capazes de dizer “eu acho, eu penso” para transformarem o mundo e a si mesmos a partir da sua interação (CHANLAT, 2000). Recorrendo a Enriquez (2014) pode-se suscitar que o ator e o sujeito se opõem à burocratização das condutas, porquanto eles pulsam por vida, favorecendo os sentimentos de pertencer ao grupo, ou por morte, voltando-se para a destruição do trabalho bem feito, eles podem usar de imaginação, eles podem pensar com criatividade para inovar, descobrir, experimentar e, por conseguinte, transformarem-se. Chanlat (2000) corrobora com Enriquez (2014) quando observa o ator e o sujeito como diferenciados dos indivíduos hipernormais, os quais aceitam as regras sem qualquer contestação.

Neste sentido, destaca-se que o ator e o sujeito colocam a sua subjetividade em ação, pois ao interagirem com o mundo e com os outros, eles se individualizam, percebendo a existência de um *eu* e um *outro*, cada qual com sua história particular e sua singularidade (CHANLAT, 2000). Revisitando o conceito de subjetividade de Rolnik (2002) e unindo-o ao pensamento de Faria e Schmitt (2007), tem-se que o *eu* é permanentemente reconstruído em razão das atividades psíquicas, emocionais e afetivas serem influenciadas pela interação com o *outro*, gerando, assim, consequências sobre valores, interpretações, atitudes e ações. Em decorrência do ordenamento e reordenamento dos conceitos dos atores interativa e socialmente, ou da subjetividade em ação, a organização é criada e recriada em valores e atitudes (CALDAS E WOOD JÚNIOR, 1999).

Isto posto, entende-se que o ator e o sujeito são construtos do social, da interação ocorrida entre os indivíduos, uma vez que o homem entende sua identidade pessoal a partir do reconhecimento do outro ou toma “consciência por causa da presença do outro” (SILVA, 2011, p. 30). Ou seja, o indivíduo se vê como tal através da alteridade, pela percepção de um outro ser do qual é diferente, permitindo o estabelecimento de uma identidade que o discrimina do outro e possibilita uma maior compreensão sobre si mesmo (CHANLAT, 2010).

Ao passo que a subjetividade do *eu* e a subjetividade do *outro* interagem, caracteriza-se uma relação entre subjetividades, ou, como chamam Davel e Vergara (2010), intersubjetiva. Coelho Júnior (2003) apresenta quatro significados para a palavra intersubjetividade: o primeiro refere-se à comunhão entre sujeitos harmonizados em sua emoção e expressão; o segundo refere-se à busca pelo entendimento na interação entre os sujeitos, sendo ambos livres e iguais para argumentarem; o terceiro refere-se à capacidade de colocar-se em lugar do outro, inferindo sobre suas crenças e sentimentos e, o quarto, concebe uma coletividade formada pela interação entre dois ou mais indivíduos. Considerar a intersubjetividade, de acordo com Mendonça (2009), portanto, faz entender que a identidade, os objetivos, as estratégias do ator e sujeito não são estáveis, mas sim são edificados conjuntamente com o outro à medida em que os indivíduos interagem e, daí, advém a criação e a recriação de valores e atitudes na organização destacadas por Caldas e Wood Júnior (1999).

Trazer o ator e o sujeito para o centro das discussões do universo da gestão é reconhecer que todos, independentemente do nível hierárquico, produzem, reproduzem e mudam a realidade organizacional e, por meio da sua interação, transformam a si mesmos (CHANLAT, 2000). Neste sentido, tanto as organizações quanto os sujeitos ganham, pois, de acordo com Pagès *et.al.* (1993), mais que indivíduos cumpridores de regras e tarefas, o trabalho exige pessoas capazes de compreender os princípios de sua ação, de refletir, de tomar iniciativa, de cooperar e de desejar a mudança, o que necessariamente implica na realização do homem enquanto ser integral pelo trabalho (pelo qual transforma e é transformado).

5.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UM PERCURSO HISTÓRICO

Historicamente, a prática de avaliar o desempenho humano no trabalho teve início com o taylorismo (BARBOSA, 1996). Segundo Fonseca e Carvalho (2009), este modelo de produção mostrava a capacidade da gestão em obter ganhos produtivos e econômicos com base em métodos científicos, decorrente da obra “Os princípios da Administração”, publicada em 1911, por Frederick Taylor.

Lucena (1995), esclarece que, à época, as fábricas eram o centro da produção em massa e, como não havia sofisticação ou complexidade para a operação das máquinas, a mão de obra empregada era pouco qualificada, concebendo um cenário adequado à precisão preconizada pelos princípios tayloristas e aos métodos de avaliação baseados nos enfoques comportamental e controlador de pessoas. A autora, ainda, pontua os principais fatores observados nesta análise do desempenho, a saber: disciplina, pontualidade, assiduidade, lealdade, receptividade a ordens superiores, sociabilidade, equilíbrio emocional, entre outros (LUCENA, 1995). Alguns desses fatores, ainda hoje, podem ser encontrados na avaliação de desempenho de colaboradores.

Visando inculcar práticas e atitudes afeitas à disciplina e ao controle da forma de trabalho do operário para o alcance dos objetivos organizacionais, as organizações passaram a se utilizar da avaliação de desempenho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). De acordo com Pagès *et. al.* (1993), o desejo pelo controle de atitudes e práticas dos trabalhadores teria resultado em padrões de conduta que os enquadraria num modelo de realidade baseado na objetividade. Esta objetividade, por sua vez, segundo Enriquez (2014), define precisamente estruturas, papéis e funções para tornar previsíveis e domináveis os comportamentos dos indivíduos sob o pretexto de não perturbar a fluência do trabalho.

Por muito tempo a avaliação de desempenho foi vinculada à produtividade e à quantidade de trabalho, atuando de maneira punitiva e controladora para discernir o funcionário que produzia daquele que não produzia (BARBOSA, 1996). Esta concepção foi atenuada por meio da Escola de Relações Humanas cujos estudos mostravam as relações de amizade constituídas nas organizações como fator influente na produtividade e fizeram emergir a figura do *homo socialis*, incentivado por benefícios sociais e simbólicos (ROULEAU, 2010; MATHIAS, LARA, 2011).

No entanto, segundo Brandão e Guimarães (2001), estando inseridas num contexto social e econômico globalizado e volátil, as organizações privadas ou públicas veem-se impelidas a atender às demandas por serviços de maior qualidade, aprimorando seus instrumentos de gestão, os quais, notadamente, têm se voltado para as pessoas e seu aprendizado. Lira, Aguiar e Amorim (2013) corroboram com esta constatação ao identificarem que as organizações têm percebido as pessoas como o seu grande patrimônio, sendo a avaliação de desempenho preponderante na administração estratégica de recursos humanos. Desta maneira, como destaca Barbosa (1996), a avaliação de desempenho passou a ser vista como um importante instrumento de orientação e promoção do crescimento pessoal e profissional, além de identificar as necessidades e as realizações das organizações e dos indivíduos.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), avaliar consiste em comparar os resultados obtidos àquilo que foi planejado. Neste sentido, a avaliação de desempenho verifica os resultados do trabalho desenvolvido e, assim, permite o aprimoramento por meio de ajustes na ação empreendida. É o que explica Lucena (1995) ao afirmar que o ato humano origina-se da avaliação, a qual, por sua vez, decorre da análise dos trabalhos. Segundo Martins *et al.* (2010), a literatura internacional e nacional concebe a avaliação de desempenho como um processo sistêmico e contínuo pelo qual a organização verifica a performance do colaborador após definir metas com base no seu nível de conhecimento e de suas habilidades e, também, depois de viabilizar recursos para o desenvolvimento da tarefa. Para Bergamini e Beraldo (2010), a avaliação de desempenho implica oportunidades para o entendimento entre as pessoas, por meio da revisão e atualização de seu comportamento, propondo um ambiente onde os indivíduos possam se relacionar com espontaneidade e confiança.

Como pontuam Lira, Aguiar e Amorim (2013), os principais conteúdos abarcados pela avaliação de desempenho contemplam as competências técnicas, habilidades pessoais e comportamentais, complexidade de trabalho, comunicação e capacidade de relação do colaborador com clientes, fornecedores, pares e superiores.

No que se refere à Administração Pública brasileira, legalmente, há a previsão da avaliação de desempenho desde 1936. Ainda assim, entre 1936 e 1993, não se demonstrou a realidade quanto à avaliação e qualificação do desempenho dos servidores, pois esses instrumentos legais serviam apenas como meio para aumento de remuneração e progressão funcional (MARTINS *et al.*, 2010). Barbosa (1996) acrescenta que a inserção da avaliação de desempenho no setor público brasileiro tinha

como pressuposto punir funcionários desmotivados, sem preocupar-se com o seu desenvolvimento profissional, uma vez que não havia uma política de capacitação estruturada e a mobilidade era baseada nas relações pessoais, de parentesco, de posição social e antiguidade.

Em 1995, o governo federal brasileiro aprovou o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, nascido da percepção da ineficiência da atuação do Estado no atendimento às demandas da sociedade dados à rigidez e aos formalismos da administração pública burocrática (BRASIL, 1995). A partir de então se daria a transição para a administração pública gerencial, flexível, eficiente e voltada para o atendimento das necessidades dos cidadãos.

Martins *et. al* (2010) observam que o Plano Diretor detectou a ausência de uma política de recursos humanos compatível às necessidades do Estado e que os administradores públicos não dispunham de instrumentos para motivar os servidores, a não ser por meio das gratificações devidas a cargos em comissão. Diante desta situação, em 1997, foi proposta uma nova política de recursos humanos que previa a avaliação de desempenho como principal meio para se obter incentivos e identificar necessidades; o estímulo à capacitação dos servidores a partir do diagnóstico das necessidades da administração pública e do órgão onde o mesmo estivesse lotado; o aumento do compromisso do servidor com o órgão pela sua progressão na carreira; e a revisão da remuneração com base na avaliação de desempenho voltada para resultados (BRASIL, 1997).

Isto posto, a proposição da nova política de recursos humanos era conceder gratificações pecuniárias com base no resultado da avaliação de desempenho efetuada pela chefia imediata e na avaliação institucional (BRASIL, 1997). Face a este cenário, Martins *et. al* (2010) assinalam a aprovação da Emenda Constitucional nº 19 que trata da avaliação de desempenho no serviço público: perda do cargo público em virtude de insuficiência funcional detectada através de avaliação de desempenho (art. 41, § 1º, inciso II); condição para aquisição de estabilidade (art. 41, § 4º); avaliação dos dirigentes em contrato de gestão (art. 37, § 8º, inciso II); avaliação dos administradores de empresas públicas (art. 173, inciso V).

Em 2005, a Lei nº 11.091/2005 determinou às instituições federais de ensino superior a construção de um plano de desenvolvimento institucional, prevendo, entre outros pontos, um programa de avaliação de desempenho. Esta lei declara a avaliação de desempenho como um “processo pedagógico, realizado mediante critérios

objetivos decorrentes das metas institucionais, referenciado no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários” (BRASIL, 2005) e estabelece a progressão por mérito com mudança no vencimento a cada 2 anos de efetivo exercício desde que o servidor alcance resultado fixado em programa de avaliação de desempenho.

O Decreto nº 5.825/2006 preconizou as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento na carreira dos técnico-administrativos em educação e definiu o programa de avaliação de desempenho como um dos fatores para a progressão por mérito (BRASIL, 2006). O decreto caracterizou o programa de avaliação de desempenho como um processo pedagógico que deveria observar os princípios de objetividade e legitimidade nele definidos (BRASIL, 2006).

Em 2008, foi aprovada a Lei nº 11.784/2008 que instituiu a sistemática para a avaliação de desempenho dos servidores públicos federais, tendo como objetivos: a melhoria da qualificação dos serviços públicos e o suporte à política de gestão de pessoas, principalmente no tocante à capacitação e ao desenvolvimento no cargo (BRASIL, 2008).

O Decreto nº 7.133/2010 regulamentou os critérios e procedimentos a serem observados na avaliação de desempenho. Neste decreto, a avaliação de desempenho é definida como monitoramento sistemático e contínuo da atuação individual do servidor com base em metas globais e intermediárias das unidades em que estão lotados (BRASIL, 2010).

Nos termos do Decreto nº 7.133/2010, Martins *et al.* (2010) esclarecem que a avaliação de desempenho deve observar tanto o cumprimento de metas individuais quanto fatores mínimos de produtividade, conhecimento e métodos de trabalho, relacionamento com a equipe, comprometimento, cumprimento das normas e conduta no desempenho das atividades.

5.2.1. A UFPE e a avaliação de desempenho funcional

A história da Universidade Federal de Pernambuco tem início em 1946, quando ainda detinha o nome de Universidade do Recife. Apenas em 1965, quando integrada ao grupo de instituições federais do sistema de educação do governo federal, ela recebeu a denominação de Universidade Federal de Pernambuco (UFPE, 2014a).

Hoje, a UFPE conta com 3 *campi* distribuídos nas cidades de Recife, Caruaru e Vitória de Santo Antão e ocupa a 10ª posição na classificação das universidades

promovida pelo Censo da Educação Superior de 2010, o qual tem como critérios de colocação a pesquisa, a inovação, a internacionalização e o mercado de trabalho (FOLHA, 2012).

No âmbito da Universidade Federal de Pernambuco, segundo informado no Relatório de Autoavaliação Institucional 2013, a avaliação de desempenho funcional do corpo técnico-administrativo é de responsabilidade da Divisão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal-DADP da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida-PROGEPE, sendo realizada desde o ano de 2007, tendo como instrumento regulatório a Resolução nº 06/2006 (Anexo A) (UFPE, 2014a).

A Resolução nº 06/2006 designa a avaliação de desempenho como “a verificação sistemática e formal da atuação do servidor no exercício das atribuições no cargo, no âmbito de sua área e/ou especialidade, mediante critérios objetivos” (UFPE, 2006, p. 2). Estes critérios são os seguintes: *comprometimento*, avalia o envolvimento do servidor em Comissões, além de seu empenho, organização e responsabilidade com o patrimônio da UFPE; *qualidade*, avalia a precisão e a qualidade dos trabalhos desenvolvidos; *produtividade*, avalia a habilidade em alcançar o nível de eficácia desejado; *conhecimento do trabalho*, avalia o conhecimento teórico, prático e regulamentar para o desempenho das atividades; *atendimento ao usuário*, avalia a habilidade de atender ao público em geral; *iniciativa e criatividade*, avalia o desembaraço na tomada de decisão em situações não triviais e, também, a proposição de novas ideias para a solução de problemas assertivamente; *trabalho em equipe*, avalia a habilidade de interação com os outros e a aceitação das diferenças em prol da cooperação; *atualização*, avalia a preocupação do servidor em se manter atualizado no tocante às competências técnico-funcionais; *flexibilidade*, avalia a reação e a adaptação a mudanças e *administração de condições de trabalho*, avalia a habilidade em lidar com o tempo diante de demandas excessivas (UFPE, 2006).

A partir da análise das características desejáveis no servidor, são atribuídos pontos ao desempenho em cada um dos critérios, relacionando-os aos seguintes conceitos: acima do esperado (de 8,1 a 10,0), dentro do esperado (de 7,0 a 8,0), parcialmente esperado (de 4,1 a 6,9) e abaixo do esperado (até 4,0) (UFPE, 2006). Além da atribuição de notas, o formulário de avaliação de desempenho oferece um campo em que o servidor pode sugerir cursos de treinamento e capacitação para

elaborar um plano de desenvolvimento profissional, o qual servirá de base para a disponibilização desses cursos pela PROGEPE.

Considerando o conjunto das características desejáveis, o resultado da avaliação de desempenho funcional é obtido pela média ponderada entre a autoavaliação do servidor (sendo o peso de 40%) e a avaliação da chefia imediata (com o peso de 60%) (UFPE, 2006). A partir do cálculo, o servidor é classificado como excelente contribuidor para os resultados da organização se obtiver nota acima de 8,1; bom contribuidor, se obtiver nota entre 7,0 e 8,0; contribuidor parcial, se obtiver nota entre 4,1 e 6,9 e pouco contribuidor, caso a nota seja até 4,0 (*Ibidem*, 2006). Caso o desempenho seja Abaixo do esperado ou Parcialmente esperado, a Resolução 06/2006, em seu artigo 10, § 6º, prevê a elaboração de um plano de ação para a melhoria da performance do servidor por meio da articulação entre a PROGEPE, o avaliador e o avaliado (*Ibidem*, 2006).

A Resolução nº 06/2006, determina, ainda, que o avaliador oriente os colaboradores quanto aos critérios avaliados, dando-lhe ciência dos conceitos e permitindo-lhe a negociação em caso de discordância (UFPE, 2006). O servidor que discordar de suas notas pode interpor recurso dirigido, em primeira instância, ao Reitor e, em segunda instância, ao Conselho Universitário.

A avaliação de desempenho na UFPE é efetuada anualmente por meio do formulário eletrônico disponibilizado para o próprios servidores e chefias imediatas através do Sistema de Informações e Gestão Acadêmica - SIG@. O formulário de avaliação de desempenho dos técnico-administrativos em educação (Anexo A) é o mesmo para todos os níveis (apoio, intermediário ou superior).

A avaliação de desempenho funcional para progressão por mérito ocorre em duas etapas, contemplando um período total de 18 meses, sendo a primeira etapa aquisitiva correspondente a 9 meses (etapa A) e os 9 meses seguintes (etapa B) concernentes à progressão com mudança no padrão de vencimento, desde que o desempenho seja satisfatório (UFPE, 2014a). Havendo o desempenho satisfatório, ou seja, se a média ponderada das notas for acima de 7,0, a progressão por mérito ocorre a cada 18 meses de exercício e percorre os 16 padrões prescritos na Lei nº 11.091/2005, com cada progressão ampliando o salário em 3,6% em relação ao padrão imediatamente anterior. Assim, os servidores atingem o último padrão de vencimento decorridos 30 anos de exercício.

Conforme a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal da PROGEPE, em entrevista realizada em outubro de 2014, não se promove o acompanhamento da avaliação de desempenho dos servidores que ultrapassam 30 anos de exercício, haja vista não ser mais possível a sua progressão na carreira. Além disso, os ocupantes de cargos de chefia são avaliados enquanto técnico-administrativos e não na função de gestores.

A Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal da PROGEPE, ainda em entrevista de outubro de 2014, informou que a política de avaliação de desempenho deve observar fielmente o disposto no Decreto nº 5.825/2006 e no Decreto nº 7.133/2010 (BRASIL, 2006; 2010), não tendo a Universidade autonomia sequer para definir os critérios a serem mensurados.

O programa de avaliação de desempenho visa fornecer indicadores para propiciar o desenvolvimento de pessoal da UFPE; diagnosticar carências de conhecimento, habilidades técnicas e comportamentais para promover programas de capacitação e aperfeiçoamento; possibilitar ao servidor o conhecimento de seus pontos fortes e fracos a fim de corrigir suas deficiências; aferir o mérito para progressão, entre outros (UFPE, 2006).

Embora implantada em 2007, até a conclusão deste trabalho, a política de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE não passou por uma análise de acertos e erros. A Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal da PROGEPE, em entrevista concedida em julho de 2014, confirmou que a atualização e a revisão deste instrumento é importante e constitui uma de suas metas, contudo, até aquela data, não havia uma previsão para sua efetivação.

Em 2013, Lira, Aguiar e Amorim publicaram um estudo acerca da percepção dos gestores sobre o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE. Nesta pesquisa, mais de 70% dos gestores destacaram que o objetivo principal da avaliação de desempenho era o aperfeiçoamento individual e institucional; informaram serem imparciais em suas avaliações; declararam a concessão de *feedback* aos colaboradores e a consideração de suas opiniões e sugestões no dia a dia do trabalho (LIRA, AGUIAR, AMORIM, 2013). No entanto, o estudo de Lira, Aguiar e Amorim (2013), apontou desconhecimento acerca da Resolução nº 06/2006 e mesmo da legislação básica relativa à avaliação de desempenho, constatando a necessidade de se promover a

capacitação desses avaliadores a fim de que a avaliação de desempenho cumpra efetivamente sua proposta.

No próximo capítulo, será abordada a metodologia utilizada para a estruturação deste trabalho.

6 PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo, é detalhado o percurso metodológico que norteou o estudo da visão dos servidores técnico-administrativos em educação acerca da política de avaliação de desempenho operacionalizada na Universidade Federal de Pernambuco.

6.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

O método de trabalho utilizado na pesquisa foi o de orientação qualitativa e antropológica. Considerando que o intuito deste estudo foi investigar como a política de avaliação de desempenho funcional operacionalizada na UFPE é observada e entendida pelo técnico-administrativo em educação, a pesquisa qualitativa mostrou-se mais adequada ao desenvolvimento deste trabalho, pois ela “lida com interpretações das realidades sociais” (BAUER; GASKELL; ALLUM, 2010, p. 23) ou “tenta estabelecer o significado de um fenômeno a partir do ponto de vista dos participantes” (CRESWELL, 2007, p. 37). Desta maneira, a orientação qualitativa promoveu a escuta dos sujeitos envolvidos na pesquisa a fim de captar os diferentes significados por eles atribuídos ao fenômeno estudado.

De acordo com Creswell (2007), a pesquisa qualitativa exige métodos únicos da análise de dados por ter como objeto dados texto e imagem, suscitando a exploração de características não mensuráveis como impressões, percepções, sentidos, entre outros. Para tanto, segundo Bauer e Aarts (2010), deve ser considerado o esforço empreendido na coleta, na análise dos dados e o número de representações que se quer caracterizar como critério para o tamanho do *corpus*. Por *corpus* entende-se “um corpo ou uma coleção completa de escritos ou coisas parecidas; o conjunto completo de literatura sobre algum assunto” (BAUER; AARTS, 2010).

A abordagem tem cunho antropológico por focalizar o homem como centro ativo que reúne a razão, a capacidade de intuir e a emoção para transformar o mundo e a si mesmo através da vivência em sociedade (MARTINS, 1969). Assim, buscou-se destacar a dimensão humana nas organizações, observando o indivíduo não como um recurso empresarial para a eficácia, mas como ator social que se mobiliza; tem uma identidade; possui uma cultura construída pelo compartilhamento de significados; possui vida afetiva e um imaginário; forma-se pela interação com os outros indivíduos e grupos; tem sua ação enraizada numa sociedade, numa cultura e numa história e

reflete eticamente sobre suas atitudes (CHANLAT, 2010).

A pesquisa quanto aos objetivos foi descritiva, voltando-se à descrição da política de avaliação de desempenho na Universidade Federal de Pernambuco a partir da ótica dos servidores técnico-administrativos em educação, contudo, não se restringiu à descrição uma vez que se buscou a interpretação do fenômeno a partir da opinião e da crença dos sujeitos, visando contribuir com um novo olhar acerca do objeto do estudo (LOPES, 2006).

6.2 *LÓCUS* DE INVESTIGAÇÃO E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida na Universidade Federal de Pernambuco, mais especificamente, nos 12 Centros Acadêmicos componentes da instituição, sendo eles: Centro Acadêmico do Agreste - CAA; Centro Acadêmico de Vitória - CAV; Centro de Artes e Comunicação - CAC; Centro de Ciências Biológicas - CCB; Centro de Ciências Exatas e da Natureza - CCEN; Centro de Ciências Jurídicas - CCJ; Centro de Ciências da Saúde - CCS; Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA; Centro de Educação - CE; Centro de Filosofia e Ciências Humanas - CFCH; Centro de Informática - CIn e Centro de Tecnologia e Geociências - CTG (UFPE, 2014).

Contrariamente ao ocorrido na pesquisa quantitativa, em que são utilizados métodos de amostragem aleatória ou seleção de um grande número de pesquisados, a pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2007), prevê a seleção proposital de local e atores no ponto em que eles são os mais indicados a ajudar o pesquisador a compreender a questão de pesquisa. Neste sentido, de acordo com Richardson (2010), cabe destacar que não se pode relacionar os critérios de confiabilidade da pesquisa quantitativa, notadamente no tocante à representatividade dos entrevistados de uma população mais abrangente, pois a preocupação do pesquisador qualitativo reside em verificar se as informações coletadas expressam genuinamente a visão do entrevistado. Para o autor, é a possibilidade de acesso às opiniões dos entrevistados que deve orientar a escolha de um local e, por conseguinte, precisam ser levadas em consideração a facilidade de comunicação com os sujeitos e a adequação do instrumento de coleta de dados (RICHARDSON, 2010).

A escolha dos 12 Centros Acadêmicos como *locus* de pesquisa foi baseada no fato dessas unidades coordenarem e supervisionarem as atividades administrativas desenvolvidas nos níveis intermediário e operacional da instituição. Os Centros

Acadêmicos estão ligados diretamente à administração central da instituição e às suas Pró-Reitorias, as quais definem estratégias e determinam normas e diretrizes a serem seguidas por todos os órgãos integrantes da estrutura organizacional, dentre estas, por exemplo, encontra-se a Resolução nº 06/2006, orientadora da avaliação de desempenho funcional no âmbito da instituição.

O estudo visou captar a percepção dos servidores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Pernambuco acerca da política de avaliação de desempenho operacionalizada na instituição. Esta categoria profissional está relacionada às atividades de planejamento, organização, execução ou avaliação do apoio administrativo ao ensino, pesquisa e extensão nas instituições federais de ensino (BRASIL, 2005). Logo, não foram abrangidos os docentes de magistério superior.

Assim, a finalidade da pesquisa qualitativa “não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto” (GASKELL, 2010, p. 68), ou descobrir a diversidade de pontos de vista, em que esta variedade se baseia e como ela se justifica.

Observando que nem todos os técnico-administrativos em educação dos Centros Acadêmicos da IES pesquisada possuem o mesmo ponto de vista, mesmo não sendo entrevistados todos os membros do grupo, a segurança de que a diversidade de visões seria alcançada partiu da observação que, num meio social específico, ocorre geralmente um número limitado de posições sobre um determinado tópico (GASKELL, 2010). Além disso, foi preciso considerar que o sujeito ao falar, não o faz sozinho, mas sim dialoga com outros sujeitos. Conforme Calligaris (1991, *apud* ROGONE, 2006), o sujeito fala em rede com outros sujeitos, fala para alguém e com alguém, visando construir laços sociais, ao passo que os significados por ele atribuídos a algum fenômeno decorrem da história e do sentido coletivo. O discurso do sujeito, embora denote autonomia, é, na verdade, fruto da história e da coletividade, pois, segundo Caregnato e Mutti (2006), ao passo que o indivíduo se identifica ou se filia a alguma classe, ele é assujeitado pelo coletivo de forma inconsciente, absorvendo seus conhecimentos e reproduzindo-os em suas práticas. Desta maneira, o seu discurso possui marcas que possibilitam o reconhecimento do envolvimento com uma dada coletividade.

Para Richardson (2010), é preciso considerar, ainda, a inadequação da aplicação de critérios quantitativos de validade a dados qualitativos, pois, num pequeno estudo quantitativo, é improvável que a opinião de uma maioria de

entrevistados seja percebida como representativa de uma população mais abrangente. Já na entrevista em profundidade, o embasamento reside na convicção de que as opiniões e os diferentes pontos de vista são coletados senão pela pesquisa qualitativa, haja vista a importância da qualidade das informações e não o número de entrevistados que as compartilham (RICHARDSON, 2010).

Uma vez estruturada a estratégia de pesquisa, direcionou-se uma carta de apresentação às Diretorias de cada Centro Acadêmico a fim de fornecer detalhes da pesquisa a ser empreendida, pedindo autorização para a sua realização e solicitando uma relação com os nomes dos servidores ligados diretamente às Diretorias e seus tempos de serviço na instituição (Apêndice A).

A escolha dos servidores a serem entrevistados se deu aleatoriamente a partir da lista fornecida pelas Diretorias de Centro, sendo observado o gênero e o tempo de serviço na instituição. Foi realizado contato prévio via telefone com os técnico-administrativos selecionados, convidando-os a participar da pesquisa, explicando a sua finalidade, relevância e a importância em ouvi-los. Havendo alguma negação quanto à participação no estudo ou não sendo possível o contato com o selecionado ou ainda não havendo compatibilidade de agenda entre entrevistador e entrevistado, optou-se pela escolha de outro participante buscando atender ao objetivo proposto pela pesquisa.

Isto posto, assegurou-se que ao menos 1 servidor de cada Centro Acadêmico fosse entrevistado, tendo-se o cuidado de selecionar pessoas de gêneros diferentes em cada unidade, bem como indivíduos com diferentes tempos de serviço na instituição a fim de serem captadas latências de subjetividades com relação a essas características. A Tabela 1 relaciona o Centro Acadêmico onde os entrevistados exercem suas atividades, ao seu gênero e ao respectivo tempo de serviço na instituição.

CENTRO ACADÊMICO	GÊNERO	TEMPO DE SERVIÇO
CAA	Masculino	2 anos
CCB	Masculino	3 anos
CCS	Masculino	32 anos
CE	Masculino	13 anos
CFCH	Masculino	4 anos

Tabela 1 – Distribuição dos Entrevistados por Centro (continua)

Tabela 1 – Distribuição dos Entrevistados por Centro (conclusão)

CTG	Masculino	5 anos
CAV	Feminino	6 anos
CAC	Feminino	7 anos
CCEN	Feminino	8 anos
CCJ	Feminino	20 anos
CCSA	Feminino	6 anos
CIn	Feminino	30 anos

Fonte: Elaborada pela autora

Com relação ao tempo de serviço na instituição, é importante salientar que os servidores em estágio probatório (ou seja, com menos de 3 anos de exercício no cargo) foram considerados aptos a serem entrevistados haja vista eles também serem submetidos à avaliação de desempenho funcional, como determina o artigo 28 da Resolução nº 06/2006 da UFPE (UFPE, 2006).

A maior concentração de pessoas com menos de 30 anos de tempo de serviço, deve-se ao fato de que, ao atingir esse tempo de exercício, a sua avaliação não resultar mais em progressão funcional por mérito, pois eles já atingiram o maior nível de progressão na carreira. Contudo, a opinião daqueles que não podem mais progredir na carreira ficou configurada no relato de dois entrevistados, conforme verificado na Tabela 1.

As limitações do método da pesquisa são relacionadas à abrangência da análise na medida em que não foram envolvidas todas as unidades integrantes da estrutura da UFPE, uma vez que o foco foi a visão dos técnico-administrativos em educação dos Centros Acadêmicos dos *campi* Recife, Vitória e Caruaru. Além disso, não se considerou como critério a quantidade de avaliações de desempenho às quais os servidores tenham se submetido ao longo de sua vida na instituição, fator que pode influenciar nas opiniões coletadas.

A validade da pesquisa qualitativa, de acordo com Creswell e Miller (2000 *apud* CRESWELL, 2007), consiste na verificação da acurácia dos resultados a partir do ponto de vista do pesquisador, do participante ou dos leitores de um relato. Assim sendo, com base na exposição de Creswell (2007), a confirmação da exatidão dos dados da pesquisa dar-se-á pela descrição dos resultados, a fim de transportar os leitores para o ambiente estudado e pela apresentação de informações negativas e discrepantes, discutindo, assim, pontos de vista contrários para aumentar a

credibilidade do estudo empreendido.

6.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A entrevista individual foi a técnica utilizada neste estudo por permitir a “coleta de informações, dados e evidências cujo objetivo é entender e compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que não foram estruturados anteriormente” (MARTINS, 2009, p. 88). Como pontuam Lüdke e André (1986), a entrevista possibilita a captação aprofundada das questões levantadas, tendo vantagem diante de técnicas de abordagem mais superficial por oportunizar a consecução de percepções pessoais, individuais do fenômeno estudado.

Embora os discursos dos sujeitos retratem um dentre vários pontos de vista possíveis e reflitam o seu modo de observar, vivenciar e analisar o seu tempo, seu momento e seu meio social, a partir da investigação dos depoimentos individuais é possível extrair o subjetivo e o pessoal deles e pensar na coletividade, pois, pelo mapeamento de práticas, crenças e valores de universos sociais, permite-se a descrição e a compreensão da lógica que coordena as relações estabelecidas no interior do grupo do qual o entrevistado participa, em um determinado tempo e lugar (DUARTE, 2004).

A entrevista foi semiestruturada, propiciando, assim, a condução do processo por meio de um roteiro pré-definido e assentindo o acréscimo de novas questões pelo entrevistador quando oportuno (MARTINS, 2009). A entrevista face a face com os servidores selecionados foi gravada, sendo garantido o anonimato dos participantes do estudo.

Foram realizadas, ainda, entrevistas com a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal da PROGEPE, a primeira em julho de 2014, para obter informações gerais sobre a política de avaliação de desempenho institucional (legislação vigente, mecanismos de atualização); a segunda e a terceira, em outubro e em novembro de 2014, para esclarecer questões levantadas pelos servidores entrevistados (autonomia da universidade em definir os critérios de avaliação, publicidade dos resultados da avaliação de desempenho à comunidade acadêmica, entre outros).

Com relação aos técnico-administrativos em educação selecionados, não foi possível realizar a entrevista presencial apenas com o servidor do Centro Acadêmico de Vitória por incompatibilidade de agenda entre entrevistador e entrevistado. Considerando a necessidade do término da pesquisa, a fim de se assegurar o

cumprimento do prazo para a defesa, optou-se por realizar a entrevista via e-mail, sendo garantido o esclarecimento de dúvidas entre os envolvidos.

O roteiro que deu base às questões (Apêndice B) foi ancorado no referencial teórico deste estudo. As perguntas norteadoras tiveram o propósito de verificar se a política de avaliação de desempenho operacionalizada na UFPE promovia as dimensões de retorno concebidas por Chanlat (2000; 2010). Foram feitas 7 perguntas aos entrevistados, sendo 6 delas relacionadas diretamente às dimensões de retorno definidas por Chanlat (2000; 2010), visando verificar o olhar dos servidores quanto à operacionalização das dimensões na avaliação de desempenho funcional na UFPE e 1 pergunta, de caráter geral, para averiguar se a avaliação de desempenho funcional era percebida como instrumento de valorização profissional e humana pelos técnico-administrativos em educação.

As perguntas norteadoras foram utilizadas para iniciar a entrevista ou para introduzir a abordagem de um novo tópico, guiando o procedimento, pois, por se tratar de uma entrevista semiestruturada, novas perguntas puderam ser formuladas pelo entrevistador ao longo do encontro (MARTINS, 2009).

As entrevistas foram agendadas previamente, de acordo com a disponibilidade dos servidores selecionados, tendo duração média de 15 minutos e ocorreram no local de trabalho dos selecionados no período entre 13 de outubro e 26 de novembro de 2014. Seguindo o roteiro de entrevista proposto por Richardson (2010), fez-se uma introdução explicando a natureza e o objetivo do trabalho, solicitando a permissão para a gravação da entrevista e garantindo o anonimato do entrevistado, bem como a sua liberdade para interromper e pedir esclarecimentos sobre as perguntas. Seguindo, ainda, as orientações de Ander-Egg (1972, *apud* RICHARDSON, 2010), uma vez feita a pergunta, garantiu-se ao entrevistado tempo necessário à conclusão do seu relato, sem apressá-lo ou interrompê-lo.

A fim de guiar a entrevista e possibilitar o alcance do objetivo geral do trabalho, foi elaborado o Quadro 1 que relaciona as dimensões de retorno, o tópico do referencial teórico e os objetivos específicos às perguntas norteadoras que guiaram o resultado desta pesquisa.

DIMENSÃO DE RETORNO	TÓPICO DO REFERENCIAL TEÓRICO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PERGUNTA NORTEADORA
Experiência Vivida	5.1.1	Verificar se a avaliação de desempenho funcional valoriza as práticas e visões dos servidores sobre o trabalho que desenvolvem.	1) A avaliação de desempenho funcional valoriza suas práticas e suas percepções sobre o seu trabalho? Por quê?
Simbólico	5.1.2	Verificar se a avaliação de desempenho funcional favorece a identificação com os símbolos da cultura da UFPE e com os seus membros.	2) A partir da avaliação de desempenho funcional, que significado você dá ao seu trabalho?
História	5.1.3	Verificar se a avaliação de desempenho funcional valoriza a experiência acumulada no decorrer da vida da UFPE.	3) A avaliação de desempenho é reflexo do modo como o trabalho e as relações humanas se desenvolvem na UFPE ao longo dos anos? Por quê?
Ética	5.1.4	Verificar se a avaliação de desempenho funcional preza pela reflexão acerca das práticas adotadas pelo servidor e pela UFPE.	4) A avaliação de desempenho funcional preza e estimula a reflexão acerca das práticas adotadas no ambiente de trabalho? Por quê?
Afetividade	5.1.5	Verificar se a avaliação de desempenho funcional concede espaço ao sentimento, à emoção e ao que traz bem-estar ao servidor.	5) Você acha que a avaliação de desempenho funcional é capaz de reconhecer o sentimento, a emoção e o que lhe traz bem-estar no ambiente de trabalho? Por quê?
Ator e Sujeito	5.1.6	Verificar se a avaliação de desempenho funcional evidencia a importância dos servidores na construção e transformação da UFPE.	6) A avaliação de desempenho funcional evidencia a sua importância na construção e na transformação que a UFPE está passando?
Geral	5.1	Verificar se a avaliação de desempenho funcional promove a valorização profissional e humana do servidor.	7) Para você a avaliação de desempenho funcional o valoriza profissional e humanamente?

Quadro 1 – Relação entre dimensão de retorno e pergunta norteadora

Fonte: Elaborado pela autora

Uma vez concluída a fase das entrevistas, o próximo passo foi a escuta do áudio gravado e a transcrição das falas, visando facilitar a análise e a identificação de informações que possibilitaram as respostas aos objetivos da pesquisa. As entrevistas receberam uma numeração correspondente à sua ordem de realização. Logo, os relatos foram numerados de 1 a 12, perfazendo o total de 12 entrevistas. No capítulo 7, que apresentará a análise dos dados, os recortes das falas dos sujeitos pesquisados serão apresentados obedecendo a numeração mencionada.

6.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS: ANÁLISE QUALITATIVA DE DADOS DE ENTREVISTA

Segundo Creswell (2007), os procedimentos qualitativos têm como objeto de pesquisa dados em texto e imagem, captando impressões, sentimentos, sensações, entre outros, e, por isso, exigem métodos peculiares de análise de dados. Além disso, a estratégia para análise e interpretação dos dados deve observar o objeto do estudo e o caminho percorrido para sua consecução (*Ibidem*, 2007). Partindo deste pressuposto, sendo o objeto deste estudo a visão dos técnico-administrativos em educação acerca da política de avaliação de desempenho operacionalizada na UFPE e a obtenção dos dados ter ocorrido por meio de entrevistas, posteriormente transcritas, a Análise Qualitativa de Dados de Entrevistas proposta por Alves e Silva (1992) mostrou-se adequada à consecução do objetivo geral da pesquisa empreendida visto que este modelo consiste num movimento contínuo em que as questões da entrevista, a realidade, a abordagem conceitual, a literatura e os dados se entrecruzam visando à compreensão do fenômeno estudado.

Segundo Lüdke e André (1986), há dificuldade de se encontrar na literatura a descrição de procedimentos adequados quanto à delimitação de critérios e passos metodológicos na análise qualitativa de dados, fato que pode deixar o pesquisador inseguro nesta fase do trabalho. Uma dessas dificuldades, para Campos (1984, *apud* ALVES; SILVA, 1992), refere-se à garantia de que o estudo concebe o conhecimento crítico da realidade, não se convertendo, portanto, no exercício da camaradagem ou do ativismo.

Neste sentido, a Análise Qualitativa de Dados de Entrevistas surgiu da necessidade de se sistematizar um procedimento sequenciado e apto à aplicação em

dados de entrevista semiestruturada, abrangendo desde a construção do instrumento de coleta dos dados à captação do significado da fala dos sujeitos e à elaboração da redação do estudo, partindo do enfoque teórico do pesquisador (ALVES; SILVA, 1992).

Isto posto, a Análise Qualitativa de Dados de Entrevistas estrutura-se a partir de três tópicos centrais, a saber: *a necessidade de obter dados dentro de um contexto; da imensidão à sistematização dos dados* e, por fim, *a composição dos resultados pela redação* (ALVES; SILVA, 1992).

A necessidade de se obter dados dentro de um contexto refere-se à definição de núcleos de interesse do pesquisador que estejam ligados ao universo teórico abordado e o contato prévio com a realidade a ser estudada (ALVES; SILVA, 1992). Nesta pesquisa, este tópico foi atendido ao se delimitar como núcleo de interesse a política de avaliação de desempenho da UFPE, conectando-a às dimensões de retorno de Chanlat (2000) em razão da proposição da valorização humana e profissional advinda desse instrumento de gestão. O contato prévio com a realidade a ser estudada, por sua vez, foi oportunizado por meio da entrevista com a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal da PROGEPE, realizada em julho de 2014, ocasião em que se obteve informações gerais sobre a política de avaliação de desempenho institucional (legislação vigente, mecanismos de atualização, entre outros).

Considerando o arcabouço teórico e a realidade a ser estudada, foi composto um roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice B) em que as perguntas norteadoras introduzissem a abordagem de uma dada dimensão de retorno, todavia, novas questões puderam ser formuladas com o objetivo de deixar fluir o discurso dos sujeitos na dinâmica entre entrevistador e entrevistado. De acordo com Alves e Silva (1992), a formulação flexível das questões destina-se a propiciar a expressão do pensamento e da ação dos entrevistados diante dos temas focalizados, permitindo a averiguação de crenças, valores, sentimentos, comportamentos contidos na fala dos sujeitos.

No que se refere ao tópico *da imensidão à sistematização dos dados*, Alves e Silva (1992) destacam não só o grande volume de dados obtidos, como também, a diversidade de discursos produzidos pelos entrevistados, os quais obrigam ao pesquisador revisitar as questões oriundas do problema de pesquisa (o que se deseja saber), a formulação da abordagem conceitual adotada (gerar pontos de interesse e interpretações possíveis para os dados) e a realidade sob estudo (mostrar suas

evidências e consistências). Neste estudo, a partir da realidade expressa na fala dos entrevistados, buscaram-se elementos, teorias e argumentos que sugerissem uma interpretação possível dentro do referencial teórico da pesquisa contido no Capítulo 5, e, durante o processo de análise das entrevistas, construído ao longo do Capítulo 7, identificaram-se tópicos que se configuravam como pontos importantes denotados pelos discursos dos sujeitos.

Para os autores, a Análise Qualitativa de Dados de Entrevistas, faz um movimento constante, entrecruzando questões da entrevista, realidade, abordagem conceitual, literatura e dados no intuito de elaborar um desenho significativo e estruturar uma visão possível da realidade, sendo necessário atentar para os seguintes cuidados na fase de sistematização: a) o pesquisador deve se permitir “impregnar” pelos dados ao passo em que realiza “leituras” das falas dos sujeitos; b) o pesquisador deve fazer anotações contendo todas as relações percebidas, as interpretações suscitadas, os pontos considerados críticos e seu significado possível para que nenhum dado seja perdido; c) o pesquisador deve partilhar os dados com outros estudiosos, envolvidos com temas afins, possibilitando, assim, maneiras de se compreender, explicar e interpretar a realidade observada e apresentada pelo discurso dos entrevistados; d) na literatura sobre o tema, o pesquisador deve buscar o aperfeiçoamento dos tópicos que investiga, relacionando o conteúdo do discurso dos sujeitos à sua percepção ao entrar em contato com os entrevistados e, também, ao pensamento registrado, que, recente ou não, precisa ser vinculado ao mesmo assunto para atualizar ideias e pensamento do passado e do presente; e) o pesquisador pode perceber certa regularidade ou diferenças nas respostas na medida em que se torna impregnado pelos dados; e f) no decorrer do trabalho de análise, o pesquisador pode ir afunilando os dados de modo a estruturar tópicos de interesse dada à sua abrangência e importância para a pesquisa (ALVES; SILVA, 1992).

Chegando ao tópico *a composição dos resultados pela redação*, os autores pontuam que, numa análise qualitativa, elegem-se tópicos e temas, assim como, produz-se uma narrativa embasada na literatura e na verbalização dos sujeitos, permitindo ao leitor a compreensão do quadro desenhado quando da análise dos dados e explicitando, inclusive, pontos e contrapontos para propiciar discussões e redefinições relativas ao fenômeno estudado (ALVES; SILVA, 1992). Nesta pesquisa, ao iniciar cada seção (7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.5, 7.6 e 7.7), nomearam-se os tópicos a serem abordados na análise, buscando significá-los a partir do referencial teórico que guiou

o estudo. Os pontos e contrapontos foram trazidos na medida em que se colocou em diálogo visões dissonantes dos sujeitos entrevistados, bem como, relatou-se o estudo de Lira, Aguiar e Amorim (2013), o qual apresentou uma disparidade de opinião em relação à verbalização dos sujeitos entrevistados neste trabalho, notadamente no tocante à prática de *feedback*.

Este trabalho se debruça sobre a fala produzida pelos seus entrevistados, fazendo-o conversar com o referencial teórico explicitado no Capítulo 5, nesse sentido, para estudar o discurso, de acordo com Gill (2010), deve-se adotar: uma postura crítica com relação ao conhecimento aceito sem discussão; o reconhecimento de que a compreensão do mundo é histórica e culturalmente construída e a convicção de que a visão de mundo é determinada pelos processos sociais. Para Chizzotti (2010), o discurso não é simplesmente uma estrutura de palavras, ao contrário, o discurso revela a expressão do sujeito, expondo sua identidade (o que é, o que ele quer), e o seu relacionamento social (com quem ele está).

Considerando o discurso dos sujeitos como fonte de informação desta pesquisa, suscita-se como importante ter em mente a noção de discurso, da teoria da ideologia e do inconsciente, cujo foco está no descentramento do sujeito, pois eles poderão contribuir no entendimento da construção da verbalização dos entrevistados.

A língua não é transparente, homogênea e, portanto, o seu enunciado permite várias interpretações; o sentido é simbólico e tem relação com o contexto sócio-histórico em que é formulado, trazendo discursos pré-constituídos que configuram a memória do dizer da sociedade, marcado ideologicamente (CAREGNATO; MUTTI, 2006). Orlandi (2008) expõe que as palavras não são apenas o que parecem, são, ao mesmo tempo, presença e ausência, são o que dizem e o que não dizem, sendo preciso ver o que está “atrás” delas, seu movimento, rompendo espaços de sentidos fixados.

O descentramento do sujeito decorre do seu assujeitamento ao coletivo porquanto o indivíduo torna-se porta-voz de um contínuo de discurso marcado por figuras, memórias, valores e atitudes característicos de uma construção coletiva por ele interiorizada e reproduzida inconscientemente (*Ibidem*, 2006). Similarmente ao conceito de descentramento, Maingueneau (2008) fala da “inscrição”, através da qual o sujeito não fala em seu nome, mas seguindo um “outro invisível”, o qual resgata enunciadores-modelo de posicionamento e a fonte do discurso (a Tradição, a Verdade, a Beleza).

Para Faria e Meneghetti (2007a), a ideologia representa um conjunto de ideias

que produzem uma dominação a ser traduzida em discursos, suas imagens e símbolos, os quais definem a identidade de um indivíduo ou grupo. Para Pagès *et. al.* (1993), essa dominação seria um processo de “cerco ideológico” que faz o indivíduo colaborar com a sua doutrinação, resolvendo conflitos ideológicos e reformulando a ideologia dominante, tendo a impressão de pensar de maneira autônoma, pois, mesmo inconscientemente, ele acaba por reproduzi-la, pois está sob influência das práticas e aspirações predominantes na instituição.

Pagès *et. al.* (1993) observam que a ideologia predominante numa instituição não é perfeitamente coerente, tampouco representa apenas os interesses da classe dominante, na verdade, ela é uma “bricolage” de variados elementos oriundos de diferentes influências e de diferentes períodos que se constitui como uma interpretação da realidade consonante com as práticas dos membros da instituição, promovendo a leitura do mundo de acordo com as suas aspirações.

Orlandi (2008) explica que o dispositivo ideológico do sujeito vem carregado de uma memória construída coletivamente, a qual é negada através do esquecimento do sujeito. Ainda de acordo com a autora, pelo esquecimento, o sujeito tem a impressão de que os sentidos foram construídos por ele, contudo, a formulação do seu discurso, a materialidade de sua palavra, advém de interpretações institucionalmente (mais ou menos) desenvolvidas que são historicamente determinadas (ORLANDI, 2008).

Isto posto, pela Análise Qualitativa de Dados de Entrevista proposta por Alves e Silva (1992), buscou-se verificar se a política de avaliação de desempenho operacionalizada na UFPE promovia as dimensões de retorno propostas por Chanlat (2000) pela captação do ponto de vista dos seus servidores técnico-administrativos em educação. Para tanto, recorrendo a Orlandi (2008), partiu-se da compreensão que os sujeitos entrevistados construíram seus discursos sobre palavras que lhe têm um sentido natural, transparente, contudo, a análise empreendida buscou contemplar o movimento da interpretação. Interpretação que procurou colocar em diálogo a realidade apreendida, a abordagem conceitual, a literatura e os dados para elaborar um “desenho significativo de um quadro”, com diversas visões, contudo passíveis de compreensão (ALVES; SILVA, 1992).

Caregnato e Mutti (2006) esclarecerem que a interpretação nos discursos dos sujeitos não é única nem absoluta, bem como é passível de equívocos e falhas porque os sentidos nem sempre são tão evidentes e a realidade tem muitas e diferentes

definições. Neste mesmo sentido, Orlandi (2008) observa que, estando o analista numa posição intermediária entre descrição e interpretação, ele pode fazer visíveis os diversos sentidos existentes, porém, deve-se considerar a possibilidade da descrição expor-se ao equívoco e do sentido tornar-se outro.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e a análise dos resultados foram organizadas a partir dos objetivos definidos na composição desse trabalho e têm o propósito de retomar o referencial teórico exposto no capítulo 5, ou seja, resgatar as dimensões de retorno definidas por Chanlat (2000), verificando, assim, se elas estão presentes dentro da política de avaliação de desempenho funcional operacionalizada pela UFPE.

Para dar base às interpretações, a partir da transcrição das entrevistas dos técnico-administrativos em educação, destacaram-se tópicos que expressam as suas perspectivas quanto à avaliação de desempenho funcional da instituição pesquisada.

7.1 RETORNO DA EXPERIÊNCIA VIVIDA: VALORIZAÇÃO DAS PRÁTICAS E PERCEPÇÕES SOBRE O TRABALHO

O retorno da experiência vivida traduz a valorização das práticas e percepções sobre o ofício, permitindo ao servidor o estabelecimento de conexões entre o trabalho intelectual e a forma de executá-lo materialmente, com autonomia, atribuindo ao mesmo uma marca pessoal por meio da interação e integração com o processo produtivo.

A seguir, apresentam-se os tópicos abordados pelos técnico-administrativos em educação ao responder à pergunta “A avaliação de desempenho funcional valoriza suas práticas e suas percepções sobre o seu trabalho? Por quê?” e um dos fragmentos de discurso a partir do qual cada tópico foi identificado:

1. Ausência de *feedback* com relação ao desempenho.

eu acho que falta um *feedback*, não sei, baseado na sua avaliação, sei lá [...] até a própria diretoria, chamar o cara e dizer “olha esses pontos aqui, né, o que que tá acontecendo, o que que você acha?”. Eu não vejo reuniões que sirvam, aproveitando essa avaliação. Acho que seria um ponto que poderia ser explorado. Muitas vezes ela fica lá esquecida. (E6, entrevista, novembro de 2014)

2. A avaliação de desempenho funcional é feita por obrigação, figurando como um procedimento formal para progressão na carreira.

o primeiro ponto que eu [...] assim [...] compreendo dessa avaliação é o seguinte, que ela é um procedimento formal pra garantir uma

progressão no âmbito da carreira. (E9, entrevista, novembro de 2014)

3. A avaliação de desempenho funcional por vezes é realizada por um gestor ao qual o servidor não está subordinado diretamente.

quando a chefia tá ligada diretamente ao servidor, lógico que ela vai fazer a avaliação de acordo com aqueles itens que estão lá, agora, se a chefia não tiver contato direto com o servidor, tipo for um chefe de departamento que tem várias outras pessoas para avaliarem, a avaliação fica superficial porque o avaliador não está cara a cara com as atividades do servidor. Quem tá mais próximo tem como observar os pontos que estão lá. (E5, entrevista, novembro de 2014)

4. A valorização do modo trabalho parte da opinião pessoal do gestor.

eu acho que tem ainda muito o papel do chefe deixando influenciar (a avaliação). Devia ter sido uma avaliação tipo multilateral, vários fatores, não só um chefe, mas outros colegas do trabalho te avaliando também para ter um *feedback* mais preciso, não tão unilateral como está sendo hoje em dia. (E3, entrevista, outubro de 2014)

5. A avaliação de desempenho funcional é superficial, geral por não conseguir avaliar se o profissional é realmente bom e se contribui para a universidade.

a avaliação de desempenho aqui da Universidade não tem uma avaliação do profissional em si. Ela tem uma avaliação muito superficial e que não consegue avaliar se o profissional realmente é bom e se contribui para a universidade. Ela tem pontos muito superficiais, tipo assiduidade. Num primeiro momento você pode considerar um ponto relevante porque é preciso que o funcionário venha à universidade para trabalhar, mas, por outro lado, o fato só da presença dele não significa que ele tá contribuindo para a universidade. (E4, entrevista, novembro de 2014)

6. A avaliação de desempenho funcional é uniforme por ser a mesma para todos os servidores, os critérios não progridem conforme o tempo de serviço e não se alteram conforme a função exercida.

não, valoriza não. Porque eu acho ela muito superficial e uniforme, entendeu? Para todo mundo é igual e assim a gente não tem o *feedback*, a gente não sabe a resposta [...] Já que tem avaliação A e B, poderia ser diferente. Eu tô aqui há 20 anos, de um tempo para cá que tem essa avaliação, se eu não me engano é de 8 em 8 meses, são as mesmas perguntas e eu acho que não leva a nada. [...]. Deveria ter questões mais bem trabalhadas, mais específicas em relação às suas atividades, ao setor que você trabalha. Talvez não fosse nem igual,

fosse mais personalizada porque, às vezes, uma tarefa num determinado setor tem uma relevância que num outro não tem. (E7, entrevista, novembro de 2014)

7. A avaliação de desempenho funcional não valoriza o cumprimento de metas e resultados.

tenho apenas uma ressalva quando aos critérios utilizados para avaliação, pois se resumem a pontualidade, assiduidade, cordialidade, entre outros, não valorizando o cumprimento de metas e resultados. (E12, entrevista, novembro de 2014)

O discurso dos entrevistados reportou que a experiência vivida parece não ser devidamente reconhecida, pois o que concede um tom particular ao trabalho do indivíduo, valorizando o seu modo de agir e interagir com seu ofício, não tem sido captado pela avaliação de desempenho funcional.

Conforme Chanlat (2000), a interação do homem com a realidade, necessariamente, resulta da dialética entre as experiências dos sujeitos – que lhe trazem o conhecimento – e a maneira como eles visualizam uma determinada atividade – interpretando-a a seu modo –, contudo, o mundo da gestão tende a não revelar as singularidades devido à preferência por modelos que permitam a previsibilidade, o planejamento, a certeza e o controle, a fim de dar suporte à ação estratégica das organizações. Na visão de Chanlat (2010), a ação estratégica refere-se ao pensar no presente da organização, mas, também, no seu futuro e, para isso, convém resgatar as vivências dos atores, a sua memória, o seu imaginário, pois só assim é possível fazer projeções e orientar ações no tempo atual visando ao futuro.

No entanto, as organizações observam e trabalham a ação estratégica geralmente focando-se no quadro dirigente, no que ele pensa e imagina com relação ao porvir, sem abrir espaço e ouvidos aos grupos e indivíduos que estão em outros níveis hierárquicos (Chanlat, 2000). Para o autor, toda pessoa é um ator, dotado de criação, crítica, imaginação e reflexão, desta forma, ela não é um indivíduo hipernormal, fiel às regras, sem contestação, ao contrário, ele detém o saber autêntico, podendo dizer “eu acho, eu penso” para transformar o mundo e criar a história (CHANLAT, 2000).

Recorrendo a Enriquez (2014), a avaliação de desempenho funcional representaria o caráter conservador de toda organização que opta por estabelecer a burocracia das condutas ou mesmo sua ritualização para se proteger do disforme, da

criação de formas vivas de trabalho porque a coabitação de pessoas de origens e qualificações diversas, com interesses e projetos diferentes, suscita a existência do “fantasma de guerra” possível de todos contra todos, ou de classe contra classe. A avaliação de desempenho funcional, portanto, representaria um ideal de trabalhador que se moldaria aos critérios estabelecidos como importantes pela instituição visando garantir o alcance de seus objetivos de maneira previsível e planejada, formalizando relações de autoridade e prevenindo-se da ameaça representada por cada um à comunidade.

Chanlat (2000) destaca a constante transformação da realidade do trabalho pelo trabalhador, pois não haveria instrução de serviço ou exigência formal que abrangesse minuciosamente a prática cotidiana do ofício, haja vista esta realidade “ser mais ou menos movediça, incerta e imprevisível” (*Ibidem*, 2000, p. 71). Isto ocorre porque há situações no dia a dia do trabalho não concebidas pelos procedimentos formais, exigindo, assim, a atuação do trabalhador, como conhecedor e praticante da atividade, no sentido de recompor a tarefa.

Todo trabalho possui exigências psicológicas, sociais, físicas, mas, também, o modo de gestão que orienta as ações dos indivíduos deve conceder autonomia aos atores para revisar e ajustar práticas visando ao cumprimento eficaz de suas tarefas, caso contrário, valorizar-se-á um modelo de gestão abstrato, distanciado da realidade vivida que será um obstáculo para o surgimento de uma dinâmica coletiva (Chanlat, 2010).

Como preconizado por Chanlat (2000), a ação estratégica deveria resgatar as experiências dos indivíduos, sua memória, o que eles empregam de diferencial em seu trabalho, reconhecendo-os como atores capazes de refletir, criticar e se expressarem no ambiente organizacional, contudo, delinea-se que o instrumento avaliação de desempenho funcional da UFPE como vem sendo praticado acaba por reduzir o trabalho dos servidores a critérios gerais, que não conseguem resgatar as suas vivências cotidianas no trabalho, atuando num horizonte muito curto e pontual (o do momento da avaliação) e impondo restrições às peculiaridades que cada um desses sujeitos coloca em seu trabalho. Esta conclusão é evidenciada quando os entrevistados dizem não perceber uma relação direta entre a sua prática de trabalho e a avaliação de desempenho funcional, ou seja, ela não destaca os progressos, as conquistas, a dedicação, o compromisso que os servidores têm com o seu trabalho.

Entrando na discussão do tópico 1, a percepção dos técnico-administrativos quanto à falta de conexão entre o mecanismo de avaliação de desempenho e a realidade vivenciada no dia a dia do trabalho mostra-se reforçada pela ausência de *feedback*, do encontro entre a chefia imediata e o TAE para debater sobre o seu trabalho e suas experiências. O *feedback* corresponde ao repasse do desempenho tendo por base a atuação esperada, servindo para corrigir possíveis dificuldades, reforçar atitudes positivas e atuando como mecanismo de aprendizagem para o indivíduo (MAIA, MORAES, FREITAS, 2011). Permitir a expressão do servidor com relação ao seu desempenho, na visão de Chanlat (2000), é reconhecê-lo como ator dotado de reflexão, senso crítico; é compreendê-lo não como mero observador, mas como agente transformador da realidade organizacional.

No entanto, pelos fragmentos de discursos transcritos, os servidores reclamam da falta de *feedback*, legitimando a não observação da experiência vivida, pois, o indivíduo não percebe o seu trabalho como diferenciado, isto é, o compromisso, a dedicação que, por ventura, emprega-se no ofício, não são notados e, assim, o sujeito se ressentido porque não se individualiza. Recorrendo a Todorov (1995, *apud* CHANLAT, 2000), o sujeito só se percebe como único a partir do reconhecimento de um outro ser, do qual é diferente, dessa maneira, a individualização só ocorre pela socialização ou ligação social. O formulário da avaliação de desempenho é preenchido por meio da internet, sendo atribuídas notas de 0 a 10 ao desempenho do servidor, sem a emissão de pareceres sobre os critérios, assim, o servidor não recebe opiniões sobre o seu trabalho, sobre o que está bom ou poderia ser melhorado, sobre quais dificuldades tem enfrentado no decorrer de suas tarefas.

ele (o chefe), às vezes, procura uma outra pessoa, um assessor para saber como é o meu desempenho e eu não fico sabendo. Eu não tenho um retorno. (E1, entrevista, outubro de 2014)

não existe nenhum tipo de *feedback* que é realizado entre o servidor que faz sua autoavaliação e o seu chefe que faz a avaliação desse servidor. Não existe essa troca de informar e de discutir quais são esses pontos realmente que o funcionário pode e deve melhorar em prol da instituição. (E4, entrevista, novembro de 2014)

eu acho que falta um *feedback*, não sei, baseado na sua avaliação, sei lá ... até a própria diretoria, chamar o cara e dizer 'olha esses pontos aqui, né, o que que tá acontecendo, o que que você acha?'. Eu não vejo reuniões que sirvam, aproveitando essa avaliação. Acho que seria um ponto que poderia ser explorado. Muitas vezes ela fica lá esquecida. (E6, entrevista, novembro de 2014)

a gente não tem o *feedback*, a gente não sabe a resposta. (E7, entrevista, novembro de 2014)

[...] o servidor passa os 9 meses sem nenhum tipo de conversa ou alerta sobre seu desempenho insatisfatório e na avaliação vem a ser pontuado de forma insatisfatória. [...] Na verdade se o servidor tiver o desempenho insatisfatório, se não for por sua iniciativa de mudanças e correção, o mesmo continuará com o mesmo perfil para as próximas avaliações, pois não ocorre normalmente um ajuste ou conversa entre as partes envolvidas na avaliação. (E12, entrevista, novembro de 2014)

A não observação da experiência vivida na avaliação de desempenho parece se relacionar intimamente à ausência de *feedback* por parte da chefia imediata, pois, conforme Enriquez (2014), a palavra livre, a vontade criadora, a imaginação, o retorno quanto ao desempenho é percebido como inquietante e capaz de desviar do trabalho organizado, prescrito, além de ser passível a estimular ideias opostas às dos dirigentes. O discurso destes sujeitos vai de encontro ao relatado pelos gestores no estudo de Lira, Aguiar e Amorim (2013), quando mais de 70% deles declararam concederem *feedback* aos colaboradores, bem como levarem em consideração suas opiniões e sugestões no dia a dia do trabalho. A discordância entre avaliadores e avaliados corrobora com o alerta de Barbosa (1996) quanto à avaliação de desempenho ser uma “fonte de atritos, insatisfações e frustrações” para os indivíduos nela envolvidos. Os atritos, insatisfações e frustrações podem ser explicados pelo critério do julgamento que, segundo Chanlat (2010), por mais objetivo que aparente ser, se baseia numa estrutura simbólica, que remonta à visão de mundo e à experiência daquele que julga. Uma possibilidade para atenuar este conflito é conceber este instrumento como uma oportunidade para o entendimento entre as pessoas, como bem preconizam Bergamini e Beraldo (2010), fazendo emergir momentos de diálogo pelos quais avaliador e avaliado possam discutir sobre os comportamentos.

Contrariamente aos fragmentos anteriormente transcritos, a fala do Entrevistado 2 traz uma prática positiva de *feedback*, em que chefia e servidor fazem juntos a avaliação de desempenho funcional.

Os meus avaliadores são muito críticos, rigorosos, se eu tenho aquela nota, que, no meu caso, foram máximas e eu tenho cópia disso tudinho, então, eu acho que eles realmente estão dando a nota que reflete o meu trabalho [...] As minhas avaliações foram assim: eu e meu avaliador fazíamos a avaliação ao mesmo tempo, juntos,

sempre foi assim. Eu acho que é a melhor forma. (E2, entrevista, outubro de 2014)

Considerando os discursos em que se constata a ausência de *feedback*, a fala do Entrevistado 2 constitui uma exceção que, para Enriquez (2014), seria um fruto do acaso, uma falha na organização ou um esforço constante e pouco recompensado de minorias (neste caso, a chefia correspondente) que escolhem agir de modo diferente, buscando a criatividade, a reflexão desinteressada e a faculdade de julgamento cuja interrogação recai sobre os valores a partir dos quais as decisões são tomadas e os modos de comportamento dominantes. Este discurso reforça a colocação de Bergamini e Beraldo (2010) com relação à oportunidade de entendimento entre os indivíduos, neste caso, a realização conjunta da avaliação, propor um ambiente onde as relações humanas ocorram com mais espontaneidade.

Isto posto, para Chanlat (2000), a qualidade de vida de um grupo depende das relações sociais com o outro, haja vista o homem construir sua identidade a partir dos encontros sociais ao longo de sua história, desta maneira, entende-se que um momento de *feedback* com a chefia imediata viria a suprir a falta de informações mais detalhadas do formulário, além de oportunizar a socialização, o diálogo entre os indivíduos que dividiriam objetivos, expectativas, sentimentos, impressões, repercutindo na construção de relações de trabalho mais salutar porque possibilitaria uma discussão sobre o ambiente e o desenvolvimento do trabalho. Não à toa os entrevistados relataram que realizar a avaliação de desempenho funcional em parceria com a chefia imediata seria considerada a melhor maneira de se reconhecer o trabalho e valorizar as suas ações, assim como na proposição de um ambiente onde as relações se dessem com mais espontaneidade. Isto fica claro nas falas transcritas a seguir:

ela deveria ser feita diretamente junto com seu chefe, assim, lado a lado. Você se autoavaliando na sua e ele, de um lado, dizendo se concorda ou não, no que eu poderia melhorar ou não através daquela avaliação. (E1, entrevista, outubro de 2014)

eu acho que o que deveria ser colocado aí seria, para além da formalidade [...] que existisse um meio-termo entre os dois em que o gestor se encontrasse com os funcionários do setor e fizesse uma avaliação conjunta que, isso a universidade, pelo menos no que eu conheço, não desenvolveu nos setores onde eu trabalhei. Acho que o que precisa dentro disso, para eu ver um sentido dentro disso aí, é justamente uma avaliação concreta em que o chefe, o avaliado e o avaliador eles se reúnam [...] através de um grupo ou entre os dois mesmos possam concretamente fazer uma avaliação. (E9, entrevista, novembro de 2014)

Ambos os discursos suscitam a emergência de uma relação mais espontânea, ou usando as palavras dos entrevistados: “lado a lado” (E1, entrevista, outubro de 2014), “para além da formalidade” (E9, entrevista, novembro de 2014). Estas falas parecem ratificar o entendimento de Bergamini e Beraldo (2010) e o de Chanlat (2000) quanto ao modo como as relações humanas se desenvolvem no ambiente de trabalho ser determinante na qualidade de vida do grupo. Ademais, denota-se a necessidade da prática da intersubjetividade, ou seja, a construção do *eu* (avaliado) a partir do reconhecimento do *outro* (avaliador) pela harmonização entre os indivíduos em igualdade de condições para argumentação a fim de promover a criação e recriação de valores e atitudes dentro da organização (CALDAS E WOOD JÚNIOR, 1999; COELHO JÚNIOR, 2003).

A Resolução nº 6/2006, que trata do Programa de Gestão de Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação, em seu artigo 13, inciso VII, prevê que o avaliador dê ciência ao avaliado quanto aos conceitos atribuídos, inclusive possibilitando a negociação das notas em caso de discordância (UFPE, 2006), porém, pelos discursos dos servidores, isso não ocorre com regularidade na instituição. O que leva à pergunta: Se o *feedback* é previsto na Resolução e se é benéfico para a qualidade de vida no trabalho e para a individualização do servidor, por que ele não é frequentemente praticado? A resposta pode estar nos discursos relativos ao tópico 2, pelos quais os próprios servidores observam a política de avaliação de desempenho como algo meramente formal, para progressão por mérito e o incremento salarial, em vez de um meio de desenvolvimento e aperfeiçoamento, conforme sugerem os fragmentos de discurso a seguir:

ela é meramente um instrumento de progressão funcional. Eu vou fazer minha avaliação A ou B pra ter tantos por cento no meu salário. Então isso também é uma responsabilidade da própria universidade porque essa cultura está instalada e não se faz um movimento ou um tipo de trabalho interno para que essa percepção seja mudada, pelo contrário, ela é cada vez mais reforçada. Tanto é que as pessoas se preocupam em fazer mais a avaliação B que a avaliação A porque sabem que a avaliação B é a que conta para a mudança de nível. Precisa ser melhor trabalhado esse aspecto. (E4, entrevista, novembro de 2014)

eu acredito o seguinte, hoje em dia, essa avaliação, as pessoas olham, a maioria delas, como se fosse a forma só da promoção, de

você aumentar só um pouco o seu salário (E5, entrevista, novembro de 2014)

eu acho que a gente tem que fazer porque tem que fazer, é uma obrigação, mas eu vejo que...aquilo para mim é nada.(E8, entrevista, novembro de 2014)

em termos práticos, essa avaliação pra mim, ela figura apenas como um procedimento formal pra progressão [...] ela é um procedimento formal pra garantir uma progressão no âmbito da carreira (E9, entrevista, novembro de 2014)

A fala do Entrevistado 11 parece endossar as leituras efetuadas pelos Entrevistados 4, 5, 8 e 9 quanto à valorização do componente financeiro da avaliação de desempenho em detrimento do desenvolvimento e da motivação pessoal pelo reconhecimento de um trabalho bem conduzido:

ao meu ver o estímulo que eu vejo é esse, quando você, por exemplo, tá passando por crises financeiras, então, você acha que aquela gratificação veio no momento certo para elevar o seu salário, principalmente, a B, que é a que libera, né? O valor então, aquilo ali, serve só de estímulo financeiro, não é de estímulo profissional para você. (E11, entrevista, novembro de 2014)

A visão de Chanlat (2000) aqui se confirma, a supervalorização do componente econômico em detrimento do social, a supremacia da quantidade em detrimento da qualidade, ou, recorrendo à Barbosa (1996), a figura do *homo economicus*, estimulado meramente por benefícios salariais, ressurgiu, ganhando proeminência diante do *homo socialis*, incentivado por benefícios sociais e simbólicos. Para Bergamini e Beraldo (2010), a ligação entre desempenho favorável e recompensa pecuniária desvirtua a verdadeira motivação, que advém do próprio indivíduo, passando pelo envolvimento com o trabalho, com a autoestima e a realização dos desejos pessoais. É o que parece ocorrer na UFPE, mas não só nela. É preciso pontuar que a valorização do incremento salarial em detrimento da qualidade da produção humana tem raízes na história da Administração Pública brasileira, haja vista, conforme elucidado por Martins *et.al.* (2010), a acepção notadamente monetária da política de avaliação de desempenho praticada entre 1936 e 1993, quando os instrumentos legais serviam como meio para aumento de remuneração e progressão funcional. Desta feita, este é um fenômeno que parece engendrado na cultura da Administração Pública no Brasil, remetendo ao retorno do simbólico (valores, significados) e ao retorno da história (memória) definidos por Chanlat (2000).

Outra leitura possível está na história do pensamento da gestão, dado o forte predomínio de pensamentos funcionalistas, utilitários e instrumentais (CHANLAT, 2010) que instauram modos de controle para impor obstáculos ao que a gestão não pode medir, prever (as emoções, a palavra livre, o pensamento). Neste sentido, conforme Enriquez (2014), tais modelos de controle são guiados pela matematização e pela quantificação, ambas contribuindo para a expulsão do inconsciente, do humano e do social, ou do movimento, da turbulência e da história da empresa. Para o autor, estes modelos preconizam a escolha de algumas variáveis e rejeitam outras, e, por conseguinte, as variáveis escolhidas são “estilizadas”, simulando o real por redução, pois ele precisa se encaixar, se adequar a um sistema de operação, de transformação ou permuta (ENRIQUEZ, 2014).

Unindo o pensamento de Chanlat (2000; 2010) ao de Enriquez (2014), a experiência vivida no dia a dia do trabalho seria reduzida ao serem desprezados os elementos sociais característicos da dimensão humana nas organizações, de maneira que a ação e o comportamento dos servidores se adequassem ao modelo de política de avaliação de desempenho que associa o desempenho favorável ao aumento na remuneração. Uma vez esquecidos o *feedback*, a socialização dos critérios de análise, o encontro e o diálogo com a chefia imediata, o servidor vê-se diante de um instrumento com o qual não dialoga, que simula e não traduz a experiência vivida na realidade e, portanto, segundo Enriquez (2014), transforma quaisquer valores em valores econômicos pela avaliação da ação humana a partir de critérios de eficiência. Logo, a fala dos Entrevistados 4, 5, 8, 9 e 11 representa a visão da política de avaliação de desempenho como um sistema de permuta entre o desempenho satisfatório e o incremento salarial ao final de 18 meses de trabalho, valorizando-se, assim, o elemento econômico em detrimento das recompensas sociais de motivação e satisfação social a serem promovidas pelo instrumento.

Para Chanlat (2004), a criação de canais de comunicação é imprescindível para se conhecer a realidade autêntica e concreta da organização, negar a existência desses espaços é esconder problemas e adiar conflitos. Partindo destes pressupostos, a prática do *feedback*, portanto, de acordo com Chanlat (2004), seria uma forma salutar de oportunizar às pessoas expressarem seus pensamentos, dizerem o que gostam ou não, a fim de originar uma dinâmica coletiva.

A emergência de conflitos possibilita a exposição das diferenças de pensamento, permite a negociação e estimula a criatividade no ambiente de trabalho,

na visão de Enriquez (2008), a harmonia, ao contrário, obriga as pessoas a concordarem em como resolver problemas, definir tarefas e meios de realizá-las, criando a ideia de que todos estão agindo a partir de um mesmo interesse, caindo na armadilha da repetição e da perda da inventividade. Para o autor, não dizer as diferenças, não se discutir, é fazer de conta que as coisas estão bem quando, na verdade, não estão, sendo o resultado bem diferente em relação à situação em que se tem abertura para propor, criticar e discutir, mesmo com interesses nem sempre compatíveis (ENRIQUEZ, 2008).

Partindo para o tópico 3, ainda versando sobre a perspectiva de que a avaliação de desempenho seria algo formal, outras falas trazem o fato da avaliação, por vezes, ser delegada a pessoas com as quais os servidores não têm contato, as quais, portanto, não teriam como analisar o seu desempenho.

às vezes a gente não sabe nem quem é que responde, se o chefe dá a alguma outra pessoa a senha: “ó, eu tô sem tempo, avalia aqui essa pessoa”. (E1, entrevista, outubro de 2014)

não há essa valorização. Porque quem faz a própria avaliação de desempenho não tem o contato direto com você. Por exemplo, lá no Centro, quem faz é o diretor do centro, não é a chefe do departamento. Ele (o diretor) nem conhece a gente, ele avalia isso de forma aleatória. Então, ele não tem acesso a saber como nós somos como pessoa. Não avalia autonomia, não avalia nenhum dos critérios, nem capacidade de iniciativa, responsabilidade, não avalia nada. [...] Ele bota aquilo, elenca, mas aquilo é só pro forma. [...] Acredito que ela é só pro forma mesmo e assim tem sido. (E3, entrevista, outubro de 2014)

não existe compromisso de vários gestores da universidade [...] que muitos nem sequer respondem a avaliação do seu profissional, servidor, a quem ele gerencia, eu já ouvi falar de casos em que os funcionários dizem que o gestor coloca a senha e pede para que o próprio funcionário responda a avaliação que seria do chefe. Então, é um instrumento meramente burocrático dentro da administração pública. (E4, entrevista, novembro de 2014)

se a chefia não tiver contato direto com o servidor, tipo, for um chefe de departamento que tem várias outras pessoas para avaliarem, a avaliação fica superficial porque o avaliador não está cara a cara com as atividades do servidor. (E5, entrevista, novembro de 2014)

Cada colaborador é ligado a um chefe seja por vínculos de dependência formal ou afetiva (de admiração), no caso da estrutura carismática de poder; por uma autoridade concedida legalmente e focada na racionalidade, na impessoalidade, na

formalidade e na funcionalidade, quando a estrutura for burocrática; por meio de uma conduta cooperativa, quando se viabiliza a tomada de iniciativa dos membros com relação aos objetivos, meios e métodos a serem utilizados, característicos da estrutura cooperativa e pela junção do poder forte, do funcionamento racional e a participação na tomada de decisões, pertinentes à estrutura tecnocrática (ENRIQUEZ, 2014). Em todas estas estruturas, têm-se na figura do gestor um referencial, pois, conforme Chanlat (2010), ela representaria a vontade da administração que atestaria o emprego das energias, a contribuição dos servidores para o resultado final do trabalho. Para Caldas e Wood Júnior (1999), os líderes esclarecem a complexidade e a ambiguidade, criando pontos de referência que definem a realidade para os colaboradores. Assim, ao passo que o chefe não participa do processo de avaliação de desempenho funcional, a vontade da administração, explicitada por Chanlat (2010), fica obscura, perde-se o referencial, pois não se reconhece a estrutura que estabelece o vínculo entre colaborador e organização (ENRIQUEZ, 2014) ou, ainda, não se tem a clareza quanto ao desempenho que é complexo por integrar objetividade e subjetividade (CALDAS; WOOD JÚNIOR, 1999).

É possível, também, considerar a necessidade de personificar a responsabilidade pela avaliação na figura do chefe devido ao fato de, nas empresas clássicas, o chefe ser associado à figura do pai, educador, amado e detestado a depender das características de sua tutela, como explicam Pagès *et.al.* (1993). Assim como a organização é associada à mãe, o chefe é associado ao pai, assim, ambos são “lugares” de identificação, projeção e introjeção. Pela projeção, os indivíduos lançam sobre o objeto partes de si próprio (seus impulsos, seus medos), desta feita, o indivíduo torna-se uma parte do objeto, adquirindo este os desejos e os medos do sujeito que os vive de maneira inconsciente sem os assumir; pela introjeção, o objeto, por sua vez, assume o lugar das emoções reprimidas pelo sujeito inconscientemente; da união entre a projeção e a introjeção, surge a identificação, que torna o inconsciente individual e o objeto uma coisa só (PAGÈS ET.AL. 1993). Uma vez que os discursos retornam que, “às vezes” (E1, entrevista, outubro de 2014), não sabe quem o avalia, não há referência, não há projeção, introjeção, identificação, logo, o indivíduo vislumbra uma instância de desprazer, pois o pai não dá importância ao servidor-filho por falta de “tempo” (E1, entrevista, outubro de 2014) ou porque “não existe compromisso” (E4, entrevista, novembro de 2014), e, apenas, cumpre a formalidade que a paternidade lhe impõe.

Seguindo para o tópico 4, os discursos dos técnico-administrativos em educação denotam que a política de avaliação de desempenho da instituição parece estar ligada à opinião do gestor e, desta feita, sofre influências de suas visões pessoais:

valoriza sim. No meu caso o avaliador deu a chance de eu praticar no meu dia a dia, colocar em prática o que eu aprendi. (E2, entrevista, outubro de 2014)

o diretor que eu tinha anterior, valorizava (as práticas e procedimentos do servidor), esse eu ainda não abri para ver como ele me avaliou. Outros (gestores) que eu acho que foram muito cruéis porque você deu uma resposta que ele não gosta, aí, quando chega a avaliação funcional, ele desconta em você. (E1, entrevista, outubro de 2014)

muitos dos chefes te dão aquele valor e mesmo por questões pessoais eles acabam deixando influir naquela tua nota. Alguns (critérios avaliados) você já sabe, realmente, não era digno de receber essa nota, ele tá levando isso para o lado pessoal. Outros (critérios avaliados), você até diz, realmente, eu tenho muito que melhorar, mas eu acho que tem ainda muito o papel do chefe deixando influenciar (a avaliação). Devia ter sido uma avaliação tipo multilateral, vários fatores, não só um chefe, mas outros colegas do trabalho te avaliando também para ter um *feedback* mais preciso não tão unilateral como está sendo hoje em dia. (E3, entrevista, outubro de 2014)

Embora o regramento criado pela universidade, na ótica de Pagès *et.al.* (1993), se proponha a funcionar como uma instância protetora à arbitrariedade dos envolvidos, por limitar o campo de aplicação da autoridade ao domínio da regra, ou seja, para salvaguardar os envolvidos das subjetividades e instaurar a ideia de que a organização é justa e transparente dentro da política proposta, sendo a avaliação de desempenho funcional um julgamento, de acordo com Chanlat (2010), ela sujeita-se aos vieses pessoais do avaliador e do avaliado, os quais necessariamente são moldados por sua subjetividade, por resgatar seu imaginário e suas visões de mundo.

Tem-se duas situações configuradas nos discursos dos entrevistados: o Entrevistado 2 trouxe uma visão positiva do gestor que valoriza o trabalho do servidor, concedendo-lhe espaço de colocar em prática o seu conhecimento, todavia, as Entrevistadas 1 e 3 expressam que os gestores julgam os servidores por questões pessoais, utilizando a avaliação de desempenho funcional, inclusive para descontar possíveis desavenças entre eles. O Entrevistado 2, como visto na discussão do tópico 1, possui um relacionamento pessoal com o gestor marcado pela espontaneidade e confiança, que, como atesta Chanlat (2000), é determinante na qualidade de vida de

um grupo. No entanto, lembrando o retorno da história, os discursos 1 e 3 parecem reportar uma reminiscência da memória da Administração Pública brasileira porquanto, como identificado por Barbosa (1996), a inserção da avaliação de desempenho no setor público brasileiro surgiu como instrumento numa época em que a mobilidade era baseada nas relações pessoais, de parentesco, de posição social e antiguidade.

Mais uma vez, os discursos dos TAEs se opõem aos relatos dos gestores participantes do estudo de Lira, Aguiar e Amorim (2013). Neste, mais de 70% informaram serem imparciais em suas avaliações. Como destacado por Chanlat (2010), não se consegue concretizar a imparcialidade num julgamento, ele, necessariamente, retorna aspectos subjetivos, por mais objetivo que aparente ser.

A atmosfera de desconfiança quanto à orientação por opiniões pessoais dos gestores pode resultar, ainda, da ausência de participação efetiva do servidor enquanto sujeito do processo de avaliação de desempenho, pois, retomando a ideia de Enriquez (2008), uma participação real promoveria a discussão verdadeira, a negociação, a exposição de conflitos e o diálogo de diferentes ideias quanto ao desempenho do colaborador.

Para a Entrevistada E3, uma maneira de se evitar a influência de vieses pessoais por parte do avaliador seria a adoção de uma política de avaliação de desempenho multilateral, em que todos os sujeitos envolvidos nas relações institucionais pudessem contribuir com suas visões acerca da prestação de serviço do técnico-administrativo em educação, reforçando a ideia de Enriquez (2008) quanto ao diálogo entre opiniões diferentes. Corroborando com a proposta de uma avaliação de desempenho multilateral, a Entrevistada 4 sugere que a política de avaliação de desempenho da UFPE esteja “num momento bem antigo, arcaico” (E4, entrevista, novembro de 2014):

No meu ponto de vista, ela é uma avaliação arcaica porque ela não tá preocupada em avaliar realmente a contribuição do profissional para a instituição [...] Não existe essa troca de informar e de discutir quais são esses pontos realmente que o funcionário pode e deve melhorar em prol da instituição [...] Não é um instrumento de avaliação e de auxílio da gestão, como também eu continuo avaliando como sendo arcaicos alguns critérios de que são utilizados na própria avaliação de desempenho porque [...] são critérios muito superficiais, que não têm poder de avaliar em profundidade a competência e o comprometimento daquele profissional para com a instituição e a sua contribuição para a instituição. E considerando também que são alguns critérios são

subjetivos e que não existe uma avaliação mais [...] que envolva outras pessoas [...] não tem como você realmente avaliar se aquilo que tá sendo respondido traduz uma realidade. Por exemplo, essa questão do trabalho em equipe, se você só tem 2 avaliações, uma é a autoavaliação e outra é a avaliação da chefia, como é que você vai avaliar se aquele profissional realmente dá uma contribuição real de um trabalho em equipe quando você não consulta a equipe com a qual ele tá trabalhando, com a qual ele trabalha para saber se realmente ele contribui com a equipe? Porque eu posso achar que eu contribuo muito com a equipe, como também pode até ser que meu chefe possa achar que eu contribua ou, então, dependendo da relação com o chefe, ele acha que aquele profissional não contribui, mas quem verdadeiramente conhece se aquele profissional tem um espírito de equipe é realmente aquelas pessoas que participam porque a relação é muito mais direta entre os profissionais que participam do que entre apenas o gestor e o subordinado. Então, são alguns critérios assim que eu acho que não avalia porque é só uma avaliação muito direta, não existe a participação de outras pessoas que possam avaliar conjuntamente aquele profissional, principalmente para esses critérios que são mais subjetivos [...] que esses critérios, eu acho que deveria ser uma avaliação do tipo 360 para que possa ouvir outras partes. É uma avaliação mais complexa? É. É mais difícil? É, mas aí, a universidade tem que pensar, repensar qual é o propósito dessa avaliação de desempenho...é realmente, somente progressão? Se é só progressão, então, tudo bem, continuemos assim, só fazendo de conta que a gente tá fazendo uma avaliação de desempenho para melhoria da instituição, senão, a gente precisa repensar. Mesmo que a gente demore um pouco mais de tempo, seja uma coisa mais espaçada a avaliação de desempenho ou que seja por amostragem a cada tanto tempo, não todos os servidores precisam fazer esse tipo de avaliação ou qual seria a forma de mensurar essa autoavaliação, já que esses critérios subjetivos e a avaliação 360° vão demandar mais tempo para se ter uma avaliação mais precisa, enfim, são questões que tem que ser discutidas e, então, eu penso, que ela é arcaica ainda nesse sentido. (E4, entrevista, novembro de 2014)

As falas 3 e 4 revelam o que Pagès *et. al* (1993) chamam de deslocamento das projeções inconscientes dos chefes sobre a organização. Para os autores, nas organizações hipermodernas a educação que estrutura a vida do trabalhador, que o faz tremer, esperar e gozar é a própria organização e não o chefe, como o era na empresa clássica, pois os próprios chefes, agora, são servidores e intérpretes que respondem à divindade “empresa” (*Ibidem*, 1993). As organizações hipermodernas estão relacionadas às mudanças no sistema produtivo, demandando trabalhadores conscientes de seu papel enquanto agentes transformadores da realidade organizacional, sendo participativos, questionando as finalidades da organização, ou seja, indo além da execução de tarefas rotineiras (*Ibidem*, 1993). Importante destacar que, embora a UFPE não seja uma organização que objetive o lucro, enquanto

instituição formadora de acadêmicos e profissionais, local de conhecimento e práticas de novas formas de gestão irradiadas para a sociedade, ela está em constante diálogo com o sistema produtivo e, portanto, sofre as influências e as pressões deste, por isso é possível associá-la a uma organização hipermoderna.

Talvez a impressão percebida pelas Entrevistadas 3 e 4 advinha das transformações não só no sistema produtivo (globalização, competitividade), mas nos trabalhadores em si. Os técnico-administrativos parecem reclamar por uma política de avaliação de desempenho que reconheça o servidor pelo que ele é, pelo que faz pela organização, resgatando a experiência vivida, a dialética entre o saber constituído e a realidade prática permeada pela autonomia, pela criatividade e pela inventividade (CHANLAT, 2000).

O tópico 5 denota como o desencontro entre a proposta da avaliação de desempenho e a realidade do *campus* faz com que os servidores caracterizem a avaliação como algo superficial que não adentra no dia a dia dos servidores, ou seja, não se conecta com a experiência vivida (CHANLAT, 2000):

são critérios muito superficiais, que não têm poder de avaliar em profundidade a competência e o comprometimento daquele profissional para com a instituição e a sua contribuição para a instituição. (E4, entrevista, novembro de 2014)

a avaliação é muito generalizada, ela não abrange nada específico. Tem coisas que eu faço que não estão ali para serem avaliadas e deveriam ser avaliadas. O que tem ali são coisas básicas, não que não sejam importantes, mas são coisas que não tem condição de modificar algum trabalho do servidor. (E5, entrevista, novembro de 2014)

porque eu acho ela muito superficial e uniforme [...] Porque se baseia só naquela nota e as perguntas são muito abertas. (E7, entrevista, novembro de 2014)

a avaliação de desempenho da UFPE ela é muito generalista e não analisa as peculiaridades da função da pessoa, o que ela exerce. (E10, entrevista, novembro de 2014).

A política de avaliação de desempenho da UFPE, desta maneira, aparenta ser superficial porque há um distanciamento entre o que é concebido como prática a ser adotada no ambiente de trabalho e o que é vivido cotidianamente pelos servidores, ou seja, a prescrição do modo de trabalho não adentra, não alcança a experiência vivida (CHANLAT, 2000). Neste ponto, pode-se associar a superficialidade ao formalismo, cuja prática, segundo Caldas e Wood Júnior (1999), está engendrada na dimensão

histórica e cultural brasileira. Para os autores, o formalismo pode ser compreendido como a separação entre “o que se diz” daquilo “que é praticado”, isto é, o que se instrui formalmente não acontece na realidade, perfazendo o fenômeno do “faz-de-conta”.

Outra leitura com relação à superficialidade citada quanto aos critérios da política de avaliação de desempenho pode ser fornecida por Pagès *et. al.*(1993) pelo estabelecimento da “nova igreja”, respondendo à “necessidade de crer”, de guiar os servidores, tal e qual uma religião, um objeto de culto. Para os autores, “a nova igreja” constitui-se numa dominação ideológica que propõe um sistema de valores e moral de ação estabelecido em manuais, em resoluções normativas, que funciona como uma escritura sagrada, objetivando a adesão dos colaboradores e a concretização desses rituais na organização (PAGÈS *ET. AL*, 1993). Contudo, posto que os servidores julgam os critérios preconizados na avaliação de desempenho como superficiais, resgatando Pagès *et. al* (1993), infere-se que a ideologia da “nova igreja” não persuadiu adequadamente o quadro funcional, pois não se concretizou o “cerco ideológico”.

Unindo o pensamento de Pagès *et.al.* (1993) e Chanlat (2000), entende-se que a função da ideologia em reforçar a imagem positiva da organização, em contar com a contribuição dos indivíduos para a dominação e sua submissão às normas, não se concretizou adequadamente porque tais critérios e práticas de trabalho não puderam conceber satisfatoriamente o universo da experiência vivida pelos servidores, ou seja, a consciência das contradições da política da organização surgiria da não integração entre o prescrito nas normas e o praticado no interior da instituição.

Nos fragmentos de discurso identificados com o tópico 6, os servidores identificam a política de avaliação de desempenho como uniforme, observando que as perguntas são as mesmas em todas as avaliações, para todos os cargos e também, nem sempre, trabalham as especificidades das funções, o que demonstra, mais uma vez uma realidade distanciada das prescrições (CHANLAT, 2000) e pela qual o indivíduo não se vê como único, não se individualiza (TODOROV, 1995, *apud* CHANLAT, 2000):

deveria ter questões mais bem trabalhadas, mais específicas em relação às suas atividades, ao setor que você trabalha. Talvez não fosse nem igual, fosse mais personalizada porque às vezes uma tarefa num determinado setor tem uma relevância que num outro não tem. [...] poderia ser assim, uma (avaliação) analisaria como você vai no trabalho, então, partindo dessa sua resposta anterior ela trabalharia mais na próxima (avaliação), indo aprofundando, ia

ficando mais delineado, mais direcionado, até para nos dar uma posição de como a gente deve caminhar. (E7, entrevista, novembro de 2014)

a mesma pergunta para todos os tipos de funções, não é uma coisa direcionada para a nossa função, para o nosso contexto, então acredito que fica vago nesse ponto. (E10, entrevista, novembro de 2014)

Reforçando a necessidade do retorno da experiência vivida (CHANLAT, 2000), os discursos dos servidores apontam que os critérios a serem verificados na avaliação de desempenho deveriam refletir a prática cotidiana dos ambientes onde eles desenvolvem sua função, mas também, poderiam destacar a progressão e a melhora de possíveis pontos fracos identificados nas avaliações anteriores, de maneira a servirem de orientadores de sua ação no trabalho de maneira particularizada, resgatando Todorov (1995, *apud* CHANLAT, 2000).

A fala da Entrevistada 12 remete ao tópico 7 e destaca, justamente, a ausência da avaliação de metas e resultados alcançados pelos servidores, ou seja, o seu modo de trabalho, sua criatividade, sua autonomia (CHANLAT, 2000). O servidor parece querer ser visto e reconhecido pelo que faz pela organização (a experiência vivida), ele quer ser um ator, um sujeito que é testemunha e, ao mesmo tempo, produtor da história desenvolvida no interior da instituição (CHANLAT, 2000):

ao olhar para o seu próprio trabalho é possível verificar o que anda precário. Coisa que não costumamos fazer rotineiramente. Tenho apenas uma ressalva quando aos critérios utilizados para avaliação, pois se resumem a pontualidade, assiduidade, cordialidade, entre outros, não valorizando o cumprimento de metas e resultados. (E12, entrevista, novembro de 2014)

A dissonância com relação à experiência vivida (CHANLAT, 2000) revela, ainda, uma inquietação aqui concretizada pelo fragmento de discurso do Entrevistado 5:

eu vejo essa avaliação mais como um número só pra ter um controle mesmo, agora de favorecer o servidor ou então reconhecer pelo que ele faz, acho que não é o bastante, acho que essa não seria a política certa para reconhecer o servidor ainda mais numa instituição educacional. (E5, entrevista, novembro de 2014)

O Entrevistado 5 parece dizer que seu trabalho não pode ser representado por um número, remetendo à matematização trabalhada por Enriquez (2014), instaurada

nos modelos de controle praticados dentro das organizações e excludentes do elemento humano e do social. Para o Entrevistado 5, a avaliação de desempenho funcional não seria a melhor política de valorização do servidor, mas sim, o reconhecimento do diferencial do trabalho no dia a dia seria indispensável:

O reconhecimento no dia a dia pelos chefes, uma conversa e até um elogio já ajudaria muito. A gente vê em outras empresas, programas de valorização do servidor ou o servidor do mês ou o funcionário do mês, alguma placa que retrate isso. Não que, pelo fato de você ganhar uma placa, que vai dizer que você é melhor do que outra pessoa ou, então, que você tá executando o seu serviço, mas a forma mesmo até de cobrar o serviço que você desempenha aqui e de ser reconhecido por isso. Porque tem gente que não faz nada, não trabalha, por exemplo, não faz o que deveria fazer, mas só porque essa pessoa fez “hoje” esse trabalho, ela é elogiada porque ela fez, enquanto as outras pessoas estão sempre fazendo o seu (trabalho), então, vai ser indiferente porque já espera isso do servidor. Ah...fulano ele vai sempre trabalhar daquela forma, então, para mim, é normal ele não tá fazendo mais do que sua obrigação, agora, se for uma pessoa que não tem o costume de trabalhar e porque ele fez, aí, veja “ele fez isso”, mas isso é o trabalho dele, então tem as questões do dia a dia. Não adianta chegar no dia e dar uma nota 10, para mim isso é só tipo: “olha aí, te dei 10 e o teu salário vai ser legal”. (E5, entrevista, novembro de 2014)

O Entrevistado 11 também atribui destaque à valorização do servidor nos meios de comunicação institucionais:

Talvez assim, uma homenagem, um destaque dos funcionários que tiveram um bom desempenho, uma carta em agradecimento alguma coisa assim, talvez também teria sido, uma publicação em jornais, no *Incampus*¹, os mais destacados em cada avaliação. (E11, entrevista, novembro de 2014)

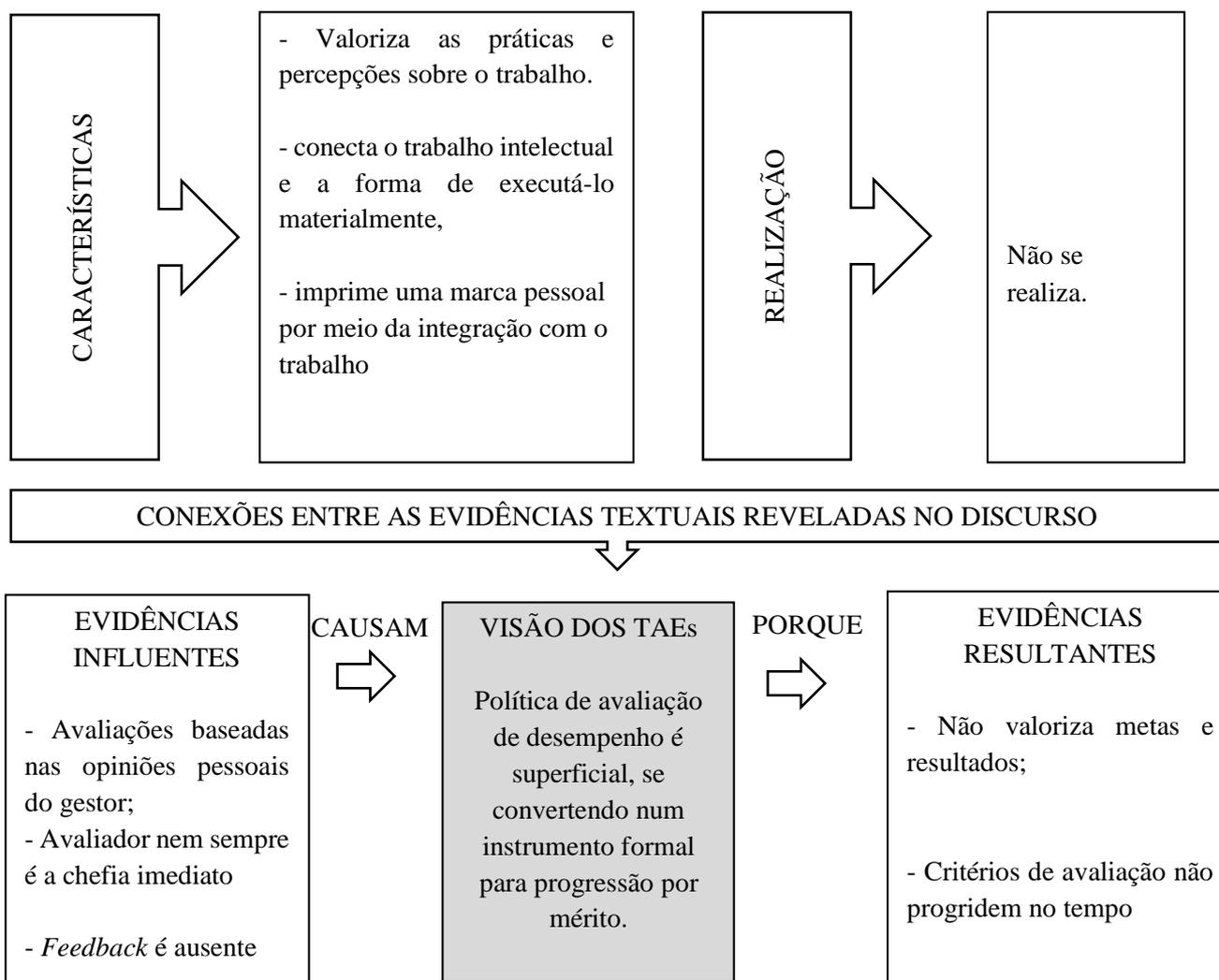
A discussão sobre os indivíduos enquanto sujeitos e atores será tratada mais adiante na seção 7.5 (*retorno da afetividade*) e 7.6 (*retorno do ator e do sujeito*) (CHANLAT, 2000), no entanto, pode-se adiantar que esses discursos parecem revelar uma carência dos técnico-administrativos com relação ao amor que esperam receber da instituição. Para Pagès *et. al.* (1993), a organização, sendo associada à figura feminina e materna, teria o seu domínio psicológico originado da oferta de amor, da

¹ O *Incampus* é o jornal interno da UFPE e tem como objetivo divulgar assuntos de interesse dos servidores, bem como informações relacionadas à gestão universitária (UFPE, 2014b). O jornal é editado mensalmente e sua distribuição ocorre tanto pela via impressa quanto pela via eletrônica, ocasião em que é enviado para o e-mail dos servidores.

procura em suprir o aconchego do organismo materno perdido na ocasião do parto e não da coerção representada pelas regras ou pela adesão à filosofia empresarial. Assim, por analogia, o servidor se apegaria à instituição procurando receber dela um amor, um reconhecimento, um acalanto que só uma mãe poderia proporcionar. Tal como na relação materna, os indivíduos tentam conectar-se às organizações para satisfazerem suas necessidades de aceitação, de proteção e de amor (FARIA; SCHMITT 2007). Quando não se recebe esse amor, pode-se instaurar um sofrimento traduzido em índices de rotatividade de pessoal, absenteísmo e redução de produtividade, no tocante à organização, e, quanto ao indivíduo, reproduzido em perda de autoestima e desmotivação (Chanlat, 2008).

É neste sentido que Chanlat (2004) fala da importância das organizações no mundo contemporâneo, pois elas são o cenário onde a vida acontece. Faria e Schmitt (2007) constatam que a organização é o lugar onde os indivíduos canalizam suas energias físicas, afetivas e psíquicas, ganham responsabilidade, aferindo recompensas materiais e simbólicas, superam limitações e fazem projeções pessoais. Para os autores, o indivíduo vê a organização como objeto para satisfazer suas pulsões e, a partir daí, “vive a ambivalência na relação prazer agressivo e fusão amorosa com a mãe, ideal do ego, angústia da retirada de amor, sentimento de amor, projeto em comum entre outros” (FARIA; SCHMITT 2007, p. 42). A ambivalência prazer agressivo/fusão amorosa pode ser explicada pelo fato da organização ser uma máquina de angústia e prazer, pois, ao mesmo tempo em que se busca o amor maternal, vive-se sob a tutela de regras e ideologias de uma entidade impessoal que procura reduzir os conflitos a fim de evitar mudanças de estruturas que se contraponham ao seu objetivo (PAGÈS ET. AL.,1993).

Como síntese da discussão estabelecida nesta seção, foi elaborado o Esquema I – Retorno da Experiência Vivida, que apresenta as características desta dimensão, se ela se concretiza ou não na organização pesquisada, além do desenho das conexões entre as evidências textuais reveladas nas falas dos entrevistados.



Esquema I – Retorno da Experiência Vivida
 Fonte: Elaborado pela autora.

Na próxima seção, serão apresentados os resultados e discussões relativos ao retorno do simbólico.

7.2 RETORNO DO SIMBÓLICO: VALORIZAÇÃO DO UNIVERSO DE SIGNIFICADOS PROMOTORES DA AÇÃO NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

O retorno do simbólico refere-se à valorização do mundo de significados que subsidia as ações dos membros da organização, ou seja, é o reconhecimento do mundo do imaginário, dos rituais, das celebrações, dos símbolos que permitem identificar a coletividade, a existência de uma comunidade, de uma identidade, os quais mobilizam as atitudes dos indivíduos no ambiente organizacional (CHANLAT, 2000).

A seguir, apresentam-se os tópicos abordados pelos técnico-administrativos em educação ao responder à pergunta “A partir da avaliação de desempenho funcional, que significado você dá ao seu trabalho? Por quê?” e um dos fragmentos de discurso a partir do qual cada tópico foi identificado:

1. Tem-se que o trabalho pode sempre ser melhorado por meio da capacitação

A partir da avaliação posso entender se meu trabalho está dentro ou não do que se espera de mim na execução daquelas atividades e a partir daí buscar aperfeiçoar ou modificar minha atuação. (E12, entrevista, novembro de 2014)

2. O significado do trabalho advém do próprio servidor.

Independente da avaliação, eu acho que eu trabalho com responsabilidade, eu me comprometo e muito com aquilo que eu tenho que fazer, com responsabilidade, com cumprimento de prazos, aprender mais (E1, entrevista, outubro de 2014)

3. Poderia ser percebido um sentido maior na política de avaliação de desempenho se houvesse um espaço de diálogo para além da formalidade.

Acho que haveria um sentido maior de avaliar porque cada setor na universidade tem uma dinâmica diferente então isso aí precisaria também, para além do que tá ali no siga para todo mundo, é ser colocado na prática dentro numa avaliação dentro dessa dinâmica entre o chefe, o trabalhador e que eles possam fazer essa avaliação entre os dois e entre o setor de trabalho. (E9, entrevista, novembro de 2014)

O discurso dos entrevistados reportou que o universo simbólico dentro da UFPE parece ser parcialmente apreendido pela política de avaliação de desempenho. Isto ocorre porque parte dos sujeitos dos discursos revelou perceber a avaliação de desempenho funcional como um ritual (ou formalidade) para a progressão por mérito, sem, no entanto, resgatar dela um significado influente em sua prática diária e, outra parte dos sujeitos, embora, veja o instrumento também como um ritual, tem captado que o trabalho pode ser sempre melhorado por meio do aprimoramento profissional. Para Caldas e Wood Júnior (1999), o mundo da gestão se utiliza maciçamente de rituais para celebrar o comprometimento com a mudança e a construção de novos significados, logo, a política de avaliação de desempenho celebraria um compromisso permanente com o desenvolvimento de pessoal na instituição.

A avaliação de desempenho funcional, como já abordado na seção 7.1, é tida como um procedimento formal para a progressão por mérito, por analogia, ela pode

ser considerada um ritual, nos termos de Girin (1996), pois ela se insere numa categoria de ato que se realiza com regularidade (a cada 9 meses), possui regras (critérios, formulário padrão), marca a filiação a uma coletividade (os TAE's) e delimita posições (avaliador e avaliado, organização).

Para explicar como os servidores têm apreendido o significado do aprimoramento contínuo a partir da avaliação de desempenho, é preciso revisitar Pagès *et. al.* (1993) no tocante às empresas hipermodernas. Nestas empresas, a estruturação da vida e a construção de significados se dão pelas regras, pelos princípios, pelas oportunidades e pelas ameaças da própria organização (*Ibidem*, 1993). Sendo a atualização um dos critérios pontuados na avaliação de desempenho e a própria avaliação sugerir a identificação de deficiências no trabalho, a instituição suscita, pela regra, o valor do desenvolvimento profissional, influenciando, assim, a ação dos servidores em prol deste conceito e, ao mesmo tempo, justifica a prática da avaliação de desempenho. É o que se percebe nos discursos concernentes ao tópico 1:

na avaliação de desempenho eu me questiono muito, eu tento analisar, no que eu poderia melhorar, o que não poderia, questão de autonomia, de iniciativa, então eu fico me questionando, tentando resgatar o que é que eu fiz naquele período e se de fato aquela nota que eu vou me dar, está correspondendo ao que eu de fato senti, eu tento ser bem sincero. [...] se as notas (da chefia) foram boas, eu digo “estou no caminho certo” de uma forma geral e quando é uma nota mais baixa para algum item, que pode acontecer, “posso melhorar nisso”. (E10, entrevista, novembro de 2014).

a gente tem uma ideia de que, em parte nosso trabalho, a gente tem uma deficiência, algo a acrescentar, aí, através daquilo ali (a avaliação) sim, a gente pode ter uma melhoria no serviço prestado e também uma capacitação. A gente tentar se capacitar, procurar se capacitar para aquela área em que a gente tem aquela deficiência localizada no momento. (E11, entrevista, novembro de 2014).

a partir da avaliação posso entender se meu trabalho está dentro ou não do que se espera de mim na execução daquelas atividades e a partir daí buscar aperfeiçoar ou modificar minha atuação. (E12, entrevista, novembro de 2014).

Enriquez (2014) aborda a questão do simbolismo ao conceituar a “ideologia das performances e da integração” como uma ideologia específica, expressa pelo compromisso com a organização, com seus valores e regras, pela persecução da eficiência e pela responsabilização de cada um quanto ao alcance de um objetivo coletivo ou individual ou, também, quanto à culpa pelo fracasso. Neste sentido, a organização parece conseguir o compromisso do servidor com relação à capacitação

contínua, pois, quando percebida a deficiência, como pontuado mais claramente nos discursos dos Entrevistados 11 e 12, o servidor se vê impelido a modificar sua atuação. Estes fragmentos de discurso parecem confirmar a leitura de Chanlat (2010) sobre o significado que prende o imaginário social mobilizador da ação dos sujeitos: a busca incessante pelo controle racional da natureza e da humanidade e a centralidade da racionalidade instrumental cujo foco recai sobre a técnica e a busca da eficiência. A organização, agindo estrategicamente, alia o imaginário do aprimoramento profissional ao desempenho eficiente almejado pela instituição e influencia o imaginário do servidor que, por sua vez, age direcionando sua capacitação para a área identificada como deficitária. Pode-se, portanto, conceber que a política de avaliação de desempenho da UFPE tem estruturado o imaginário destes sujeitos em prol da técnica e da busca pela eficiência (CHANLAT, 2010).

Porém, os discursos relativos ao tópico 2 suscitam a impossibilidade de se abstrair um significado do trabalho de cada um a partir da política de avaliação de desempenho dada à sua superficialidade e, desta forma, o sentido das ações destes profissionais seria originado a partir da sua percepção quanto ao seu trabalho.

independente da avaliação, eu acho que eu trabalho com responsabilidade, eu me comprometo e muito com aquilo que eu tenho que fazer, com responsabilidade, com cumprimento de prazos, aprender mais. (E1, entrevista, outubro de 2014).

perante a universidade, meu trabalho não é reconhecido. Mas eu profissionalmente me sinto realizado, mas no todo, a universidade não reconhece o trabalho do servidor como profissional. [...] (E2, entrevista, outubro de 2014)

olha, a avaliação de desempenho, eu acho que é muito superficial. Não são utilizados os critérios não para a avaliação profissional em si, mas apenas para a progressão funcional. (E4, entrevista, novembro de 2014).

independente de eu ser avaliado ou não, eu levo meu trabalho a sério e eu mesmo busco melhorar. [...] Então não tem a preocupação da pessoa ver quais foram os pontos negativos ou positivos porque é como se não tivesse importância. Para mim, a minha avaliação é boa, eu tenho uma boa avaliação. Mas não tem como eu me pautar pela avaliação para continuar porque é muito superficial. O que é de mim, eu busco sempre refletir sobre o que eu tô fazendo. (E5, entrevista, novembro de 2014).

na realidade [...] eu não acho que essa avaliação nossa vai valorizar porque eu continuo a fazer as mesmas coisas que eu acho que devo fazer. Ela não me direciona. (E7, entrevista, novembro de 2014).

Como visto na seção 7.1, a superficialidade identificada nestes fragmentos de discurso constata um distanciamento entre o que os servidores consideram importante, enquanto práticas no trabalho, e o que está prescrito na política de avaliação de desempenho, novamente, portanto, não há observância da experiência vivida, ou seja, da criatividade e do modo de ação particular de cada um (CHANLAT, 2000). Para estes sujeitos, o significado do trabalho advém do seu imaginário pessoal, do que cada um julga importante, da singularidade de suas histórias, da sua subjetividade (CHANLAT, 2010). Resgatando Pagès *et. al.* (1993), observa-se que o “cerco ideológico”, estruturado para reforçar a imagem positiva da organização, em contar com a contribuição dos indivíduos para a dominação e sua submissão às normas, não se realizou satisfatoriamente porque tais critérios não puderam conceber o universo da experiência vivida e o imaginário individual desses servidores.

O posicionamento diferenciado quanto à adesão ou não ao imaginário organizacional relativo à política de avaliação de desempenho pode ser explicado por meio da leitura de Caldas e Wood Júnior (1999) pela observação de que, em ambientes organizacionais formalizados, papéis e normas têm caráter institucional e referenciam a interação interpessoal. Muito embora estes ambientes sejam considerados seguros e estagnados, conforme enfatizam os autores, há a ocorrência de conflitos incitados pelos indivíduos que buscam reagir em prol da mudança de significados e padrões estabelecidos (CALDAS; WOOD JÚNIOR, 1999). Desta feita, entende-se existir um movimento rogando a transformação da postura quanto aos critérios orientadores da avaliação de desempenho funcional, solicitando uma imagem remissiva à singularidade das histórias de cada um e à experiência vivida no ambiente organizacional (CHANLAT, 2010).

Retomando o entendimento de Fossá e Cardoso (2008), os rituais desempenham diferentes funções, que vão da inserção do indivíduo na organização à progressão funcional, a qual confere reconhecimento e valorização pela obtenção de recompensas. Os autores observam que, quando o empregado percebe a concessão de oportunidades de iniciativa no trabalho, de respeito, de ser frequentemente avaliado e valorizado (imaginário motor), acata a angústia provocada por um trabalho competitivo e exaustivo, mesmo diante do afastamento do convívio familiar (imaginário enganador) (FOSSÁ; CARDOSO, 2008). Trazendo este entendimento para o ambiente da UFPE, tem-se nos discursos positivos quanto à significância da avaliação de desempenho um imaginário motor, pelo qual os servidores veem na

política de avaliação uma forma de valorização de suas ações, porém, no caso dos discursos negativos, denota-se o imaginário enganador, através do qual os indivíduos não se mobilizam, não veem um sentido para tal avaliação e posicionam-se contra ela, ao menos em sua atual concepção.

O imaginário coletivo com relação à superficialidade da política de avaliação de desempenho remete também à dimensão cultural estabelecida pelo “formalismo”, conceituado como um traço brasileiro configurado pela separação entre “o que se diz” daquilo “que é praticado” (CALDAS E WOOD JÚNIOR, 1999). Para Chanlat (2000), o mundo da gestão tem uma tendência em universalizar as coisas, destituindo-as de suas peculiaridades e negando a experiência vivida em proveito de noções abstratas de eficiência. Unindo as leituras de Chanlat (2000) e Caldas e Wood Júnior (1999), tem-se que a política de avaliação de desempenho submeteu as IES a um ritual que invoca o desenvolvimento de pessoal como símbolo da inovação administrativa sem uma apropriação compatível às particularidades dos ambientes organizacionais envolvidos, estabelecendo uma adoção e uma prática diferente da então idealizada. O fragmento de discurso da Entrevistada 4 se encaixa nas ideias do formalismo e do distanciamento na prática do que fora prescrito como ritual (CALDAS E WOOD JÚNIOR, 1999):

sinceramente eu não sei qual é o objetivo da universidade na realização dessa avaliação de desempenho, se é meramente um instrumento burocrático, cumprindo uma determinação de um determinado regulamento do governo federal e, aí, ela aplica porque ela tem que aplicar essa avaliação, mas, por exemplo, eu nunca vi nenhum estudo, nenhum artigo, nenhuma informação no site da ASCOM² de que tenha sido feito em algum momento pela universidade [...] não por estudiosos, mas pela universidade, uma avaliação de como [...] tá se refletindo esses resultados da avaliação de desempenho para a universidade. O que que isso tá trazendo de retorno [...] eu não sei, entendeu? [...]. Esse instrumento é um instrumento utilizado para a gestão, um instrumento que deveria contribuir para que os gestores possam avaliar e trocar com seu servidor, funcionário, quais são os pontos fracos e fortes dessa pessoa e o que é que essa pessoa, o quê que esta equipe está contribuindo para o desenvolvimento da instituição. [...] Na minha percepção, a universidade usa a autoavaliação como um instrumento meramente burocrático para cumprir uma determinação, mas ele não é utilizado como um instrumento de gestão e isso se reflete principalmente quando você não tem nenhum estudo partindo do setor que é responsável por esse processo de avaliação e que esse estudo não é divulgado para a comunidade para

² A ASCOM é a Assessoria de Comunicação Social da UFPE, setor responsável pela comunicação interna e externa da instituição, coordenando ações desde o planejamento à execução e monitoramento da divulgação de assuntos da Universidade (UFPE 2014)

que a comunidade saiba o que é que tá se refletindo em relação a essa questão da avaliação. (E4, entrevista, novembro de 2014).

Em relação às questões levantadas pela Entrevistada 4, a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal da PROGEPE, em entrevista realizada em outubro de 2014, informou que a política de avaliação de desempenho deve observar o disposto no Decreto nº 5.825/2006 (BRASIL, 2006), não tendo a Universidade autonomia para definir os critérios a serem mensurados. Os dados relativos à avaliação de desempenho são disponibilizados à comunidade acadêmica pelo Relatório de Autoavaliação Institucional, mas se atêm ao quantitativo anual de avaliações realizadas que, em 2013, totalizou 5.962 (UFPE, 2014). Neste mesmo, relatório foram identificados como pontos fracos a comunicação com a comunidade acadêmica e o retorno da avaliação de desempenho para esta mesma comunidade (UFPE, 2014), o que reforça os argumentos da entrevistada quanto à ausência de publicidade no tocante aos “resultados da avaliação de desempenho para a universidade” (E4, entrevista, novembro de 2014). A Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal da PROGEPE, em entrevista de novembro de 2014, explicou que todos os dados das avaliações de desempenho são devidamente acompanhados pela Divisão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal – DADP, inclusive, o campo relativo à pergunta aberta voltado para a sugestão de cursos de capacitação visando ao desenvolvimento profissional do servidor.

Até a finalização deste trabalho, a UFPE não havia realizado um estudo acerca da visão dos servidores técnico-administrativos em educação sobre a política de avaliação de desempenho praticada na instituição. Porém, como pontuado pela Entrevistada 4, em 2013, Lira, Aguiar e Amorim publicaram um estudo acerca da percepção dos gestores sobre o processo de avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE. Nesta pesquisa, parte dos gestores viam a avaliação de desempenho como uma mera formalidade para a concessão de progressão funcional, e, muito embora considerassem o aperfeiçoamento individual e institucional como principal objetivo da avaliação, constatou-se a necessidade de se promover a capacitação desses avaliadores para a realização efetiva do seu propósito em desenvolver os servidores (LIRA, AGUIAR, AMORIM, 2013).

O tópico 3 reitera um pedido de mudança na prática da política de avaliação de desempenho e poderia agir no sentido de diminuir o formalismo anteriormente

discutido. Os fragmentos de discurso dos Entrevistados 3 e 9 sugerem a ausência de significação na política de avaliação de desempenho:

não consigo tirar nenhum significado. Acho que ela é vazia nesse sentido, ela não completa o sentido dela em trazer os critérios objetivos e subjetivos, ela não julga nem um nem outro, ela não consegue unir. Aquilo é apenas algo para trazer retorno financeiro. (E3, entrevista, outubro de 2014).

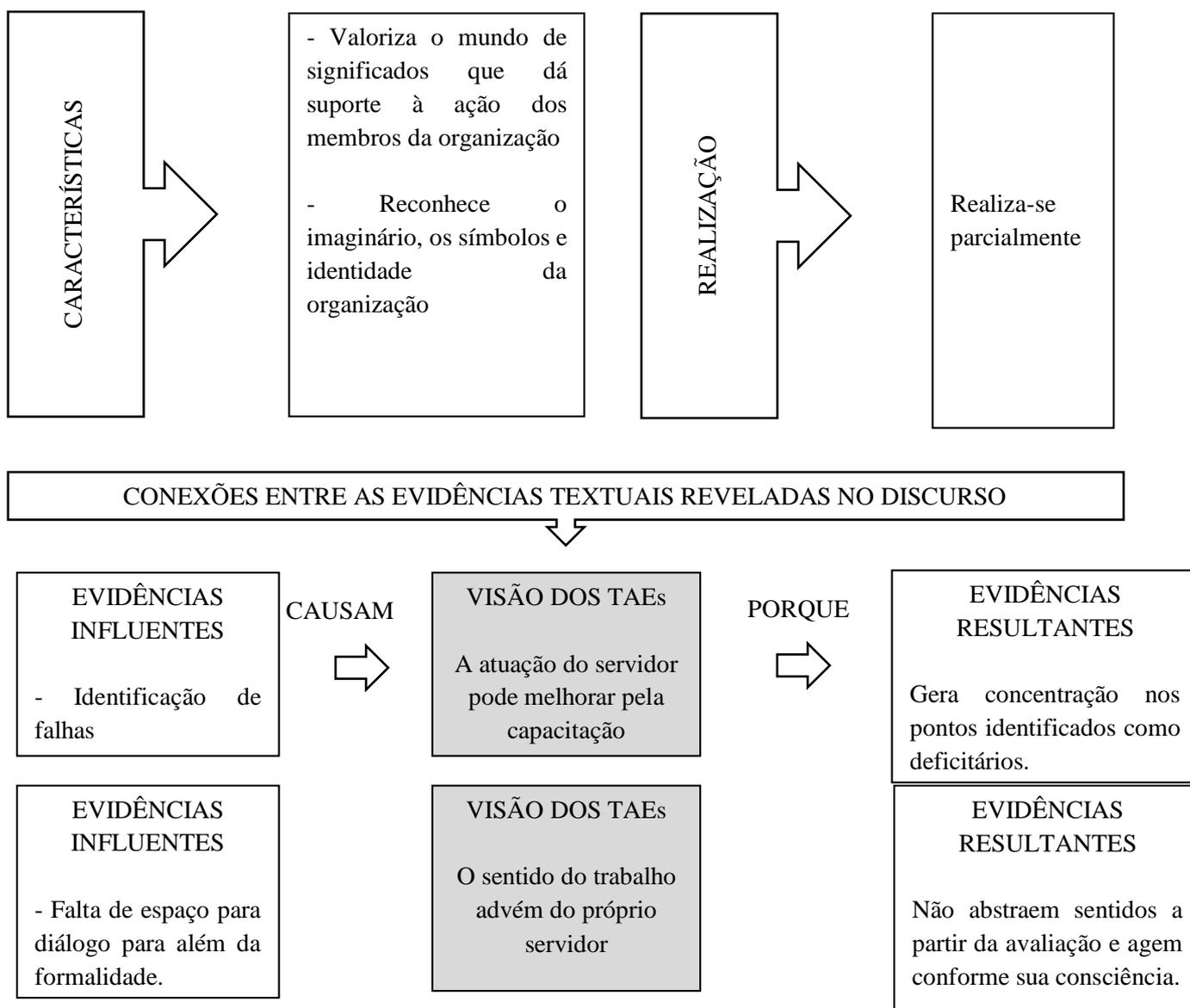
acho que haveria um sentido maior de avaliar porque cada setor na universidade tem uma dinâmica diferente então isso aí precisaria também [...] ser colocado na prática dentro numa avaliação, dentro dessa dinâmica entre o chefe, o trabalhador e que eles possam fazer essa avaliação entre os dois e entre o setor de trabalho. (E9, entrevista, novembro de 2014).

A fala da Entrevistada 3 remete à proposta de Chanlat (2000; 2010) em conciliar o econômico (neste caso, o retorno financeiro) ao retorno social (a valorização do servidor) visando à construção de um sentido para o trabalho que realize o sujeito de forma integral, profissional e humanamente. E, para a concretização dessa realização, o discurso do Entrevistado 9, sugere, além da observação da experiência vivida (CHANLAT, 2000), a concretização de uma dinâmica entre avaliador e avaliado e/ou entre eles e o setor de trabalho, representada pela prática do *feedback* tão discutido na seção 7.1. O princípio do *feedback* entre avaliador e avaliado seria, na verdade, um exercício de alteridade pelo qual se utiliza “o entendimento – do outro – como um meio para que entendamos melhor a nós mesmos, ou às configurações organizacionais que vivemos e construímos” (CALDAS E WOOD JÚNIOR, 1999, p. 291) como suporte para a construção de significações individuais e coletivas.

Os domínios do social e do econômico também são tratados na Teoria da Ação Comunicativa de Habermas, a qual postula que a sociedade será racional quando a ciência estiver sob domínio público, ou seja, quando a ação comunicativa (voltada para o entendimento) unir-se à instrumental (técnica e voltada para a resolução de problemas) e, para sua realização, faz-se necessário um encontro entre participantes com iguais possibilidades de dialogar visando ao entendimento (CALDAS E WOOD JÚNIOR, 1999). Por analogia, pode-se entender que, para o desenvolvimento técnico ou para a melhoria de uma prática, deve-se buscar o diálogo, a troca de opiniões em relações sociais igualitárias, livres e responsáveis, visando a uma melhor compreensão da situação e, por fim, ao entendimento entre as partes. Isto é o que o Entrevistado 9

reclama em seu discurso: um encontro entre avaliador e avaliado para discutir de maneira equânime a avaliação do desempenho e produzir sentidos que venham a repercutir na dinâmica de trabalho coletiva para além da formalidade, da instrumentalidade.

Como síntese da discussão estabelecida nesta seção, foi elaborado o Esquema II – Retorno do Simbólico, que apresenta as características desta dimensão, se ela se concretiza ou não na organização pesquisada, além do desenho das conexões entre as evidências textuais reveladas nas falas dos entrevistados.



Esquema II – Retorno do simbólico
Fonte: Elaborado pela autora.

Na próxima seção, serão apresentados os resultados e discussões relativos ao retorno da história.

7.3 RETORNO DA HISTÓRIA: VALORIZAÇÃO DO TRABALHO E DAS RELAÇÕES HUMANAS CONSTRUÍDAS AO LONGO DO TEMPO

O retorno da história refere-se à valorização da memória dos sujeitos na organização, a qual dá base à construção de suas identidades, singularidades e cultura, orientando o modo de trabalho e as relações humanas no interior das empresas (CHANLAT, 2000).

A seguir, apresentam-se os tópicos abordados pelos técnico-administrativos em educação ao responder à pergunta “A avaliação de desempenho funcional é reflexo do modo como o trabalho e as relações humanas se desenvolvem na UFPE ao longo dos anos? Por quê?” e um dos fragmentos de discurso a partir do qual cada tópico foi identificado:

1. A avaliação é muito técnica, não vai a fundo com relação ao desenvolvimento do trabalho ou das relações humanas

não. Justamente porque os critérios são muito mais técnicos (assiduidade, pontualidade, se você busca aperfeiçoamento profissional, trabalho em equipe), mas tudo isso é assim: “você se dá bem com o seu colega de trabalho?”. “Me dou”. Mas entre esse “se dar” bem contribuir para o desenvolvimento funcional é outra história. Uma avaliação de desempenho, além de ter esse ponto genérico, deveria ser destrinchada em outros itens que pudessem caracterizar em outros aspectos se você realmente contribui para o trabalho em equipe, de que forma esse trabalho é desenvolvido para que você contribua para a instituição (E4, entrevista, novembro de 2014)

2. A avaliação de desempenho reflete a história da organização no ponto em que o trabalho e as relações humanas têm se desenvolvido com base na formalidade

porque existe um processo formal que é muito distanciado da prática, por exemplo [...] numa gestão [...] que passasse por avaliação mais democrática ou mais completa, ela aconteceria no próprio setor de trabalho numa autoavaliação entre as pessoas [...] isso também acontece em várias outros tipos de projeto que a gente fica sabendo, que não existe uma relação de diálogo maior entre alguns setores, enfim, gestores e trabalhadores, eu vejo muitas coisas no âmbito do fazer, às vezes, a dinâmica do trabalho é de uma forma e a forma de avaliar é outra, mais ou menos isso. (E9, entrevista, novembro de 2014).

O discurso dos entrevistados reportou que o retorno da história parece ocorrer de maneira parcial na UFPE. Isto pode acontecer em virtude da não captação da experiência vivida, já trabalhada na seção 7.1, ou seja, por não se observar a valorização do modo de trabalho do sujeito, sua história particular junto à organização, porém, a política de avaliação de desempenho atende à dimensão quando retorna o formalismo com que o trabalho e as interações humanas acontecem em seu interior (CHANLAT, 2000).

O tecnicismo declarado nos discursos dos Entrevistados 4, 7 e 10 pode ser explicado pela preponderância da racionalidade instrumental, a qual, guiada por critérios econômicos como eficiência e utilidade, almeja resultados e calcula os fins a serem obtidos, em detrimento da racionalidade substantiva, que dá base à ação humana a partir de valores independentemente de expectativas de sucesso (CALDAS; WOOD JÚNIOR, 1999). O mundo da gestão, dada à busca pela eficiência em seus resultados, optou por repudiar elementos imprevisíveis e espontâneos, e, visando estabilizar comportamentos e desejos, aderiu à racionalidade instrumental para não haver a “perturbação” da fluência do trabalho (CHANLAT, 2010; ENRIQUEZ, 2014). Desta feita, introduzindo o tópico 1, os instrumentos utilizados pela gestão reproduzem esta objetividade, sem entrar no resgate das histórias e das experiências de cada um com relação ao seu trabalho:

não. Justamente porque os critérios são muito mais técnicos (assiduidade, pontualidade, se você busca aperfeiçoamento profissional, trabalho em equipe), mas tudo isso é assim: “você se dá bem com o seu colega de trabalho?”. “Me dou”. Mas entre esse “se dar” bem contribuir para o desenvolvimento funcional é outra história. Uma avaliação de desempenho, além de ter esse ponto genérico, deveria ser destrinchada em outros itens que pudessem caracterizar em outros aspectos se você realmente contribui para o trabalho em equipe, de que forma esse trabalho é desenvolvido para que você contribua para a instituição (E4, entrevista, novembro de 2014)

não. Tem até uma pergunta, no caso, se a gente tem um bom relacionamento, mas ela não especifica bem que tipo de relacionamento. Eu, na realidade, me dou bem com todo mundo, mas, assim, até que ponto eu me dou bem com todo mundo? Ela não mensura a realidade. (E7, entrevista, novembro de 2014)

eu não acredito nisso porque eu acho muito geral. Porque a mesma pergunta para todos os tipos de funções, não é uma coisa direcionada para a nossa função, para o nosso contexto, então acredito que fica vago nesse ponto. (E10, entrevista, novembro de 2014)

No entendimento de Ferreira (2010), a história considera a natureza multifacetada da cultura organizacional, incorporando a rede de significações dos indivíduos e grupos, além dos fatores de sua manifestação social visando à compreensão da empresa e dos valores orientadores de seus membros. Contudo, os fragmentos de discurso dos Entrevistados 4, 7 e 10 remetem ao que Pagès *et. al.* (1993) chamam de desterritorialização. Desterritorialização é o mecanismo que busca separar o indivíduo de suas origens sociais e culturais, de maneira a destituí-lo de sua história pessoal e inscrevê-lo no código da organização (PAGÈS ET. AL., 1993). Por código da organização, pode-se tomar a racionalidade instrumental e seus pressupostos de eficiência e utilidade, conforme visto pelo entendimento de Caldas e Wood Júnior (1999). Os fragmentos de discurso parecem revelar um pedido dos sujeitos para que os critérios observados na política de avaliação de desempenho não correspondam unicamente à técnica e, sim, resgatem as histórias por eles construídas em interação com os outros e com o seu trabalho, em como essa relação se desenvolve ao longo do tempo. Eles não querem ser desterritorializados, ou, recorrendo a Chanlat (2000), eles querem ser sujeitos, atores, testemunhas e construtores da realidade organizacional.

Na acepção de Chanlat (2000), a vontade dos servidores em serem sujeitos valorizados junto à universidade é revelada pelo resgate dos fragmentos de discurso dos Entrevistados 5 e 11, já trabalhados na seção 7.1 sobre a experiência vivida. Nestes fragmentos, os Entrevistados parecem reclamar pelo que Caldas e Wood Júnior (1999) conceituam como “construção e uso de histórias de sucesso”, cuja representação se relaciona a acontecimentos significativos para o grupo, os quais vistos como fábulas, permitem não só a individualização do sujeito em meio à coletividade, como também, suscitam a adoção de sua referência para os demais membros da comunidade.

Não que, pelo fato de você ganhar uma placa, que vai dizer que você é melhor do que outra pessoa ou, então, que você tá executando o seu serviço, mas a forma mesmo até de cobrar o serviço que você desempenha aqui e de ser reconhecido por isso. (E5, entrevista, novembro de 2014).

Talvez assim, uma homenagem, um destaque dos funcionários que tiveram um bom desempenho, uma carta em agradecimento alguma coisa assim, talvez também teria sido, uma publicação em jornais, no *Incampus*, os mais destacados em cada avaliação. (E11, entrevista, novembro de 2014)

Esses discursos, portanto, denotam e reforçam a importância da alteridade, pois é pelo olhar do outro que o *ser* pode ter a imagem de si próprio, ou, nas palavras de Enriquez (2014, p. 56), “só podemos nos ver porque o outro nos vê e fala de nós”. Guiando-se por esse pensamento de Enriquez (2014), os servidores querem ser vistos e serem assunto dentro da instituição para se sentirem valorizados em sua particularidade e sua história.

Os fragmentos de discurso do tópico 2 demonstram que a política de avaliação de desempenho reflete a história da organização quando retorna a formalidade no desenvolvimento do trabalho e nas relações humanas:

(A avaliação de desempenho funcional é reflexo do modo como o trabalho e as relações humanas se desenvolvem na UFPE ao longo dos anos? Por quê?)

Eu acredito que sim [...] Ninguém se preocupa realmente em escutar o trabalhador. Ele bota aquilo, elenca, mas aquilo é só pro forma. Ninguém quer chegar junto de você e saber o que realmente você está sentindo. (E3, entrevista, outubro de 2014)

(A avaliação de desempenho funcional é reflexo do modo como o trabalho e as relações humanas se desenvolvem na UFPE ao longo dos anos? Por quê?) Sim, no sentido em que existe um processo formal que é muito distanciado da prática, por exemplo [...] numa gestão [...] que passasse por avaliação mais democrática ou mais completa, ela aconteceria no próprio setor de trabalho numa autoavaliação entre as pessoas [...] isso também acontece em várias outros tipos de projeto que a gente fica sabendo, que não existe uma relação de diálogo maior entre alguns setores. (E9, entrevista, novembro de 2014).

Para Caldas e Wood Júnior (1999), a prática empresarial brasileira tem o formalismo engendrado em sua dimensão histórica e cultural, configurando-se na adesão a ideias e modelos preconizados em outros países ou organizações sem adaptá-los, implicando, assim, a adoção de práticas sem efetividade, o conhecido “faz-de-conta”, inviabilizando os benefícios destes instrumentos. A dimensão histórica conceituada por Chanlat (2010) traz a ação estratégica como o direcionamento das ações futuras da organização considerando o passado, o presente e o futuro, isto é, colocando as experiências pretéritas em diálogo com a realidade vivida para elaborar perspectivas futuras ou o porvir a partir desse encontro. Para realizar essa adequação, ainda, deve-se levar em conta as organizações como um universo social movido não apenas pelos objetivos estratégicos, mas, também, por uma dimensão humana, em que se pese afetividades, criatividade, valores e símbolos, elementos determinantes da

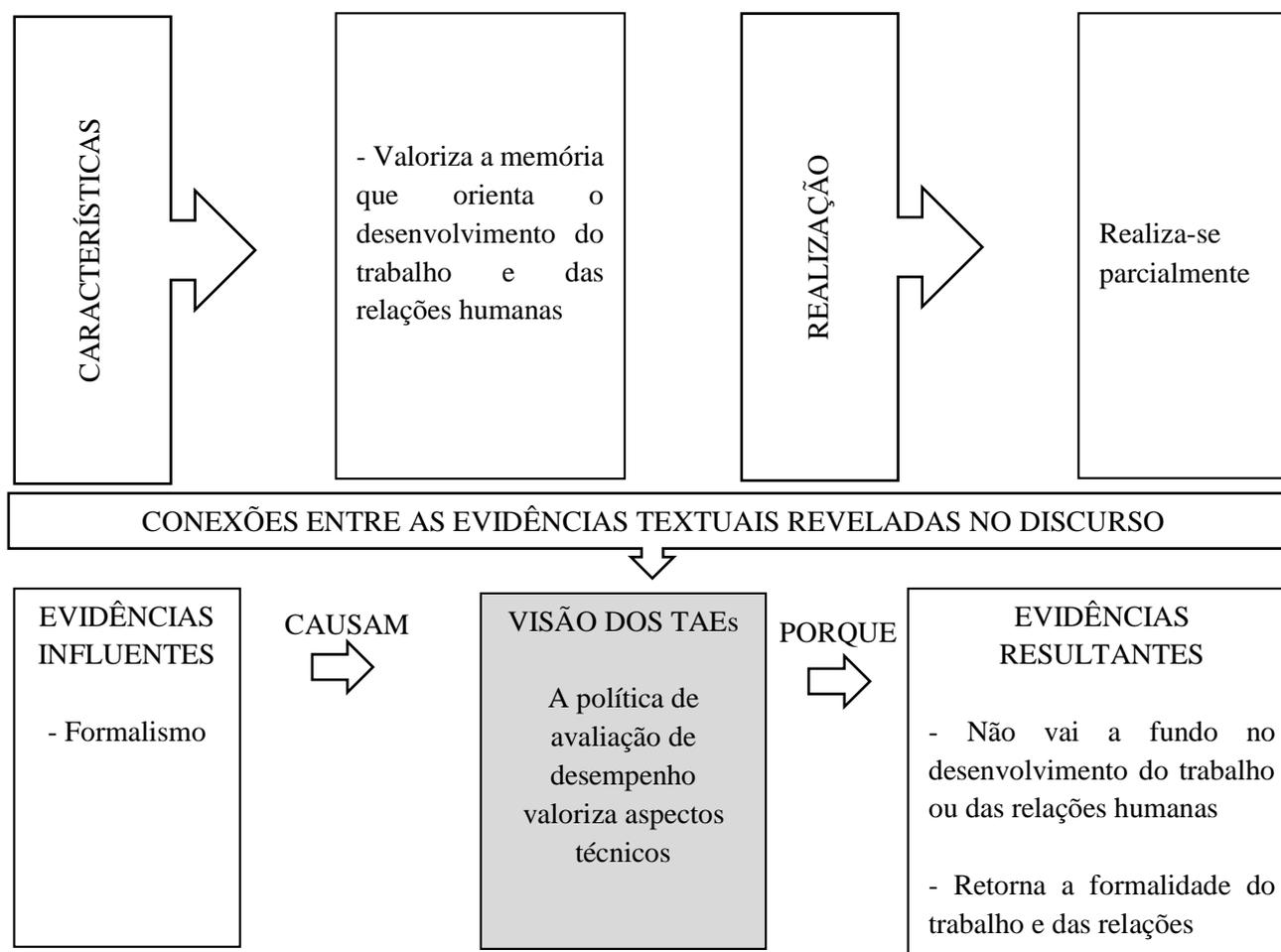
cultura e identidade, as quais são edificadas historicamente a fim de guiar a ação estratégica (CHANLAT, 2010; SOUSA, 2010). Esta construção é consoante à leitura dos Entrevistados 3 e 9 no sentido em que seus discursos destacam uma política de avaliação formal pautada no distanciamento das relações entre a organização e seus servidores ao longo do tempo. Relações estas aparentemente alicerçadas sobre a ideia de que a avaliação seria um procedimento técnico, observando-se nisto a ausência de uma ação estratégica no sentido dado por Chanlat (2010), conforme pode-se averiguar no discurso da Entrevistada 4:

a avaliação de desempenho continua na cabeça das pessoas, seja ele servidor ou gestor, como um instrumento de progressão e não existe nenhum tipo de trabalho, mais uma vez, pelo setor responsável de tentar fazer com que as pessoas compreendam a real importância de um instrumento de avaliação de desempenho para o profissional, para que ele possa perceber realmente quais são os seus pontos falhos e o que realmente são pontos que ele contribui com a instituição e qual o caminho que ele deve seguir para melhorar esses pontos fracos [...], então esse tipo de trabalho na universidade, eu, pelo menos, desconheço. E aí existe a responsabilidade da instituição? Claro, porque é ela quem é responsável por, pelo menos, se ela não conseguir fazer uma mudança cultural, mas ela é responsável por estimular essa mudança, de iniciar esse processo de mudança e qualquer processo de mudança organizacional, de cultura organizacional tem que começar pelo processo educacional porque as pessoas estão na sua zona de conforto. Então, tem que se ter um processo educacional para que as pessoas comecem a perceber a importância disso. É um processo longo porque a mudança de cultura é longa e considerando ser uma universidade, uma instituição centenária [...]. Se a universidade pretende mudar esse olhar, mudar essa percepção da avaliação de desempenho, é responsabilidade dela começar um trabalho nesse sentido, de conscientização não só do servidor em relação à sua autoavaliação, mas também do gestor que deveria fazer uma autoavaliação pensando em ser um instrumento de auxílio à sua gestão e não simplesmente de cumprir um protocolo da instituição. (E4, entrevista, novembro de 2014).

A Entrevistada 4 falou em seu discurso sobre o passado e o presente da política de avaliação de desempenho compreendida, nestes tempos, como um instrumento de progressão funcional utilizado para cumprir um protocolo, mas, ao mesmo tempo, trouxe a ideia da ação estratégica (CHANLAT, 2010) quando sugere a iniciativa da instituição em promover uma mudança na visão ora instalada quanto à política de avaliação de desempenho. O fragmento de discurso da entrevistada resgata o pensamento de Pagès *et. al.* (1993) com relação à capacidade da organização em configurar-se como um lugar de produção ideológica, difundindo conceitos e valores

no âmago das práticas dentro da instituição, os quais repercutem no relacionamento com seus membros. O discurso da Entrevistada 4 também remete ao pensamento de Enriquez (2014) ao passo que reconhece a capacidade da organização em propor o imaginário predominante num dado momento: a visão da avaliação de desempenho como formalismo (imaginário enganador) ou como uma avaliação exaltante, de realização e de progresso (imaginário motor). Pode-se entender que, para a Entrevistada 4, seria indispensável a atuação da universidade em reconfigurar a produção ideológica e o imaginário, ora predominante, visando ao cumprimento do propósito da política de avaliação de desempenho como instrumento de gestão.

Sintetizando a discussão, o Esquema III – Retorno da História traz as características da dimensão, sua concretização ou não, além do desenho das conexões entre as evidências textuais reveladas nas falas dos entrevistados.



Esquema III – Retorno da História
Fonte: Elaborado pela autora

Na próxima seção, serão apresentados os resultados e discussões relativos ao retorno da ética.

7.4 RETORNO DA ÉTICA: VALORIZAÇÃO DA REFLEXÃO SOBRE AS PRÁTICAS ADOTADAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

O retorno da ética refere-se à valorização da reflexão acerca das consequências das práticas adotadas no ambiente de trabalho, é a capacidade do sujeito de pensar, agir, transformar, discutir, julgar e conhecer suas limitações (CHANLAT, 2010).

A seguir, apresentam-se os tópicos abordados pelos técnico-administrativos em educação ao responder à pergunta “A avaliação de desempenho funcional preza e estimula a reflexão acerca das práticas adotadas no ambiente de trabalho? Por quê?” e um dos fragmentos de discurso a partir do qual cada tópico foi identificado:

1. A reflexão é estimulada pela avaliação de desempenho

eu paro e penso se [...] o que ele tá perguntando [...] se a nota que eu vou botar condiz com minhas atitudes, eu levo em consideração sim. (E8, entrevista, novembro de 2014)

2. A avaliação de desempenho não estimula a autocrítica, as perguntas não exigem esforço ou reflexão

assim, eu reflito muito a partir da minha dinâmica de trabalho, dos problemas de trabalho, que não são colocados nessa avaliação até porque ela é muito geral, acho que esse é o problema. (E9, entrevista, novembro de 2014)

O discurso dos entrevistados reportou que o retorno da ética parece ocorrer de maneira parcial na UFPE, pois a reflexão sobre as ações e práticas de trabalho, para alguns sujeitos, parece não advir da política de avaliação de desempenho, mas, sim da consciência do servidor.

Para Chanlat (1992), a vida e as relações sociais nas organizações estão sob a égide de valores implícitos ou explícitos, definidores das regras de ação, inspirando julgamentos e condutas dos membros organizacionais. Neste sentido, a política de avaliação de desempenho da UFPE funcionaria como um referencial de orientação ou um “valor explícito”, nas palavras de Chanlat (2010), para os seus membros agirem em seu ambiente de trabalho, porquanto institui os critérios sobre os quais os indivíduos serão avaliados. Os valores implícitos, por sua vez, poderiam ser associados ao imaginário da organização, aos elementos formadores da sua cultura, os

quais propiciam a identificação e o direcionamento de seus membros conforme os significados partilhados (CHANLAT, 2010).

Chanlat (2010) postula que a ética dota o sujeito de capacidades: o poder de refletir, pelo qual o sujeito reflete continuamente sobre suas ações e as regras que as norteiam num contexto organizado; o poder de agir e transformar, pelo qual se promove uma mudança na realidade vivida; o poder de discutir, fundamentado no diálogo para questionamento dos princípios que regem as ações; o poder de julgar, baseado na avaliação justa e equitativa das ações a partir dos valores vigentes e o poder de conhecer limites, pelo qual se observa a reciprocidade e os limites de atuação tendo o respeito pelos outros como referencial. Considerando os poderes identificados por Chanlat (2010), os fragmentos de discurso do tópico 1 veem a política de avaliação de desempenho como promotora da reflexão sobre o que se faz, como se faz e sobre as consequências do agir (ou seja, a prática do poder de refletir e do poder de conhecer os limites) e, partindo desta análise, ocorre a mudança de atitude (isto é, a prática do poder de agir e transformar):

eu procuro fazer da melhor forma possível e daquelas notas que eu poderia melhorar, eu me concentro mais. (E2, entrevista, outubro de 2014)

eu paro e penso se [...] o que ele tá perguntando [...] se a nota que eu vou botar condiz com minhas atitudes, eu levo em consideração sim. (E8, entrevista, novembro de 2014)

de fato, eu me questiono. Eu fico nessa reflexão, quando eu respondo, eu tento me perguntar naqueles itens, especificamente naqueles itens. (E10, entrevista, novembro de 2014)

sim. Você tende a identificar as falhas e buscar corrigi-las. (E12, entrevista, novembro de 2014).

Tais posturas são reveladoras do interesse por si mesmo pelo qual os sujeitos se observam e se definem por meio de suas ações como suscetíveis a um melhor desempenho, e, a partir desta reflexão, procuram desenvolver um trabalho bem feito considerando a política de avaliação de desempenho (CHANLAT, 1992).

Em contraposição aos discursos analisados anteriormente, os fragmentos de discursos do tópico 2 veem a reflexão ética preponderantemente como uma iniciativa própria, e, embora reportem a prática do poder de refletir, do poder de agir e transformar e do poder de conhecer limites, não os consideram estimulados pela

política de avaliação de desempenho em virtude da superficialidade deste instrumento, da ausência de discussão sobre o desempenho e pelo critério do julgamento.

eu acho que o que me estimula é eu fazer tudo com responsabilidade, com prazer, ler o que as leis que nos regem, os trabalhos que são feitos. (E1, entrevista, outubro de 2014)

não. Por conta dessa mesma superficialidade, [...] aqui (na universidade) a avaliação de desempenho não é trabalhada no sentido de que ela serve pra você ter uma avaliação crítica sobre si mesmo enquanto profissional e para você também ter uma noção do ponto de vista do gestor avaliar aquele profissional e como aquele desempenho está refletindo para a instituição. Não, a avaliação de desempenho não faz esse tipo de reflexão e nem incentiva as pessoas a fazerem. Ela é meramente um instrumento de progressão funcional. (E4, entrevista, novembro de 2014)

eu acredito o seguinte, hoje em dia, essa avaliação as pessoas olham, a maioria delas, como se fosse a forma só da promoção, de você aumentar só um pouco o seu salário, mas são poucas as pessoas que olham para isso como algo para você refletir o que você tá fazendo. Eu acredito que a forma como ela está, como ela é feita, porque é algo que não tem uma conversa, é só preencher, marcar, acho que não tem uma relação direta. Se fosse uma relação direta, que mostrasse “tu conseguisse isso, aquilo outro ou, nesse período, tu atingisse tal”, então, você refletiria melhor. (E5, entrevista, novembro de 2014)

já refleti, mas claro, por iniciativa totalmente minha, que seja motivada por agente externo não. (E6, entrevista, novembro de 2014)

não porque [...] são perguntas muito abertas e que não lhe exigem muito esforço em relação ao seu trabalho. (E7, entrevista, novembro de 2014)

assim, eu reflito muito a partir da minha dinâmica de trabalho, dos problemas de trabalho, que não são colocados nessa avaliação até porque ela é muito geral, acho que esse é o problema. (E9, entrevista, novembro de 2014)

A superficialidade destacada nestes discursos resgata muito do que já foi discutido em seções anteriores sobre o assunto, porém, Chanlat (1992) traz que a visão dita superficial pelos entrevistados reflete a forma fria, desligada e instrumental pela qual as relações entre pessoal administrativo e direção se desenvolvem. A superficialidade pode ser vista como fruto da separação entre “o que se diz” daquilo “que é praticado”, tão bem explicado por Caldas e Wood Júnior (1999). Assim sendo, embora a política de avaliação de desempenho estabeleça o interesse pelo

desenvolvimento do servidor, os TAEs parecem não verem este interesse concretizado. Logo, como propõe Chanlat (1992), a organização precisa efetivamente demonstrar o interesse pelas pessoas, no sentido de dar-lhes boas condições de trabalho, dar-lhes equidade, dar-lhes ouvidos e com elas dialogar (*feedback*), partilhar os frutos do trabalho e as responsabilidades. Desta feita, o regramento sobre as ações individuais, mesmo existindo, não é percebido como instrumento para guiar a reflexão dos sujeitos.

O *feedback* remete ao poder de discutir, o qual, como visto na seção 7.1, não é efetivamente praticado na universidade, haja vista o diálogo entre avaliador e avaliado não ser frequente (dentre os 12 Centros Acadêmicos, apenas 1 servidor informou recebê-lo). Resgatando Chanlat (1992), o discurso do Entrevistado 5 revela um procedimento frio, desligado e distante do diálogo preconizado por este poder:

é algo que não tem uma conversa, é só preencher, marcar, acho que não tem uma relação direta. Se fosse uma relação direta, que mostrasse “tu conseguisse isso, aquilo outro ou, nesse período, tu atingisse tal”, então, você refletiria melhor. (E5, entrevista, novembro de 2014)

Com relação ao poder de julgar, observa-se que os técnico-administrativos em educação julgam o seu desempenho e suas ações por meio da autoavaliação, mas se ressentem pelo fato de não ser possível avaliar a chefia imediata, este fato, resgatando Chanlat (1992), pode denotar ausência de reciprocidade.

a gente não consegue também avaliar a chefia, que é um erro. (E3, entrevista, outubro de 2014)

ainda hoje observamos uma avaliação apenas do gestor para com o subordinado, sem haver avaliação da chefia pelo subordinado (E12, entrevista, novembro de 2014).

Como explicitado por Chanlat (1992; 2000), independentemente do nível hierárquico, todos os membros da organização são atores e sujeitos e, portanto, capazes de exprimir suas opiniões, pensamentos e impressões, por isso, os servidores não apenas querem falar, eles querem exercer o poder de julgar assim como são julgados a partir dos valores determinados na política de avaliação de desempenho.

A ausência de reciprocidade atua no reforço da percepção da formalidade na política de avaliação de desempenho, pois se denota, como definido por Chanlat (1992), a adoção de atitudes de frieza e desligamento entre o pessoal administrativo e

a direção. Desligamento este resultante da definição precisa de estruturas, papéis e funções que estabilizam comportamentos e, também, separam as pessoas umas das outras (ENRIQUEZ, 2014). Os TAEs e os gestores, assim, estariam separados formalmente pela estrutura, funções e papéis e, também, pelo fato das condutas de um ser objeto de avaliação, enquanto ao outro cabe apenas o julgamento. A separação entre as pessoas dentro das organizações remete ao fenômeno do teto de vidro, cuja abordagem mais detida será realizada na seção 7.5, contudo, adiante-se que ele corresponderia a uma barreira absoluta, que, embora invisível, é rígida e torna impenetrável um determinado nível hierárquico dentro da organização (EAGLY E CARLI, 2007, *apud* HENDERSON; FERREIRA, 2012). Desta feita, pode-se associar que o teto de vidro dentro da UFPE consistiria numa barreira entre os técnico-administrativos e os gestores em termos relacionais.

Notadamente, a estrutura, as funções e os papéis criam microculturas no interior das organizações, as quais subsidiam as interações entre as pessoas e, conforme Enriquez (2014), desenvolvem relações de consenso e conflito entre si. No entanto, é preciso incutir no seio da cultura organizacional o diálogo, a troca de opiniões e a exposição de argumentos entre estas microculturas de maneira igualitária, livre e responsável em busca do entendimento a fim de se estabelecer um ambiente de reciprocidade, de respeito pelas pessoas e pela coletividade (CALDAS; WOOD JÚNIOR, 1999).

Para Chanlat (1992), por meio da ética, o ser humano descobre que viver é uma arte fundamentada pela instituição do diálogo, pois, compreende-se que o sujeito só se realiza individual e coletivamente a partir do reconhecimento de um outro ser, do qual é diferente, com quem dialoga, troca experiências, criativamente, igualitariamente, livremente e eticamente, pela socialização ou ligação social e, só assim é possível viver bem em sociedade e, analogamente, no interior das organizações (TODOROV, 1995, *apud* CHANLAT, 2000)

O ressentimento parece ficar mais evidente quando Chanlat (2010) reconhece que, para uma avaliação ser legítima e socialmente aceita, ela deve embasar-se na justiça e na equidade. Pelos fragmentos de discurso 3 e 4, capta-se o ressentimento quanto à ausência de equidade, já que o avaliado não julga o avaliador. Este descontentamento foi, ainda, revelado em outro ponto do discurso da Entrevistada 3:

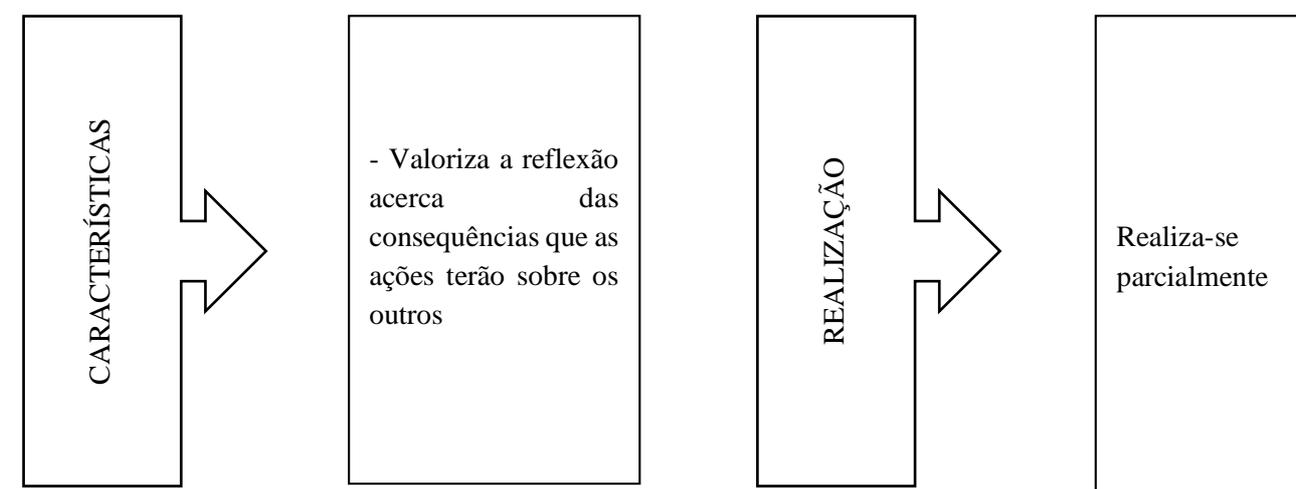
Tem um funcionário lá que nunca vai, que, da última vez que eu vi, ele tinha recebido uma nota melhor do que a minha. Como é que pode um negócio desse? Não existe. (E3, entrevista, outubro de 2014)

A diferença na análise entre 2 servidores com diferentes posturas pode ser explicada pelo critério do julgamento, que, segundo Chanlat (2010), muito embora aparente objetividade, baseia-se numa estrutura simbólica, que considera os atores envolvidos e, também, o seu contexto sociocultural. O critério do julgamento permite, também, o esclarecimento quanto ao fato de muitos servidores atribuírem a si notas altas:

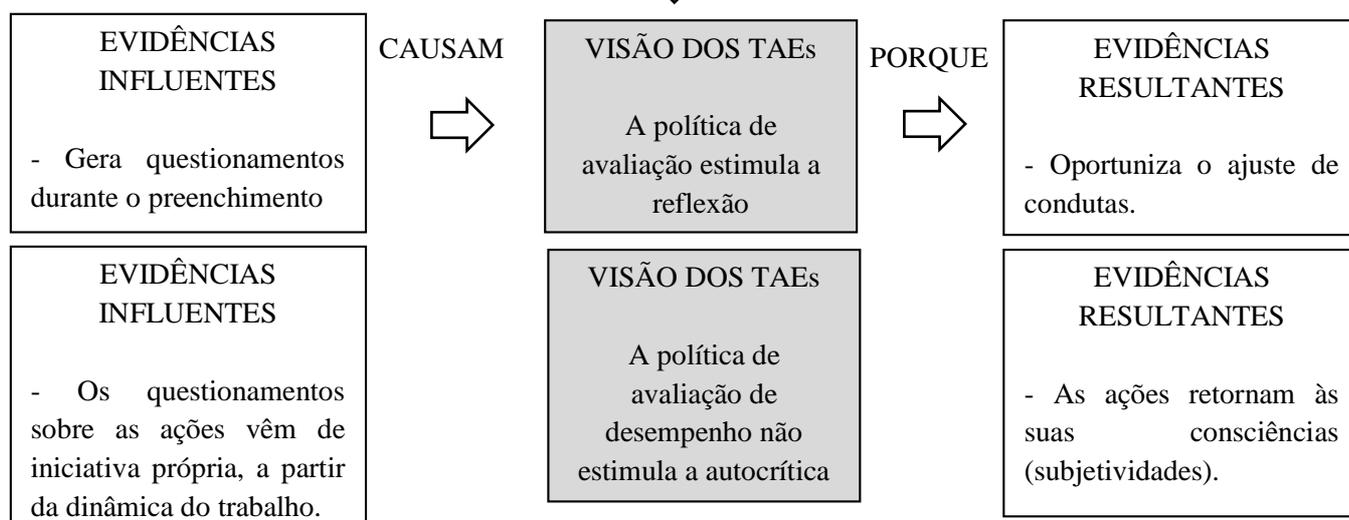
Muitas vezes as pessoas mesmas colocam nelas mesmas 10 do primeiro ao último item, se acham altamente competentes, responsáveis, que estão fazendo tudo do jeito que tá o questionário. (E1, entrevista, outubro de 2014).

Apesar do regramento criado pela universidade, na ótica de Pagès *et.al.* (1993), ser concebido para funcionar como uma instância protetora à arbitrariedade de seus membros, por se tratar de um julgamento, sujeita-se aos vieses pessoais do avaliador e do avaliado, os quais necessariamente são moldados por sua subjetividade. Os autores observam, ainda, que a base do sistema, então, não está em sua racionalidade técnica (os critérios estabelecidos), mas sim nas representações efetuadas pelos envolvidos a partir dessa racionalidade técnica, ou seja, no imaginário, constituído a partir do resgate de suas histórias, visões de mundo, entre outros elementos que influenciam seus julgamentos (PAGÈS *ET.AL.*,1993). Neste sentido, conforme verificado nos fragmentos de discurso, o julgamento dos atores envolvidos parece guiado por um imaginário que define a avaliação de desempenho como uma formalidade para a progressão funcional com acréscimo remuneratório.

Como síntese da discussão estabelecida nesta seção, foi elaborado o Esquema IV – Retorno da Ética, que apresenta as características desta dimensão, se ela se concretiza ou não na organização pesquisada, além do desenho das conexões entre as evidências textuais reveladas nas falas dos entrevistados.



CONEXÕES ENTRE AS EVIDÊNCIAS TEXTUAIS REVELADAS NO DISCURSO



Esquema IV – Retorno da Ética
Fonte: Elaborado pela autora

Na próxima seção, serão apresentados os resultados e discussões relativos ao retorno da afetividade.

7.5 RETORNO DA AFETIVIDADE: VALORIZAÇÃO DO SENTIMENTO, DA EMOÇÃO E DO QUE TRAZ BEM-ESTAR NO AMBIENTE DE TRABALHO

O retorno da afetividade refere-se à valorização da expressão dos sujeitos em sua subjetividade, à valorização das emoções que, unidas à razão, atuam no sentido de transformar a si mesmo e a realidade organizacional (CHANLAT, 2000).

A seguir, apresentam-se os tópicos abordados pelos técnico-administrativos em educação ao responder à pergunta “Você acha que a avaliação de desempenho

funcional é capaz de reconhecer o sentimento, a emoção e o que lhe traz bem-estar no ambiente de trabalho? Por quê?” e um dos fragmentos de discurso a partir do qual cada tópico foi identificado:

1. As subjetividades não são valorizadas.

De jeito nenhum. Porque não tem contato nenhum (com o servidor). A pessoa pode avaliar porque quer me dar um 10, independente se quer, realmente, ver como eu estou [...] se você for bem avaliado ou não, isso não vai ser capaz de você refletir [...]. Isso são coisas que tem que ser trabalhadas diretamente com o servidor. Não é só uma avaliação esporádica que vai fazer com que de uma hora para outra eu tente a refletir sobre o meu trabalho, sobre o que eu tô fazendo aqui no meu dia a dia. Então tem que ser alguma coisa mais profunda do que uma simples avaliação. (E5, entrevista, novembro de 2014)

2. O reconhecimento da emoção e o bem-estar dependem do ambiente de trabalho

Sim. Eu me sinto bem à vontade. Isso depende do ambiente de trabalho e tem um dizer: quem faz o chefe é o servidor. A boa vontade, a confiança, o respeito com o colega me sinto bem à vontade. (E2, entrevista, outubro de 2014).

3. Os servidores com mais de 30 anos de serviço parecem se ressentir pelo fato de não serem mais avaliados

Uma coisa que eu só lamento é que, diferenciado por tempo de serviço, a gente deixa de ter essa avaliação dos colegas com o passar do tempo. Com a renovação de funcionários no quadro, você tem os funcionários novos que chegam querendo demonstrar trabalho, demonstrar serviço, enquanto outros já estão acomodados por conta de não ter mais a sua avaliação. Então, ele não tem mais aquela preocupação se aquilo vai dar certo, se aquilo não vai dar certo, se isso é bom, se tem um peso no final para a melhoria do ambiente de trabalho. (E11, entrevista, novembro de 2014).

O discurso dos entrevistados reportou que o retorno da afetividade parece não ocorrer na UFPE, pois os servidores técnico-administrativos não sentem a sua dimensão emocional ou a sua expressão captada pelos critérios da política de avaliação de desempenho, notadamente, em virtude dos fatores julgados serem relacionados a números, não demonstrando efetivamente a preocupação com o lado humano, responsável pela qualidade de vida no trabalho.

acho que não. Ela é muito objetiva, falta a ela essa sensibilidade para ter um pouco essa subjetividade e colher da gente. Teria que ser algo que tivesse a presença do funcionário para que ele pudesse se expressar. Ali é só uma pessoa escrevendo o que ele acha de você. Ele não tá vendo a sua opinião, não tá lhe escutando, os motivos dos quais você está sendo julgado por aquilo. Acho ela muito fria, ela não consegue sentir a emoção e o que o funcionário pensa não. (E3, entrevista, outubro de 2014).

não. Porque em que eu recorde não existe nenhum critério que esteja sendo avaliado nessa avaliação de desempenho que procure saber dessa parte mais humana, da pessoa, das questões internas porque a gente sabe que não tem como você separar o profissional da pessoa. [...] Quando você não tá bem emocionalmente, você não consegue se isentar de tudo aquilo e ser só profissional. Mas esse tipo de avaliação não tem como você ter essa percepção nesses critérios que estão sendo avaliados na Universidade. (E4, entrevista, novembro de 2014)

de jeito nenhum. Porque não tem contato nenhum (com o servidor). A pessoa pode avaliar porque quer me dar um 10, independente se quer, realmente, ver como eu estou [...] se você for bem avaliado ou não, isso não vai ser capaz de você refletir [...]. Isso são coisas que tem que ser trabalhadas diretamente com o servidor. Não é só uma avaliação esporádica que vai fazer com que de uma hora para outra eu tente a refletir sobre o meu trabalho, sobre o que eu tô fazendo aqui no meu dia a dia. Então tem que ser alguma coisa mais profunda do que uma simples avaliação. (E5, entrevista, novembro de 2014)

não. Ela é mais seca, em relação ao seu desempenho. Ele fala às vezes a questão do relacionamento com as pessoas que você tem no trabalho, mas eu acho que é muito superficial. Acho que ela poderia ir mais a fundo até nessa questão. [...] Acho que é mais uma questão profissional. Nessa questão da relação humana, acho que teria que mudar algumas estruturas dentro da própria universidade porque essa relação de funcionário-professor. Professor também é um funcionário, mas existe muito essa separação. Acho que teria que mudar muita coisa. E uma avaliação simplesmente não retrata, não tem capacidade de gerar essa transformação em relação à parte humana. (E6, entrevista, novembro de 2014).

não. Porque são dados apenas numéricos, você tem que colocar um número para um item lá e não tem uma questão que você poderia explicar, se expressar. Ela poderia ser mais rica. (E10, entrevista, novembro de 2014)

não. Você é avaliado pelo seu desempenho e ponto final. Nem todo gestor tem a sensibilidade de identificar que naquele período seu desempenho não está sendo satisfatório por que talvez outros problemas pessoais ou até mesmo de relação interpessoal no

ambiente de trabalho estão interferindo. Algumas vezes, a avaliação é realizada pelo gestor que mantém pouquíssimo contato com o avaliado. (E12, entrevista, novembro de 2014)

Estes fragmentos de discurso resgatam a ideia de Chanlat (2000) quanto à predominância no mundo da gestão de prescrições guiadas pela eficácia, que se afastam da experiência vivida, ou seja, da dimensão humana das organizações. Em consonância ao pensamento de Chanlat (2000), Pagès *et al.* (1993) constatam que a administração moderna é caracterizada pelo processo de objetivação, atribuindo um valor quantitativo às suas ações, o qual definirá com uma nota sua contribuição para a organização. Contudo, a objetivação implica a redução do real a fatores mensuráveis, afastando o inconsciente, o humano, o social e as emoções (ENRIQUEZ, 2014).

O real não pode ser representado por números, como o inconsciente não pode ser afastado das organizações, pois, enquanto universo social, elas lidam com emoções, com desejos, energias e projeções pessoais (CHANLAT, 2000; FARIA, SCHMITT, 2007). O valor do trabalho, para Faria e Schmitt (2007), se estabelece pelas relações e trocas afetivas e sociais entre os indivíduos. E daí, advém a leitura dos entrevistados quanto à frieza, ao desligamento e à instrumentalidade com que os relacionamentos entre avaliado e avaliador se desenvolvem (CHANLAT, 1992).

Os fragmentos de discurso vão de encontro ao que Chanlat (1992) preconiza como o interesse da organização pelas pessoas, caracterizado por serem dadas boas condições de trabalho, equidade, oportunidades de escuta e diálogo (*feedback*), partilhando os frutos do trabalho e as responsabilidades. Para evidenciar o interesse pelas pessoas, como visto na seção do 7.1, a prática do *feedback* seria indispensável, porquanto oportunizaria a união entre a ação comunicativa (voltada para o entendimento) e a ação instrumental (voltada tecnicamente para a resolução de problemas), concebendo iguais possibilidades de diálogo entre avaliador e avaliado em prol da dinâmica coletiva (CALDAS E WOOD JÚNIOR, 1999).

Já foi dito que, nas organizações, o trabalhador não expressa unicamente o seu “ser profissional” no ambiente de trabalho, ao contrário, ele continua um “ser integral”, isto é, com emoções, desejos, vínculos amorosos e familiares (DAVEL; VERGARA, 2010a). Seguindo este mesmo raciocínio, Faria e Schmitt (2007), pontuam que o trabalho conjuga a necessidade de sustento e a necessidade de reconhecimento do sujeito enquanto ser social dentro de um grupo, pois, visando

suprir estas necessidades, o indivíduo emprega suas energias físicas, afetivas e psíquicas a serviço da organização, possibilitando, por conseguinte, o atendimento de seus desejos pessoais por superação, identificação e projeção. Pagès *et.al.*(1993) postulam que a necessidade de reconhecimento funciona a nível de fantasia como o meio de ser “amado” pela organização, tal como uma criança que pede pelo amor dos pais (organização-mãe e chefe-pai), rogando por sinais de reconhecimento ou chamando-lhes a atenção pela revolta. O desabafo dos TAEs, por analogia, poderia representar o anseio (ou a revolta) por um amor não correspondido pela organização, pelo fato desta mãe não demonstrar sinais de reconhecimento à criança (placa, carta de agradecimento, matéria no jornal de comunicação interna, por exemplo), ou mesmo pela falta de preocupação com os problemas que a criança enfrenta no trabalho ou fora dele.

Não que, pelo fato de você ganhar uma placa, que vai dizer que você é melhor do que outra pessoa ou, então, que você tá executando o seu serviço, mas a forma mesmo até de cobrar o serviço que você desempenha aqui e de ser reconhecido por isso. (E5, entrevista, novembro de 2014).

Talvez assim, uma homenagem, um destaque dos funcionários que tiveram um bom desempenho, uma carta em agradecimento alguma coisa assim, talvez também teria sido, uma publicação em jornais, no *Incampus*, os mais destacados em cada avaliação. (E11, entrevista, novembro de 2014)

Os discursos retornam, ainda, que servidor não apenas quer ser visto, mas, também, quer se expressar.

são dados apenas numéricos, você tem que colocar um número para um item lá e não tem uma questão que você poderia explicar, se expressar. Ela poderia ser mais rica. (E10, entrevista, novembro de 2014)

a gente já decorou praticamente o formulário, tá entendendo? É muito mecânico, não tem uma parte em que a gente possa escrever. (*Mas e a parte que você pode escrever?*) Justamente, de que vai adiantar eu escrever se eu não vou saber se vão me dar um retorno daquilo, se eu não vou saber se alguém tá lendo, tá entendendo? (E8, entrevista, novembro de 2014)

A capacidade de exprimir o que sentimos é necessária para o desenvolvimento do raciocínio e, conseqüentemente, para orientar comportamentos em uma boa

direção, em virtude da análise dos vários cenários possíveis, além do que, pela expressão das nossas emoções aos outros, construímos relações, as quais propiciam a construção de nossa identidade (CHANLAT, 2000). Recorrendo a Chanlat (2000), os servidores parecem querer uma relação com a Universidade não estruturada em componentes numéricos, mas emocionais, que poderão repercutir na construção de sua identidade e melhoria do ambiente de trabalho em razão da expressão dos seus sentimentos. Importante destacar que, no caso da avaliação de desempenho funcional da UFPE, existe uma pergunta aberta voltada para a explanação do plano de desenvolvimento do servidor, relacionado ao seu interesse em termos de capacitações. No entanto, a Entrevistada 8, não vê sentido no preenchimento deste campo por não receber um retorno quanto ao exposto. Outros servidores compartilham da mesma opinião da Entrevistada 8 e, por isso, deixam a pergunta sem resposta, como traz o Entrevistado 11

Quando chega no final das respostas, você tem uma parte que você tem que dizer no que você gostaria de se capacitar, em que você gostaria de melhorar sua atividade. Infelizmente, muita gente deixa em branco essa questão, mas isso aí, seria uma oportunidade de demonstrar ali o interesse que a pessoa tem, o interesse emocional que a pessoa tem de crescer na função, de crescer na área. Então, isso aí para mim, seria uma coisa bem interessante de ser estudada nessa última questão da avaliação. (E11, entrevista, novembro de 2014)

Todavia, para o Entrevistado 11, o preenchimento deste campo é um momento indispensável para se expressar emocionalmente, para demonstrar interesse consigo mesmo. Este entrevistado, em discursos anteriores, posicionou-se positivamente à política de avaliação de desempenho observando-a como uma forma de diagnosticar e agir sobre fatores deficitários no trabalho e, também, como forma de incentivo financeiro. Este discurso, de acordo com a leitura de Pagès *et. al.* (1993), expressa a crença de que os sacrifícios, a ambição, o sucesso e os grandes princípios dão sentido à sua existência, impulsionando sua progressão na carreira. Já o discurso da Entrevistada 8, vê o preenchimento do formulário de avaliação como “mecânico” e, resgatando Chanlat (2000), vazio da expressão de sua experiência vivida.

Com relação aos argumentos da Entrevistada 8, a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal da PROGEPE, em entrevista de novembro de 2014, informou que todos os dados das avaliações de desempenho são devidamente

acompanhados pela Divisão de Avaliação e Dimensionamento de Pessoal – DADP, inclusive, o campo relativo à pergunta aberta voltado para a sugestão de cursos de capacitação. Porém, como destacado pela entrevistada, a publicidade junto à comunidade acadêmica quanto ao retorno que estas avaliações propiciam à UFPE é um fator passível de melhora, inclusive, identificado como um ponto fraco no Relatório de Autoavaliação Institucional (UFPE, 2014).

Passando para uma outra discussão, o Entrevistado 6 fala em seu discurso num sentimento de separação entre os técnico-administrativos e os docentes, embora ambos sejam igualmente servidores da universidade. Sentimento este que não consegue ser captado pela política de avaliação de desempenho dada à sua superficialidade, que, como visto, corresponde à não apreensão da experiência vivida e da dimensão social no ambiente de trabalho (CHANLAT, 2000).

não. Ela é mais seca, em relação ao seu desempenho. Ele fala às vezes a questão do relacionamento com as pessoas que você tem no trabalho, mas eu acho que é muito superficial. Acho que ela poderia ir mais a fundo até nessa questão. [...] Acho que é mais uma questão profissional. Nessa questão da relação humana, acho que teria que mudar algumas estruturas dentro da própria universidade porque essa relação de funcionário-professor. Professor também é um funcionário, mas existe muito essa separação. Acho que teria que mudar muita coisa. E uma avaliação simplesmente não retrata, não tem capacidade de gerar essa transformação em relação à parte humana. (E6, entrevista, novembro de 2014).

Para o entrevistado, há uma estrutura dentro da universidade (a qual deveria ser mudada) que separa o corpo técnico-administrativo do corpo docente. O que o entrevistado chama de “estrutura” remete, por analogia, à barreira sutil, transparente e forte designada como “teto de vidro”. Segundo Steil (1997), o fenômeno teto de vidro foi introduzido na literatura na década de 1980 para identificar a barreira que impedia à ascensão das mulheres aos níveis mais altos da hierarquia organizacional, não pela falta de habilidade ou competência, mas em razão do seu gênero. Para Eagly e Carli (2007, *apud* HENDERSON; FERREIRA, 2012), o teto de vidro é uma barreira absoluta, que, embora invisível, é rígida e torna impenetrável um determinado nível hierárquico dentro da organização. Desta feita, pode-se associar que o teto de vidro dentro da UFPE consiste numa barreira entre os técnico-administrativos e os docentes em termos relacionais, pois, no tocante aos termos formais ou legais, estas categorias

têm diferenciados o processo de concurso para ingresso na carreira, a remuneração, a progressão funcional e a própria avaliação de desempenho.

Ocorre que, talvez, as diferenças formais influenciem os aspectos relacionais. Esta suposição está em consonância com a leitura do entrevistado que concebe o teto de vidro como produto da cultura fomentada pela universidade. Na UFPE, somente no ano de 2008, uma técnica-administrativa assumiu o cargo de Pró-Reitora: a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida (UFPE, 2011a). Até a conclusão deste trabalho, dentre os 8 Pró-Reitores, 2 eram técnico-administrativos: na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida e na Pró-Reitoria de Gestão Administrativa.

eu acho que é uma cultura que já vem de muito tempo, mas eu acho que tá mudando porque [...] pela questão da mudança da cabeça dos novos funcionários. Antigamente, tinha muita gente aqui que não fez concurso, tem muita gente que era para tá em serviços gerais ou coisa desse tipo, tá em outros cargos, mas eles têm essa política de achar que o professor seria superior [...] Eu acho assim, todos são funcionários e cada um faz a sua parte, o professor seria o principal que tá lá na ponta ensinando os alunos, mas se ele não tiver uma estrutura por trás dele, ele não vai conseguir fazer nada, né? Lançamento de notas? Então, cada um tem o seu papel importante [...] Acho que falta essa conscientização, até parte mais dos próprios funcionários do que dos próprios professores. Muitas vezes o cara não nota a importância que ele tem dentro do contexto geral. Acho que é uma política isso aí, já vem de algum tempo já. É que nem você vê na TV. Quem tá na frente é o artista, mas se ele não tiver uma estrutura toda, ele não vai poder se maquiar. Acho que por isso aí a universidade peca um pouco por essa cultura. Mas cabe mais aos próprios TAEs mudarem essa política. Não precisa ser de uma forma agressiva, mas precisa ter uma imposição também. Questão de postura. (E6, entrevista, novembro de 2014).

Outra explicação para o fenômeno do teto de vidro dentro da universidade pode estar na teoria da identidade social e da autocategorização (STEIL, 1997). A teoria da identidade social analisa que uma estrutura social, como a organização, informa o significado atribuído pelas pessoas ao fato de pertencerem a grupos de identidade (profissão, sexo, por exemplo) e, também, essa estrutura social vai determinar como se dará a interação entre os membros do grupo de identidade e os não-membros (ELY, 1994, *apud* STEIL, 1997). Desta maneira, tanto os técnico-administrativos como os docentes, considerando a estrutura social (formalidade, legalidade, especificidades de cada cargo) não só identificam-se com uma categoria profissional como retiram dela referências para guiar suas relações interpessoais.

Como bem identificado pelo Entrevistado 6, até 1988, não era obrigatória a realização de concurso para ingresso no serviço público (GOMES, 2007), o discurso do entrevistado fala, ainda, na admissão de pessoas com nível de escolaridade inferior ao exigido pelo cargo, fatos esses que podem ter incutido naqueles profissionais um sentimento de inferioridade em relação aos docentes, os quais não apenas teriam um nível de escolaridade superior ao dos TAEs, como, adicionalmente, ocupariam-se da formação acadêmica. Importante destacar a necessidade do resgate histórico desta relação, pois, conforme Vaitsman (2000), a cultura vigente remonta o desenrolar da história social, política e cívica, caracterizando a produção e a disseminação de valores, crenças, pressupostos, percepções, normas, padrões e práticas determinantes no direcionamento das ações dos sujeitos. Além disso, de acordo com Sousa (2010), o conhecimento da história permite a análise e a interpretação dos eventos humanos, fazendo emergir uma dimensão humana não reportada na avaliação de desempenho, , neste caso o teto de vidro entre TAEs e docentes.

Para Steil (1997), as pessoas realizam uma avaliação de si mesmas em função do grupo ao qual pertencem e, daí, constroem sua identidade num processo de autocategorização por meio do qual classificam a si mesmas e aos outros em função do *status*, idade, raça, gênero, entre outros. Neste sentido, os TAEs, “antigamente”, para usar a palavra do Entrevistado 6, poderiam ter se autocategorizado, mesmo inconscientemente, com um *status* inferior ao dos docentes, fato que, unido à estrutura social, teria culminado no desenvolvimento do teto de vidro entre esses profissionais.

O entrevistado utilizou bem a palavra “antigamente” ao falar sobre a predominância da cultura do teto de vidro. Para ele, a cultura está mudando em razão da postura dos novos funcionários. A mudança pode ser percebida, entre outros fatores, pelo perfil da formação profissional dos TAEs, o qual, segundo dados do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2014/2018, contava em 2009, com 36,1% do corpo técnico-administrativo com nível superior ou maior, e, em 2013, esse número passou para 66,7% (UFPE, 2013a), logo, parte do corpo técnico-administrativo, hoje, tem formação igual à do quadro docente, isto considerando que, para o cargo de professor auxiliar, por exemplo, exige-se o diploma de graduação.

Um ponto importante tocado pelo discurso do entrevistado é o papel da universidade em colaborar com a mudança dessa cultura e isso passa pelo que Chanlat (1992) chama de interesse pelos outros, designado como o respeito pelos outros indivíduos, pelo reconhecimento da validade de sua palavra, de suas competências e

de sua originalidade, passando, também, pela noção das obrigações e deveres que temos para com eles. O interesse pelos outros pode se verificar no discurso do entrevistado quando se monta a cena do programa de TV, pois se configura a importância de todos, cada um no seu papel precisa ser reconhecido e respeitado. A ascensão de 2 técnico-administrativos a níveis hierárquicos como o de Pró-Reitores mostra avanços com relação à barreira invisível, como diagnosticado pelo entrevistado.

Seguindo para o tópico 2, o Entrevistado 2 se vê reconhecido e satisfeito em seu trabalho, afirmando que esse sentimento decorre do ambiente de trabalho e da sua liderança.

Sim. Eu me sinto bem à vontade. Isso depende do ambiente de trabalho e tem um dizer: quem faz o chefe é o servidor. A boa vontade, a confiança, o respeito com o colega, me sinto bem à vontade. (E2, entrevista, outubro de 2014).

Para Caldas e Wood Júnior (1999), a liderança é um processo interativo de sedução e influência por meio do qual há transmissão de significados que traduzem e definem a realidade para os liderados em prol da ação. Quando o entrevistado afirma “quem faz o chefe é o servidor” (E2, entrevista, outubro de 2014), pode-se articular o discurso com o pensamento de Chanlat (2000) quando se estabelece a origem do nosso ser na relação com o outro. Relação esta positiva para o entrevistado por ser baseada em “boa vontade, confiança”. O grau de referência desta chefia parece tão relevante que o Entrevistado 2 o institui como referência de identificação e de projeção, indo no sentido contrário ao tomado nas organizações hipermodernas, que desloca as projeções para a organização, vista como mãe (PAGÈS ET. AL., 1993). Em outros momentos desta análise, esta chefia apareceu como destoante da tendência institucional, o que, para Enriquez (2014), seria um fruto do acaso, uma falha na organização ou um esforço constante e pouco recompensado de minorias (neste caso, a chefia correspondente) que escolhem agir de modo diferente dos demais. A especificidade deste discurso será mais bem analisada na seção 7.6, *retorno do ator e do sujeito*.

O tópico 3 aborda o que pode parecer um ressentimento por parte dos servidores com mais de 30 anos de serviço na instituição, os quais, em virtude de

atingirem o teto máximo de progressão na carreira, não têm o seu desempenho avaliado, desenvolvendo, assim, uma possível acomodação.

Uma coisa que eu só lamento é que, diferenciado por tempo de serviço, a gente deixa de ter essa avaliação dos colegas com o passar do tempo. Com a renovação de funcionários no quadro, você tem os funcionários novos que chegam querendo demonstrar trabalho, demonstrar serviço, enquanto outros já estão acomodados por conta de não ter mais a sua avaliação. Então, ele não tem mais aquela preocupação se aquilo vai dar certo, se aquilo não vai dar certo, se isso é bom, se tem um peso no final para a melhoria do ambiente de trabalho. (E11, entrevista, novembro de 2014).

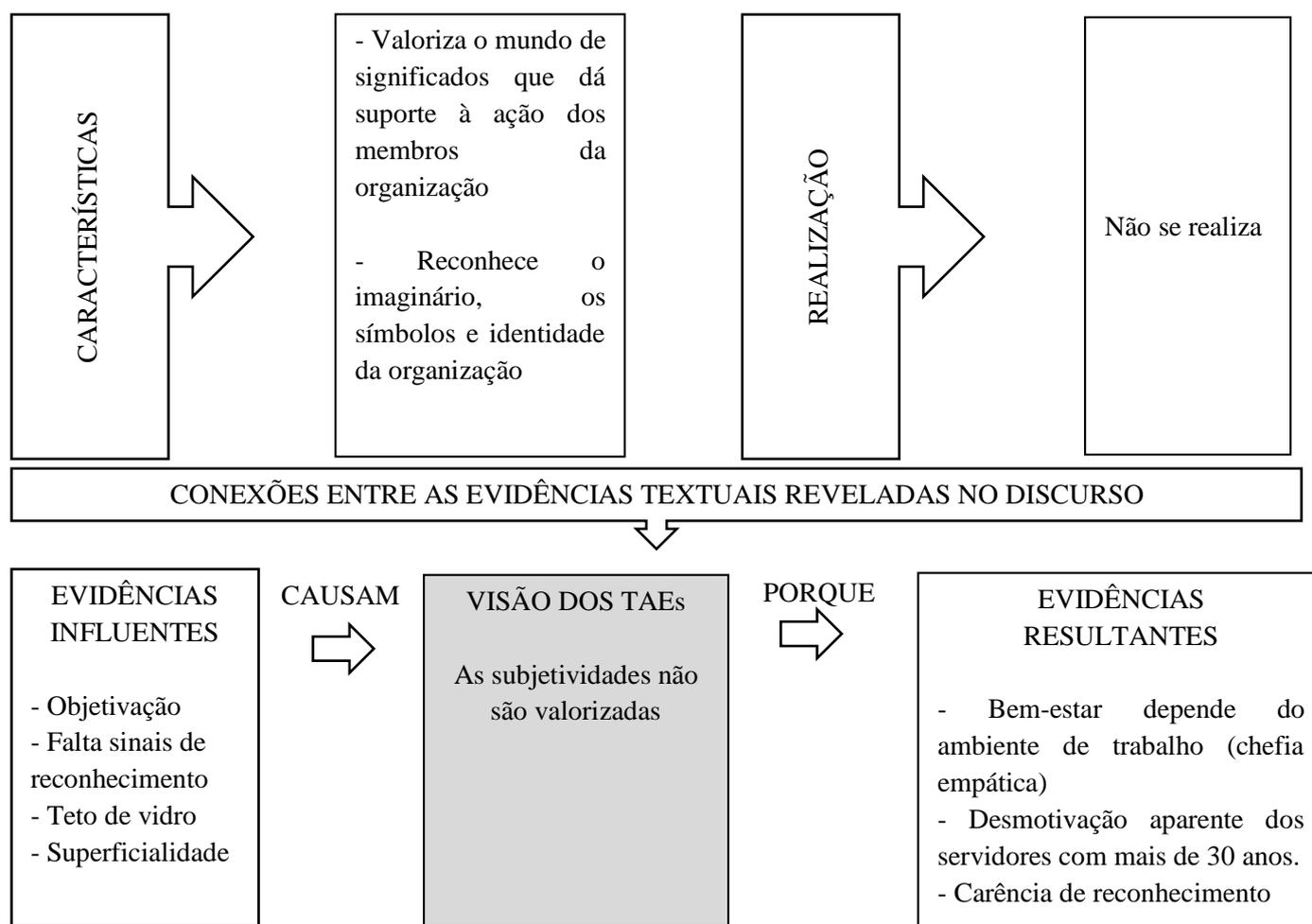
O discurso do Entrevistado 11 remete à “angústia dos 45 anos”, tratada por Pagès *et.al.* (1993) como um momento de estagnação do indivíduo que não poderia mais acompanhar a corrida pelo sucesso na empresa TLTX, analisada em *O poder das organizações* (1993). Analogamente à obra de Pagès *et.al.* (1993), os servidores técnico-administrativos têm sua ambição de progredir na carreira limitada pelos 16 níveis de capacitação, percorridos ao longo de 30 anos de exercício. Esta limitação, de acordo com Pagès *et. al.* (1993), significa a estagnação de uma ambição (a de progredir na carreira), a qual daria sentido à existência do sujeito (dado ao emprego de energias e às projeções pessoais sobre a organização), soma-se a isto a não submissão à avaliação de desempenho e, por conseguinte, como diagnosticou o entrevistado, ocorre a acomodação. No caso da empresa analisada na obra de Pagès *et.al.* (1993), eram adotados mecanismos e políticas para atenuar o sentimento de angústia daqueles funcionários, atuantes como sanção ou recompensa, no entanto, na UFPE, conforme a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoal da PROGEPE, em entrevista realizada em outubro de 2014, não se promove esse tipo de ação, atuando talvez como meio de reforço do ressentimento e, portanto, da acomodação.

O ressentimento dos servidores pode ser associado ao que Pagès *et.al.* (1993) chama de “morte social”, fenômeno pelo qual o indivíduo concebe como mortos os sacrifícios, a ambição, o sucesso, os grandes princípios projetados na instituição-mãe. Para os servidores, partindo do entendimento de Pagès *et.al.* (1993), estes elementos, agora, seriam uma ilusão, e, para quem nela acreditasse, restaria apenas o vazio (ou morte) de sua substância, pois suas ações não teriam mais um peso mensurável no ambiente de trabalho.

Pode-se, ainda, relacionar a acomodação constatada no discurso do Entrevistado 11 à pulsão motriz dos servidores da UFPE. As pulsões são forças que movem o indivíduo, impulsionando o seu agir, mediando a relação entre o eu e os objetos do mundo (BARROS, ANDRADE, GUIMARÃES, 2009). Esta relação, conforme Enriquez (2014), pode se dar através da pulsão de morte, uma força agressiva de destruição, impeditiva do belo ordenamento do trabalho e de relações, ou da pulsão de vida, favorecedora das relações, do respeito entre os indivíduos e ao sentimento do pertencimento ao grupo. Barros, Andrade e Guimarães (2009) completam o raciocínio ao postularem a pulsão de morte como uma força sem limites ou direção que se propõe a desligar o indivíduo do objeto, de modo a deixá-lo num estado de tensão zero, e, a pulsão de vida, enquanto uma força direcionada, tende a conectar o indivíduo, associá-lo ao objeto.

Para Fossá e Cardoso (2008), no interior das organizações, estas pulsões coexistem e orientam as ações e relações dos indivíduos pela pulsão de morte, repercutindo em desentendimentos, inimizades, inveja, conflitos, ou pela pulsão de vida, repercutindo em amor, amizade, aliança e trabalho em grupo. Desta maneira, suscita-se que os servidores cujo desempenho não é objeto de avaliação e, por ventura, nutrem um sentimento de acomodação, estão impulsionados pela pulsão de morte, que, segundo Enriquez (2014), freia o desenvolvimento. Ao menos de acordo com o discurso do Entrevistado 11, a pulsão de vida parece guiar os servidores cujo desempenho ainda pode ser avaliado, já que estes “chegam querendo demonstrar trabalho, demonstrar serviço” (E11, entrevista, novembro de 2014), empregando nele suas forças físicas, psíquicas e emocionais.

Como síntese da discussão estabelecida nesta seção, foi elaborado o Esquema V – Retorno da Afetividade, que apresenta as características desta dimensão, se ela se concretiza ou não na organização pesquisada, além do desenho das conexões entre as evidências textuais reveladas nas falas dos entrevistados.



Esquema V – Retorno da Afetividade
 Fonte: Elaborado pela autora

Na próxima seção, serão apresentados os resultados e discussões relativos ao retorno do ator e do sujeito.

7.6 RETORNO DO ATOR E DO SUJEITO: VALORIZAÇÃO DO SUJEITO ENQUANTO CONSTRUTOR E TRANSFORMADOR DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

O retorno do ator e do sujeito refere-se à valorização dos membros da organização, considerados sujeitos ativos e capazes de expressarem suas ideias, sua criatividade, sua crítica, sua imaginação e sua reflexão a fim de transformar a realidade em que vivem (CHANLAT, 2000).

A seguir, apresentam-se os tópicos abordados pelos técnico-administrativos em educação ao responder à pergunta “A avaliação de desempenho funcional evidencia a sua importância na construção e na transformação que a UFPE está

passando? Por quê?” e um dos fragmentos de discurso a partir do qual cada tópico foi identificado:

1. A avaliação de desempenho funcional é reflexo de uma gestão burocrática que não dá espaço para o diálogo.

não, a que existe hoje não [...]. Mas se eu for falar no que eu acredito que possa ajudar ou contribuir em relação à transformação seria um ponto que a gente tem que debater na universidade[...] é um reflexo de como a gestão da universidade ela é muito burocrática, muito formal e distante da realidade, em termos de democracia em cada setor de trabalho, na própria composição da universidade enquanto a gente como técnico administrativo participar mais das decisões que afetam no setor da gente. As decisões são tomadas de cima para baixo, no âmbito da direção, e chegam para gente da base, sem a gente ter sido ouvido, a gente ter participado das decisões do que vai afetar na dinâmica de trabalho da gente, né? (E9, entrevista, novembro de 2014)

2. A avaliação de desempenho funcional tenta evidenciar a importância do sujeito, mas não consegue fazê-lo se sentir agente de transformação

Ela tenta fazer isso, mas eu acredito que ela não consegue. Ela quer dizer que nós somos responsáveis em conseguir melhores resultados para a universidade, mas, mesmo assim, no momento em que ela diz que nós somos importantes, ela não consegue colocar a gente como realmente agente dessa transformação. Acho que ela até tenta, mas por falta de colocar a gente como sujeito, trazer nossas emoções, fazer com que nós consigamos fazer parte, ela peca aí. Ela tenta, mas não consegue. (E3, entrevista, outubro de 2014).

3. A avaliação de desempenho permite a evolução do servidor

eu acredito que sim porque eu sou o que sou hoje por causa dessas avaliações de desempenho, é o fruto, eu falo por mim. O que passei e fui avaliado isso é resultado do que eu sou hoje. (E2, entrevista, outubro de 2014).

O discurso dos entrevistados reportou que o retorno do ator e do sujeito parece não ocorrer na UFPE, pois os servidores técnico-administrativos não têm se percebido como sujeitos atuantes e transformadores da realidade da UFPE em razão de não ser disponibilizado espaço para diálogo e participação efetiva nas decisões sobre a sua dinâmica de trabalho.

Por meio do discurso abordado no tópico 1, vê-se o interesse do servidor em participar da construção e da transformação da realidade organizacional, mas que não percebe o aval da instituição para essa cooperação (CHANLAT, 2000).

[...] então, acho que o que falta no âmbito da gestão da universidade, nesse cotidiano de trabalho, é um diálogo maior, mas não só aquele diálogo em que o trabalhador ele é simplesmente ouvido e os chefes e as direções pegam “não isso aqui ele falou. Eu não concordo. Isso aqui eu concordo”, mas que ele possa participar, inclusive, decidir sobre o que é melhor para ele. Isso como um todo, a gente precisa ter mais espaços de reunião nos setores pra dialogar sobre os problemas de trabalho e avaliar conjuntamente nos centros, nos órgãos suplementares também e dentro da própria universidade. Em termos gerais, precisam de espaços coletivos e democráticos de decisão maior num âmbito em que afete as dinâmicas de trabalho da gente. (*A gente ter voz e voto?*) Voz e voto e participar do processo, não apenas ter voz porque o mecanismo de ouvidoria é o seguinte: “olha, a gente tem todas essas sugestões”, mas quem vai decidir e vai fazer uma triagem ou filtro, é um corpo pequeno de pessoas, você pode até contribuir se alguém avalizar aquilo que você tá dizendo, mas, aí, se você tiver 10 sugestões, 10 ideias de mudança e essas 10, elas não interessarem a esse corpo menor de pessoas no âmbito de um Conselho, eles podem e têm o poder de negar. Esse processo por mais que tenha sido democrático na base, ele chega lá em cima, ele é podado, enfim, isso precisa fazer com que os TAEs, no que afetem os setores de trabalho deles, eles possam dialogar sobre os problemas e eles mesmos colocarem as soluções no que afetem a dinâmica de trabalho deles. (E9, entrevista, novembro de 2014).

O Entrevistado 9 expõe que não quer apenas ser ouvido, expressando suas ideias, ele, na verdade, quer ter voz ativa e decisória nas questões relacionadas à sua dinâmica de trabalho, caso contrário suas palavras seriam lançadas ao vento por quem detivesse o poder de decidir. Este argumento, resgatando Caldas e Wood Júnior (1999), sugere o encontro entre os interessados em solucionar um problema, ambos com iguais possibilidades de expor seus argumentos em prol do entendimento.

Em consonância com o discurso do entrevistado, Chanlat (2000) postula que o mundo da gestão se habituou a conceder espaço ao quadro dirigente, porém, o retorno do ator e do sujeito concebe toda pessoa como capaz de produzir, reproduzir e transformar a realidade organizacional. Neste mesmo sentido, Enriquez (2014) sugere que a comunicação, além de expressar a capacidade do indivíduo de colocar e resolver problemas também repercute na união e no rendimento da equipe. O discurso do Entrevistado 9 conecta-se ao entendimento de Enriquez (2014) porquanto solicita a participação e a decisão dos TAEs no tocante à sua dinâmica de trabalho, pois são eles um dos principais interessados nas melhorias do seu ambiente de trabalho.

O Entrevistado 9 pondera que a falta de uma arena de diálogo seja com relação à política de avaliação de desempenho ou aos demais processos dentro da universidade é característica da gestão burocrática. De acordo com Chanlat (2010), neste modelo

de gestão, o ser humano é visto pela ótica racional, isento de paixões e, estando sob o domínio da organização, guia-se pelos limites que ela estabelece em suas atividades. Para Enriquez (2014), a estrutura burocrática tem como bastão normas e regras impessoais, às quais todos os membros, independentemente de seu nível hierárquico, devem adequar-se. Na gestão burocrática, ainda de acordo com Enriquez (2014), o exercício do poder tem como base a racionalidade (fundamentando-se na técnica), na impessoalidade, formalidade (ligado estritamente à função exercida) e funcionalidade (focado na eficiência da organização). Chanlat (2010) identifica como características deste estilo de gestão: uma divisão fragmentada do trabalho, dificuldades de comunicação entre os níveis, uma centralização do poder e um direito de expressão muito limitado. Parece que os servidores sentem-se vistos pela UFPE como seres isentos de paixão, dado aos entraves existentes na comunicação com a instituição, à percepção de um direito de expressão limitado e à centralização do poder, como denota o próximo fragmento de discurso, concernente ao tópico 2:

ela tenta fazer isso (evidenciar a importância do servidor na construção e transformação que a UFPE está passando), mas eu acredito que ela não consegue. Ela quer dizer que nós somos responsáveis em conseguir melhores resultados para a universidade, mas, mesmo assim, no momento em que ela diz que nós somos importantes, ela não consegue colocar a gente como realmente agente dessa transformação. Acho que ela até tenta, mas por falta de colocar a gente como sujeito, trazer nossas emoções, fazer com que nós consigamos fazer parte, ela peca aí. Ela tenta, mas não consegue. (E3, entrevista, outubro de 2014).

A fala da Entrevistada 3 sugere o emprego do gerenciamento de impressão, entendido como o conjunto de técnicas lançadas para construir uma estratégia de imagem junto às pessoas (audiência), e da retórica, compreendida como o recurso da linguagem elaborada, elegante e favorável ao esquecimento de ambiguidades e contradições para apoiar um discurso oficial (CALDAS E WOOD JÚNIOR, 1999). Para a entrevistada, a política de avaliação de desempenho suscita que os servidores são responsáveis pelos resultados da universidade (gerenciamento de impressão pela retórica), contudo, ao passo que ela não possibilita a comunicação das emoções (ou paixões) do técnico-administrativo, talvez em decorrência do modelo de gestão burocrático e suas ambiguidades (racionalidade, centralização, falta de comunicação) (CHANLAT, 2010), ocorre o “pecado” ou o esvaziamento do discurso oficial, para utilizar o termo de Caldas e Wood Júnior (1999). Assim sendo, resgatando Aktouf

(1996), o discurso oficial estaria focado na fabricação do símbolo da cultura participativa, conforme preceitua a racionalidade dos dirigentes, mas, como os TAEs não se identificam com os valores expressos na política de avaliação de desempenho, o discurso oficial se esvazia, não ocorre o “cerco ideológico” conceituado por Pagès *et.al* (1993). O retorno do ator e do sujeito emerge do reconhecimento de um sujeito que fala, cria, imagina, critica e reflete sobre si mesmo e o mundo que o cerca, uma postura oposta à do tecnocrata, do modelo de gestão burocrático, o qual é guiado pela racionalidade e é possuído pelo fantasma do domínio total dos homens e das coisas (CHANLAT, 2000).

Chama atenção, ainda, no fragmento de discurso da Entrevistada 3, o registro de que não se consegue entender como parte agente no processo de construção e transformação da UFPE. Segundo Chanlat (1992), para o indivíduo sentir-se parte integrante da instituição, faz-se necessário um mínimo de vinculação, sendo esta resultante da relação desenvolvida entre os dirigentes e os demais membros. Como visto nas seções anteriores, principalmente na seção 7.1, os TAEs reportam entraves junto às chefias no tocante ao seu desempenho (ausência de *feedback*, orientação por critérios pessoais, entre outros), tais obstáculos podem repercutir no fato de o servidor “não conseguir fazer parte” do processo de construção e transformação da realidade organizacional, posto que, segundo Caldas e Wood Júnior (1999), pela liderança se influencia, seduz e transmite significados que se traduzem em objetivos e impulsionam as ações dos liderados. Uma vez que os significados transmitidos pelas chefias não seduzem, para usar o termo de Caldas e Wood Júnior (1999), a vinculação não é estimulada apropriadamente. Uma vinculação para ser apropriada deve ser precedida pelo interesse da organização pelas pessoas, ou seja, quanto mais a organização se interessar em permitir a expressão das subjetividades dos sujeitos, maior serão a lealdade, a participação, a vinculação e o trabalho bem feito (CHANLAT, 1992).

O fragmento de discurso da Entrevistada 7 pede um maior aprofundamento dos critérios da avaliação de desempenho, contemplando, também, o envolvimento da UFPE com a comunidade acadêmica e a sociedade. O aprofundamento requerido sugere, novamente, a superficialidade, no sentido em que a experiência vivida no ambiente organizacional não é captada satisfatoriamente (CHANLAT, 2000). Em consonância ao discurso anterior, a Entrevistada 7 sugere a vinculação, todavia, agora, caracterizada pelo interesse pela coletividade. Para Chanlat (1992), toda organização,

independentemente de sua natureza, deve ligar-se ao seu meio ambiente, demonstrando preocupação com relação à pesquisa, aos esforços de solidariedade e à promoção da cultura. A entrevistada parece pedir uma reflexão dos membros da organização quanto à repercussão de suas ações para a comunidade acadêmica e para a sociedade, resgatando o retorno da ética, mas, também, conforme Chanlat (2000), ratificando o retorno do ator e do sujeito, ao querer falar sobre os objetivos, a missão da instituição e os frutos de suas ações para o meio ambiente.

não porque são perguntas repetitivas, sem muita criatividade, sem se aprofundar. Na realidade a gente nem fala, assim, em relação aos objetivos da UFPE, a missão da UFPE, o envolvimento da UFPE tanto com os funcionários quanto com a comunidade, com professores, alunos, sociedade em si. Ela não retrata isso. (E7, entrevista, novembro de 2014)

Um discurso, pertinente ao tópico 3, porém, observa a avaliação de desempenho como propiciadora do desenvolvimento do servidor.

eu acredito que sim porque eu sou o que sou hoje por causa dessas avaliações de desempenho, é o fruto, eu falo por mim. O que passei e fui avaliado isso é resultado do que eu sou hoje. (E2, entrevista, outubro de 2014).

O discurso atribui às avaliações de desempenho um caráter construtivo que faz o indivíduo se perceber enquanto sujeito. Este entendimento condiz com o pensamento de Chanlat (2000) ao instituir que o ator organizacional se transforma a partir da interação com os diferentes indivíduos e grupos dentro da organização, ou seja, é a partir da socialização com os outros que o sujeito se reconhece como tal, individualizando-se. Conforme afirma Enriquez (2014), no reconhecimento e no compartilhamento das paixões, das opiniões divergentes, com relação ao desempenho, por exemplo, percebe-se a existência de um *eu* e de um *ele*, a alteridade, nascendo daí uma história particular e uma cultura singular. Não à toa, o discurso do Entrevistado 2, diante dos outros aqui trabalhados, apresenta-se como um caso peculiar dentro do universo ora discutido. O Entrevistado 2, como pode-se verificar ao longo dos seus fragmentos de discursos contidos no trabalho, dá retorno de um ambiente onde as relações sociais (permeadas pela chefia) inspiram confiança, respeito e incentivam o trabalho bem feito, onde há a prática de *feedback*, desta forma, recorrendo a Chanlat (1992), pode-se conceber a reciprocidade, o compartilhamento de direitos, mas, também, de deveres e obrigações.

Importante destacar o caráter constitutivo que o Entrevistado 2 atribui às avaliações de desempenho, ainda mais, quando se sabe que elas foram feitas juntamente com a chefia deste servidor. De acordo com Pagès *et.al.* (1993), os indivíduos se ligam a um objeto através da projeção, da introjeção e da identificação. Pela projeção, os indivíduos lançam sobre o objeto partes de si próprio (seus impulsos, seus medos), desta feita, o indivíduo torna-se uma parte do objeto, adquirindo este os desejos e os medos do sujeito que os vive de maneira inconsciente sem os assumir; pela introjeção, o objeto, por sua vez, assume o lugar das emoções reprimidas pelo sujeito inconscientemente; da união entre a projeção e a introjeção surge a identificação, que torna o inconsciente individual e o objeto uma coisa só (PAGÈS *ET.AL.* 1993). Faria e Schmitt (2007) complementam o entendimento de Pagès *et.al.* (1993) ao constatarem que os indivíduos são impulsionados a satisfazerem suas pulsões e, para minimizar as tensões por elas causadas, eles se dirigem a um objeto (as organizações), saciando as pulsões conscientemente (salário, benefícios) ou inconscientemente (elementos subjetivos relacionados à sua história de vida, angústias).

Para o Entrevistado 2, a política de avaliação de desempenho parece conectar-se às suas necessidades conscientes e inconscientes, porquanto ele considera ter sido tornado sujeito por meio das sucessivas avaliações ao longo de sua vida profissional. Contudo, é preciso identificar, aqui, a presença emblemática da chefia imediata. As regras existem e moldam a personalidade, no entanto, isso ocorre pelo estabelecimento de relações psicológicas passionais concentradas numa pessoa, neste caso, o chefe, o qual pode ser representado como um pai que faz o intermédio da relação do filho (servidor) com a mãe (organização). Ao contrário do que acontece com a tendência das organizações hipermodernas, como já visto, em que a organização é a fonte de investimento amoroso e representa a figura materna, resgatando o pensamento de Pagès *et.al.* (1993), neste caso, especificamente, a projeção, a introjeção e a identificação recaem sobre o chefe-pai, a quem se deve obediência e se apresenta como fonte de fusão amorosa em razão da instauração de um ambiente cordial, de boa vontade e confiança, de uma avaliação feita em conjunto, com a prática do *feedback*, originando a empatia, a amizade e o vínculo amoroso, fato bem representado no fragmento de discurso a seguir:

Eu me sinto bem à vontade. Isso depende do ambiente de trabalho e tem um dizer: quem faz o chefe é o servidor. A boa vontade, a confiança, o respeito com o colega, me sinto bem à vontade. (E2, entrevista, outubro de 2014).

Notadamente, a fala do Entrevistado 2 é dissonante em relações aos demais discursos e, claramente, vê-se a figura do chefe-pai bem definida e digna da identificação, introjeção e projeção pelos laços de empatia e amizade. Contrariamente, nos outros discursos, pelos quais se identifica um certo pesar para com os chefes em razão da ausência de *feedback*, bem como pela pessoalidade nos julgamentos concernentes ao desempenho, recorrendo a Pagès *et.al.* (1993), mesmo que a organização-mãe tenha editado regras para proteger o servidor-criança das arbitrariedades do chefe-pai, este ainda tem meios de castrar a sua liberdade e impedi-lo de ser feliz ao lado da organização-mãe. Mas acontece que, esta mãe, assim como o pai, não dá sinais de reconhecimento e amor. Pode-se suscitar que, com a figura do chefe-pai presente e atuante o servidor-criança sente-se à vontade, confiante, dado o ambiente provocado pela relação de empatia, amizade e referência, já, quando o chefe-pai está ausente e não propicia a vinculação, o servidor-criança vê-se obrigado a satisfazer por seus próprios meios suas pulsões inconscientes (advindas de sua subjetividade), pois o sistema de regras formalizado pela organização-mãe teria caráter superficial, não retornaria apropriadamente as dimensões concebidas por Chanlat (2000) da experiência vivida, do simbólico, da história, da ética, da afetividade, do ator e do sujeito, dando mais destaque às pulsões conscientes (salário, benefícios) dos indivíduos. Esta ideia pode ser configurada no discurso a seguir:

talvez eu tenha essa consciência, mas não é a avaliação que me traz isso. Quando você tem consciência do seu trabalho, você diz “não, eu de fato, exerço uma função importante”.(E10, entrevista, novembro de 2014).

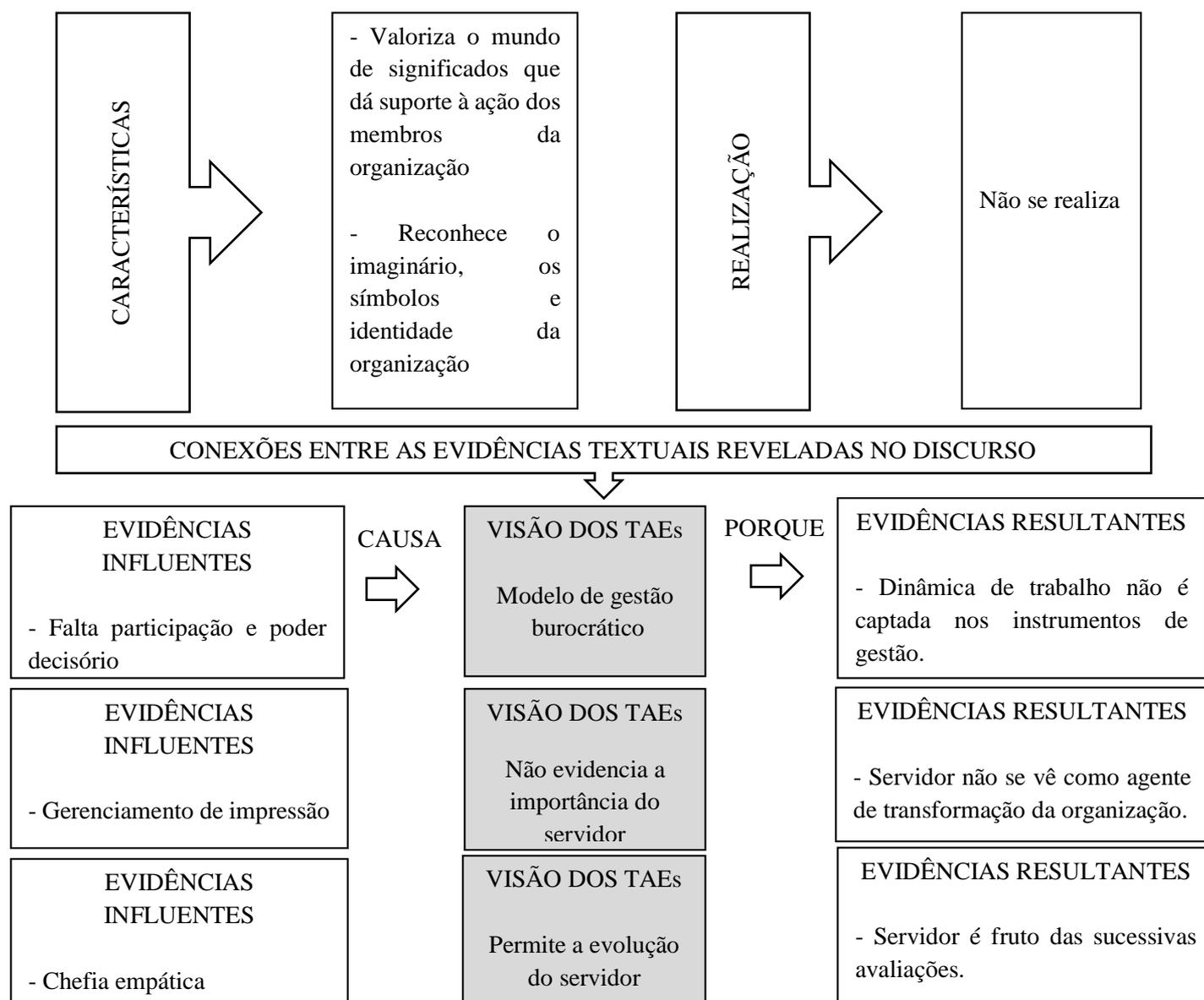
O discurso do Entrevistado 10 denota que a política de avaliação de desempenho não tem proporcionado consistentemente ao servidor o desenvolvimento de sua consciência em ser essencial na construção e transformação da realidade organizacional. Ao buscar tornar-se sujeito, individualizar-se, o servidor se veria sozinho, abandonado tanto pelo chefe-pai, quanto pela organização-mãe, entrando num estado de sofrimento pela falta de reconhecimento desses pais.

Para Faria e Schmitt (2007), os indivíduos tentam se conectar às organizações para satisfazer suas necessidades de aceitação, de proteção e de amor e, ao não saciá-las, pode-se gerar um estado de sofrimento com consequências nefastas tanto à organização quanto ao indivíduo. De acordo com Dejours (1996), o sofrimento tem efeitos sobre os relacionamentos interpessoais no ambiente interno ou externo à empresa, dada à falta de paciência e de ânimo decorrentes dos indivíduos. Para Chanlat (2008), quando em estado de sofrimento, os indivíduos perdem autoestima e se desmotivam, causando aumento nos índices de rotatividade de pessoal, absenteísmo e redução de produtividade. Soma-se à satisfação de suas necessidades, lembrando Girin (1996), o emprego de energias em prol dos objetivos empresariais e a existência de um universo de relações (de afeto, de dominação e de poder) pelo qual, conforme Bergamini e Beraldo (2010), os indivíduos sentem-se realizados e felizes ao observarem o resultado obtido mediante a sua contribuição.

Os sujeitos querem ser importantes não só para si, mas para a organização-mãe, a quem eles se dedicam e empregam suas energias diariamente. Pagès *et.al.* (1993) mostram que o reconhecimento funciona a nível de fantasia como o meio de ser “amado” pela organização, tal como uma criança pede pelo amor dos pais, exigindo sinais de reconhecimento ou chamando-lhes a atenção pela revolta, os discursos dos servidores técnico-administrativos, por analogia, poderiam representar o anseio (ou a revolta) por um amor não correspondido pela organização, pelo fato desta mãe não demonstrar sinais de reconhecimento à criança (placa, carta de agradecimento, matéria no jornal de comunicação interna, por exemplo) e abandoná-la à própria sorte.

Ao contrário do ocorrido com o Entrevistado 2, para quem foram estabelecidos a identificação, a introjeção e a projeção com o pai (a chefia imediata), o discurso do Entrevistado 10, consoante com os demais fragmentos, suscita uma carência por parte dos servidores técnico-administrativos em educação em ter o amor e o carinho de seus pais, os quais lhe são apoio e figura de referência e de orientação, característicos da fusão amorosa. A fusão amorosa entre o filho-servidor, o chefe-pai e a organização-mãe será alvo de discussão na seção 7.8 deste trabalho.

Como síntese desta discussão, foi elaborado o Esquema VI – Retorno do ator e do sujeito apresentando as características da dimensão, sua concretização ou não na organização pesquisada, além do desenho das conexões entre as evidências textuais reveladas nas falas dos entrevistados.



Esquema VI – Retorno do Ator e do Sujeito
 Fonte: Elaborado pela autora

Na próxima seção, serão apresentados os resultados e discussões relativos à valorização humana e profissional na organização pesquisada.

7.7 VALORIZAÇÃO PROFISSIONAL E HUMANA, REVISITANDO AS SEIS DIMENSÕES DE RETORNO

A partir das 6 dimensões de retorno definidas por Chanlat (2000), propõe-se que o sujeito se realize para si enquanto ser integral, dotado de racionalidade e emoções, objetividade e subjetividade, dentro das organizações. Esta união é

imprescindível por reconhecer o indivíduo não como uma pessoa que, simplesmente, age, mas como dotado de subjetividade capaz de ação e de reflexão (ENRIQUEZ, 2014).

Dialogando com Chanlat (2000) e Enriquez (2014), Davel e Vergara (2010; 2010a) veem na subjetividade o afastamento da visão ora estabelecida de pessoas estáveis, fixas e unificadas, haja vista a inserção de questões temporais e contextuais, alimentadas por um pensamento filosófico, ético, político e cultural que considera o indivíduo em ação e interação consigo e com os outros. Entendidas por Girin (1996) como um espaço social em que, simultaneamente, há a orientação para os objetivos empresariais e a existência de um universo de relações (de afeto, de dominação e de poder), as organizações precisam conjugar objetividade e subjetividade, consagrar um lugar para seu balanceamento visando entender a sua complexidade, pois, conforme Davel e Vergara (2010a), ao adentrarem na organização para mais um dia de trabalho, os indivíduos não expressam unicamente o seu “ser profissional”, ao contrário, eles continuam um “ser integral”, isto é, com emoções, desejos, vínculos amorosos e familiares.

A seguir, apresentam-se os tópicos abordados pelos técnico-administrativos em educação ao responder à pergunta “A avaliação de desempenho funcional o valoriza profissional e humanamente? Por quê?” e um dos fragmentos de discurso a partir do qual cada tópico foi identificado:

1. Reconhecimento humano sim, dependendo do ambiente de trabalho. Mas falta a valorização profissional pelo estímulo do rodízio de servidores entre os vários setores/centros/órgãos para reciclagem de conhecimento.

Olhe, no meu caso, profissionalmente sim e humanamente também. Mas, mais humanamente porque a universidade deveria reconhecer mais o profissional porque um tem a ver com o outro. A UFPE tem que mudar a forma de reconhecer. Eu defendo a forma administrativa (profissionais de coordenação, de secretariado) que a cada 5 ou 6 anos que façam rodízios entre os Centros para eles fazerem reciclagem. A pessoa passa 20, 30 anos no mesmo setor, ficam mal acostumados, porque vão conhecer outras formas de trabalhar e compreender outras coisas novas. Eu acho que a gente tem que vestir a camisa da instituição, ser humilde e procurar melhorar como servidor da universidade. Nunca deixei de receber meu mérito, aliás, falam muito bem de mim. Eu me sinto emancipado com essas coisas, muito realizado. Muitos professores

trabalharam comigo. Eu me sinto muito bem, à vontade. (E2, entrevista, outubro de 2014)

2. Valorização profissional apenas.

Acho que é mais uma questão profissional.[...] uma avaliação simplesmente não retrata, não tem capacidade de gerar essa transformação em relação à parte humana. Agora, nas pequenas coisas, o que ela trata por exemplo, é o seu relacionamento quando você atende as pessoas, tal, isso a gente pode considerar relação humana? Pode, né? Mas é uma parte pequena dentro de um universo, a universidade é uma coisa muito maior. Aí, ela poderia retratar melhor essas questões. (E6, entrevista, novembro de 2014)

3. Pessoalidade nas avaliações.

Eu acho que ela não valoriza nem um (profissionalmente), nem outro (humanamente). Porque o profissional, ela teria que realmente ser imparcial e eu acho que ela não é imparcial. Tem muito da questão de como eu falei da chefia avaliando [...] que é guiada por critérios pessoais. E humanamente, é como eu falei ela não escuta você enquanto sujeito, então, você não pode dar livre expressão ao seu pensamento e opiniões. Eu acho que é muito falha nisso então. (E3, entrevista, outubro de 2014)

4. Objetividade e automatismo, falta de *feedback*.

É muito objetivo, você responde aquilo quase sem pensar é automático. Nem um (profissionalmente), nem outro (humanamente). Ela deveria ser feita diretamente junto com seu chefe, lado a lado, você se autoavaliando e ele dizendo se concorda ou não. No que eu poderia melhorar ou não através daquela avaliação (E1, entrevista, outubro de 2014)

5. A avaliação é uma formalidade para a progressão profissional na carreira.

Não. Nem um (profissional), nem outro (humanamente). Assim, profissional, pode até ser um pouco, mas humanamente não porque é como eu disse, eu acho que não tem avaliação nesse tipo de aspecto, nesse lado humano. Eu não vejo. E profissionalmente a avaliação daqui é meramente de progressão funcional, pro forma, quantos gestores chamam os seus servidores após realizar a avaliação de desempenho para dar o *feedback*? Quantos servidores se interessam em entrar na própria avaliação de desempenho e verificar quais foram as notas que o seu gestor lhe deu e perguntar o porquê das notas? (E4, entrevista, novembro de 2014)

6. Superficialidade na avaliação. Desejo de reconhecimento fora da formalidade da avaliação.

Eu acho que nenhum dos dois. Eu acho que eu seria mais valorizado no contato cara a cara, tipo, eu tô numa reunião entre os membros do setor: “gente, gostaria de parabenizar fulano pelo trabalho que ele vem realizando até agora” ou então “fulano sempre tá aqui sempre que a gente precisa”. Tipo, numa avaliação não tem um espaço para colocar “não, fulano fica aqui mesmo depois do expediente e sem cobrar hora extra”, então são certas coisas que avaliação não vai dimensionar, não vai abranger tudo. Além de ser limitada, essa avaliação é superficial, ela não é capaz de fazer com que o servidor tenha uma reflexão sobre a importância do seu trabalho na Universidade. Isso tá atrelado mais a ele individualmente como trabalho de querer isso, mas essa avaliação não favorece essa parte. (E5, entrevista, novembro de 2014)

7. A avaliação deveria se conectar à função social do trabalhador.

A avaliação de desempenho, como eu coloquei na prática, ela não acaba tendo resultado efetivo na dinâmica da gente. Mas, a proposta é que eu acho que deve haver avaliação sim, não da forma que ela tá colocada hoje, ela precisa ser aprimorada e ir pra esse lado que eu coloquei, no cotidiano dos setores, entre os trabalhadores. Que possa haver uma avaliação e que exista a cada 9 meses ou até menos tempo, uma avaliação contínua nos setores da UFPE, que permita com que a gente, no lado profissional, veja um sentido prático “poxa, a minha função é essa, eu tô trabalhando porque acredito que isso aqui vai me transformar enquanto indivíduo” e, para isso acontecer, a gente precisa muito que essa avaliação, ela saia apenas da formalidade, da progressão financeira ou de carreira. A gente precisa que a avaliação se incorpore em cada setor. Que existam projetos, acho que uma sugestão que eu poderia dar, se eu tivesse participando de algum conselho ou de alguma instância que discutisse essa avaliação, seriam projetos em que essa avaliação saísse do papel e fosse para um âmbito dinâmico e prático em alguns setores de trabalho. Que buscasse desenvolver esse sentido, esse lado humano, também através de projetos para além das funções burocráticas que a gente tem. De se desenvolverem projetos no âmbito de cada setor para que a gente pudesse expor isso, não sei, através de um vídeo, uma dinâmica, enfim, que as pessoas pudessem fazer uma relação entre a vida enquanto sujeito humano, trazer suas experiências de casa, trazer suas experiências em outros grupos pra fazer uma relação com o trabalho. Porque que uma pessoa que trabalha na biblioteca, “Pô, qual o sentido que você dá?”. Fazer uma relação direta entre a sua função na biblioteca e aquela utilidade para os estudantes, projetos para além só do “receber um livro e colocar na estante”. Mas qual o sentido disso aí? Vamos dinamizar enquanto trabalhador, também, um projeto de leitura, por exemplo, chamar coletivos de bibliotecas comunitárias para dentro da biblioteca da universidade. Acho que os trabalhadores da UFPE poderiam acrescentar ao seu trabalho na biblioteca, tô citando um setor, poderiam ser outros [...] Faria as pessoas darem um sentido maior pra além somente de uma função específica para dar conta e para receber seu salário. Acho que precisa pra motivar essas pessoas a verem um sentido maior é ver qual é o papel social de cada um

naquela atividade e no que ela pode contribuir de uma maneira melhor para o público, ou seja, para os estudantes, e até para um público que vá além da universidade, né? Para mim, esse lado humano vai além da própria função específica e dialoga com a função social que cada um tem na sua dinâmica de trabalho e qual a utilidade. Você se sentir útil dentro daquele trabalho ali. Isso, para mim, falta na universidade, no trabalho do TAE. (E9, entrevista, novembro de 2014)

Para Chanlat (2000; 2004), embora historicamente guiadas por uma lógica econômica que tendeu a separá-las do seu aspecto social, as organizações são vistas como o palco central para a realização do sujeito integral, pois dentro delas o homem passa a maior parte do dia, nelas o homem projeta suas expectativas, seus anseios, seus medos, suas angústias, nelas há uma fonte de identidade, mas, também de sofrimento (Chanlat, 2000; 2004; 2008). Sofrimento este que, de acordo com Dejours (1996), pode adquirir um sentido patogênico, quando o indivíduo é impedido de interagir criativamente com o seu trabalho e desenvolve um quadro de repressão psíquica, ou um sentido criativo, quando o indivíduo usa da criatividade para lidar com as dificuldades e a realidade do trabalho, como num jogo que resultará em descobertas e em criações sociais e humanamente úteis.

O sofrimento nas organizações pode se instaurar sobre diferentes perspectivas. Para Faria e Schmitt (2007), a conexão dos indivíduos com as organizações vislumbra o relacionamento materno, visando à satisfação das necessidades de aceitação, de proteção e de amor, busca-se a todo momento obter a atenção desta mãe para, novamente, ter o aconchego perdido quando da ocasião do parto. É para receber o reconhecimento desta mãe, portanto, que os indivíduos canalizam suas energias físicas, afetivas e psíquicas, ganham responsabilidade, aferindo recompensas materiais e simbólicas, superam limitações e fazem projeções pessoais (*Ibidem*, 2007). Ao não receberem o amor da mãe em contrapartida, pode-se instaurar um sofrimento traduzido em índices de rotatividade de pessoal, absentéismo e redução de produtividade, no tocante à organização, e, quanto ao indivíduo, reproduzido em perda de autoestima e desmotivação (Chanlat, 2008). Além disso, a barreira imposta pelas prescrições, pelos modelos, impede o indivíduo de interagir com o seu trabalho, de lhe dar forma pelo resgate de sua história (a experiência vivida), tolhendo sua energia criativa e propiciando o surgimento de um estado de anestesia psíquica que pode culminar no desenvolvimento de uma doença física (Dejours, 1996).

Unindo o pensamento de Chanlat (2000; 2008) ao de Dejours (1996), sendo o

sofrimento inerente ao trabalho e impossível de ser eliminado, não há alternativa para as organizações senão a elaboração de condições nas quais os próprios trabalhadores possam gerir o sofrimento em proveito de sua saúde e bem estar, daí, confirma-se, mais uma vez, a importância das organizações como palco central para a transformação desses sujeitos. Assim sendo, o retorno das 6 dimensões definidas por Chanlat (2000) vê o indivíduo como ator que, dotado de criatividade, reflexão, história, pode transformar a si mesmo e a realidade vivida e, ainda, propõe o balanceamento entre objetividade e subjetividade nas organizações através do resgate da dimensão humana e da reconciliação entre o econômico e o social.

Neste sentido, buscou-se verificar se a política de avaliação de desempenho da UFPE permitia o balanceamento entre objetividade e subjetividade, se possibilitava a valorização profissional e humana de seus servidores. O discurso dos entrevistados reportou que não há a valorização humana e que a valorização profissional ocorre de maneira parcial, pois os servidores técnico-administrativos consideram a política de avaliação de desempenho técnica, superficial e desligada da realidade vivida no ambiente de trabalho.

O tópico 1 apresenta o fragmento de discurso do Entrevistado 2. Este discurso, como visto nas demais seções deste trabalho, destoa dos outros dada à empatia da chefia imediata, com a qual o entrevistado se projeta, introjeta-se e identifica-se. Fortemente influenciado pela afetividade, o discurso revela a valorização humana decorrente das interações sociais, da relação de confiança e do respeito ora estabelecidos entre os indivíduos envolvidos, elementos que propiciam a qualidade de vida em grupo (CHANLAT, 2000).

Olhe, no meu caso, profissionalmente sim e humanamente também. Mas, mais humanamente porque a universidade deveria reconhecer mais o profissional porque um tem a ver com o outro. A UFPE tem que mudar a forma de reconhecer. Eu defendo a forma administrativa (profissionais de coordenação, de secretariado) que a cada 5 ou 6 anos que façam rodízios entre os Centros para eles fazerem reciclagem. (E2, entrevista, outubro de 2014)

Pode-se perceber, ainda, que, embora o Entrevistado 2 sinta-se valorizado humanamente pela chefia, ele pensa que poderia ser mais valorizado pela Universidade em termos profissionais por meio da reciclagem de conhecimento. Este discurso está em consonância com o entendimento de Dejours (1996) ao constatar que

os trabalhadores procuram situações de trabalho com sofrimento, que os instiguem e motivem a enfrentar desafios de uma área desconhecida, a fim de ganharem novas competências. O Entrevistado 2 não quer estagnar-se, ou se submeter à repetição das tarefas, ao contrário, ele quer experimentar, descobrir, inovar e transformar-se continuamente por meio da interação com seu trabalho, ser ator e sujeito da realidade em que vive (CHANLAT, 2000).

O tópico 2 revela discursos que consideram a política de avaliação de desempenho como valorativa do aspecto profissional do servidor.

Acho que é mais uma questão profissional.[...] uma avaliação simplesmente não retrata, não tem capacidade de gerar essa transformação em relação à parte humana. [...] (E6, entrevista, novembro de 2014)

Não, acho que ela me valoriza no ponto de que eu paro para pensar minhas atitudes como profissional, na hora de preencher, aí que acho que você faz uma reflexão e você melhora. [...] (E8, entrevista, novembro de 2014)

Valoriza o profissional dentro das questões (abordadas no questionário). A atual forma de avaliação é bem técnica, ela não prioriza o que é o desempenho das pessoas, né? [...] (E10, entrevista, novembro de 2014)

Ocorre valorização, parcialmente, na parte profissional visto que concede a progressão funcional, aumento salarial. No entanto, não contribui normalmente para cessão de funções de confiança ou mudança de função e até mesmo de setor para melhor adaptação das atividades do servidor. [...] (E12, entrevista, novembro de 2014)

Para os Entrevistados 6, 8, 10 e 12, a valorização profissional ocorre dentro da perspectiva da progressão funcional e dentro da análise dos aspectos técnicos/objetivos do trabalho. Estes discursos parecem confirmar o entendimento de Pagès *et.al.*(1993) quanto à centralidade da carreira na relação entre indivíduo e organização. Para os autores, ao canalizar a energia dos indivíduos para trabalhar mais e melhor em prol da progressão na carreira e da obtenção de remunerações mais altas, a carreira contém angústias quanto ao não reconhecimento profissional, passando aos trabalhadores a ideia de que eles se superam a cada nível atingido (PAGÈS *ET.AL.*, 1993). Desta feita, o discurso dos entrevistados parece compreender o reconhecimento profissional como consequência do avanço gradual ao longo do plano de cargos e carreiras dos TAEs.

Contudo, como bem sinalizado, notadamente nos discursos dos Entrevistados 6 e 10, o reconhecimento da potencialidade profissional dos servidores não suprimiu a instância crítica deles sobre a realidade de seu trabalho. Para Faria e Schmitt (2007) o vínculo entre organizações e pessoas pode ser de natureza material, quando se liga a salários e benefícios, ou de natureza psicológica, quando o indivíduo se identifica com a empresa e percebe que nela pode realizar suas fantasias e necessidades, satisfazer às suas pulsões. Resgatando Pagès *et. al.* (1993), no tocante à projeção, introjeção e identificação, na medida em que os técnico-administrativos empregam suas energias e pulsões na UFPE e não recebem desta o reconhecimento esperado e necessário, os seus discursos sobre a política de avaliação de desempenho denotam uma instância de desprazer, de descontentamento por eles serem entendidos, notadamente, pela objetividade das notas em detrimento de suas subjetividades, dos diálogos construtivos sobre seu desempenho e da contribuição à instituição.

Ao que parece, estes descontentamentos são projetados sobre a instituição, implicando na introjeção da UFPE como fonte de desprazer e suscetível à crítica. Como os indivíduos olham para a instituição e veem um conjunto de valores que, segundo Enriquez (2014), visam a um controle guiado pela matematização, pela quantificação e que não os reflete em sua acepção humana e social, nem enquanto sujeitos, não ocorre a identificação. Diferentemente a esse panorama seria se os valores que os TAEs desejassem para si (reconhecimento, valorização, diálogo, entre outros) convergissem com os valores da política de avaliação de desempenho da UFPE, pois, assim, ocorreria o que Pagès *et. al.* (1993) chamam de *ideal do ego*, pelo qual o objeto amado (a UFPE) teria as qualidades que os TAEs queriam para si, resultando na idealização e no desejo da fusão de personalidade com o ser amado, ou seja, indivíduo e organização seriam um só.

Desta feita, a organização não tendo realizado a fusão entre o seu ideal e o do *ideal do ego* dos seus membros, as críticas e acusações contra a organização são constantes e os indivíduos não gozam de satisfação (PAGÈS *ET.AL.*, 1993). É o que se percebe nos próximos discursos, os quais expressam o descontentamento tanto para a dimensão profissional quanto para a dimensão humana da política de avaliação de desempenho da UFPE.

O tópico 3 resgata o que já foi discutido sobre a pessoalidade nas avaliações por parte das chefias que, embora orientadas por um sistema de regras (Resolução nº 6/2006) instaurado para propiciar a objetividade e atenuar a subjetividade nos

juízos, de acordo com Chanlat (2010), por se tratar de um julgamento, resgata uma estrutura simbólica, que considera os atores envolvidos e, também, o seu contexto sociocultural.

Eu acho que ela não valoriza nem um (profissionalmente), nem outro (humanamente). Porque o profissional, ela teria que realmente ser imparcial e eu acho que ela não é imparcial. Tem muito da questão de como eu falei da chefia avaliando [...] que é guiada por critérios pessoais. E humanamente, é como eu falei ela não escuta você enquanto sujeito, então, você não pode dar livre expressão ao seu pensamento e opiniões. (E3, entrevista, outubro de 2014)

A Entrevistada 3 contesta, ainda, a ausência de *feedback*, da possibilidade de se permitir a expressão do sujeito, enquanto transformador do mundo e de si mesmo (CHANLAT, 2000). Neste ponto, o discurso 3 se conecta aos do tópico 4.

É muito objetivo, você responde aquilo quase sem pensar é automático. [...] Ela deveria ser feita diretamente junto com seu chefe, lado a lado, você se autoavaliando e ele dizendo se concorda ou não. No que eu poderia melhorar ou não através daquela avaliação (E1, entrevista, outubro de 2014)

[...] Aí, aquela coisa *on line* que a gente faz, o chefe às vezes não senta com você e responde “você precisa trabalhar nisso, precisa ser melhor aquilo” não. (E7, entrevista, novembro de 2014)

Ao que parece nos discursos, a política de avaliação de desempenho da UFPE teria assimilado o processo de objetivação, submetendo os servidores ao reino da medida em detrimento das relações interpessoais. Para Pagès *et. al.* (1993), a objetivação traduz em termos quantitativos o desempenho e visa tornar indiscutível um determinado atributo pelo caráter científico da sua representação numérica. A objetivação seria tão sugestiva que a Entrevistada 1 revela preencher quase automaticamente o formulário de avaliação de desempenho, ou seja, o indivíduo termina reproduzindo a mesma lógica quantitativa por não lhe ser possibilitada a expressão, o poder de dizer como entende o seu desempenho num processo de socialização com o outro (CHANLAT, 2000).

Na compreensão de Bergamini e Beraldo (2010), a avaliação de desempenho implica oportunidades para o entendimento entre as pessoas, por meio da revisão e atualização de comportamento, propondo, assim, um ambiente onde os indivíduos possam se relacionar com espontaneidade e confiança. Desta forma, para que os comportamentos fossem revistos qualitativamente, subentende-se a necessidade de

socialização, discussão dos critérios adotados, troca de opiniões em relações sociais igualitárias, livres e responsáveis, visando a uma melhor compreensão da situação e, por fim, ao entendimento entre as partes, neste caso, avaliador e avaliado (CALDAS E WOOD JÚNIOR, 1999).

Ainda como consequência da objetivação, da construção das notas separada do *feedback* e do diálogo entre as partes, decorre o tópico 5 que trata da formalidade da política de avaliação de desempenho.

[...] profissionalmente a avaliação daqui é meramente de progressão funcional, pro forma (E4, entrevista, novembro de 2014)

O fragmento de discurso da Entrevistada 4 suscita que a política de avaliação de desempenho da UFPE cumpre uma exigência formal para a consecução da progressão na carreira, ou seja, recorrendo a Chanlat (2000), ela não privilegia a autonomia, a criatividade, a interação do servidor na sua prática cotidiana do trabalho, curvando-se a um modelo universalizante de eficácia profissional focado na matematização. O distanciamento entre o que propõe o modelo formulado e suas implicações na prática cotidiana do trabalho resulta na percepção do “faz-de-conta”, ou seja, a política de avaliação de desempenho não atenderia, na prática, ao objetivo de desenvolver e capacitar o servidor, pois o que efetivamente se realizaria seria um procedimento para progresso funcional (CALDAS; WOOD JÚNIOR, 1999).

Não à toa, em decorrência do “faz-de-conta”, os servidores entrevistados neste estudo julgam a política de avaliação de desempenho como superficial, como denotam os fragmentos de discurso a seguir:

Eu acho que eu seria mais valorizado no contato cara a cara, tipo, eu tô numa reunião entre os membros do setor: “gente, gostaria de parabenizar fulano pelo trabalho que ele vem realizando até agora” ou então “fulano sempre tá aqui sempre que a gente precisa”. Tipo, numa avaliação não tem um espaço para colocar “não, fulano fica aqui mesmo depois do expediente e sem cobrar hora extra”, então são certas coisas que avaliação não vai dimensionar, não vai abranger tudo. Além de ser limitada, essa avaliação é superficial, ela não é capaz de fazer com que o servidor tenha uma reflexão sobre a importância do seu trabalho na Universidade. Isso tá atrelado mais a ele individualmente como trabalho de querer isso, mas essa avaliação não favorece essa parte. (E5, entrevista, novembro de 2014)

Humanamente é quase que impossível, num universo de 5 mil e poucos funcionários para ela identificar humanamente cada um é

difícil. Profissionalmente, eu acho muito pouco um incentivozinho financeiro no salário, seria uma coisa mais, acho que poderia ter uma abrangência maior para essa valorização do servidor. Talvez assim, uma homenagem, um destaque dos funcionários que tiveram um bom desempenho, uma carta em agradecimento alguma coisa assim, talvez também teria sido, uma publicação em jornais, no *Incampus*, os mais destacados em cada avaliação. (E11, entrevista, novembro de 2014)

Entrando na discussão do tópico 6, como visto ao longo do trabalho, a superficialidade identificada nestes fragmentos de discurso revela a dissonância entre o que os servidores consideram importante, enquanto práticas no trabalho, e o que está identificado na política de avaliação de desempenho, isso remete a não observância da experiência vivida (CHANLAT, 2000). Para estes sujeitos, o significado do trabalho advém do seu imaginário pessoal, do que cada um julga importante, da singularidade de suas histórias, da sua subjetividade e, por isso, eles requerem outros meios de reconhecimento da sua importância na organização (CHANLAT, 2010). Posto que a política de avaliação de desempenho é tida como pro forma, realizada de 9 em 9 meses, ela parecer não se instaurar como um meio eficaz para o reconhecimento de um trabalho bem feito. Os servidores suscitam um reconhecimento mais frequente, em reuniões, por exemplo, não só pelo chefe, mas pelos os colegas, pela a comunidade acadêmica, no entendimento de Pagès *et.al.* (1993), os indivíduos têm uma necessidade de reconhecimento que se configura a nível de fantasia como o meio de ser “amado” pela organização, mas quer demonstrações de afeto em placas, em cartas de agradecimento, no jornal interno da instituição.

O tópico 7 resgata ainda a ideia do formalismo da avaliação de desempenho quando o Entrevistado 9 sugere que ela saia do papel e se conecte à dinâmica do trabalho. Contudo, essa conexão não seria atrelada à experiência vivida apenas, mas, também, à ética e ao retorno do ator e do sujeito, às consequências que as ações teriam sobre os outros, à responsabilidade social de cada um para com a coletividade (CHANLAT, 2000).

[...] acho que uma sugestão que eu poderia dar, se eu tivesse participando de algum conselho ou de alguma instância que discutisse essa avaliação, seriam projetos em que essa avaliação saísse do papel e fosse para um âmbito dinâmico e prático em alguns setores de trabalho. Que buscasse desenvolver esse sentido, esse lado humano, também através de projetos para além das funções burocráticas que a gente tem. De se desenvolverem projetos no âmbito de cada setor para que a gente pudesse expor isso, não sei,

através de um vídeo, uma dinâmica, enfim, que as pessoas pudessem fazer uma relação entre a vida enquanto sujeito humano, trazer suas experiências de casa, trazer suas experiências em outros grupos pra fazer uma relação com o trabalho. Porque que uma pessoa que trabalha na biblioteca, “Pô, qual o sentido que você dá?”. Fazer uma relação direta entre a sua função na biblioteca e aquela utilidade para os estudantes, projetos para além só do “receber um livro e colocar na estante”. Mas qual o sentido disso aí? Vamos dinamizar enquanto trabalhador, também, um projeto de leitura, por exemplo, chamar coletivos de bibliotecas comunitárias para dentro da biblioteca da universidade. Acho que os trabalhadores da UFPE poderiam acrescentar ao seu trabalho na biblioteca, tô citando um setor, poderiam ser outros [...] Faria as pessoas darem um sentido maior pra além somente de uma função específica para dar conta e para receber seu salário. Acho que precisa pra motivar essas pessoas a verem um sentido maior é ver qual é o papel social de cada um naquela atividade e no que ela pode contribuir de uma maneira melhor para o público, ou seja, para os estudantes, e até para um público que vá além da universidade, né? Para mim, esse lado humano vai além da própria função específica e dialoga com a função social que cada um tem na sua dinâmica de trabalho e qual a utilidade. Você se sentir útil dentro daquele trabalho ali. Isso, para mim, falta na universidade, no trabalho do TAE. (E9, entrevista, novembro de 2014)

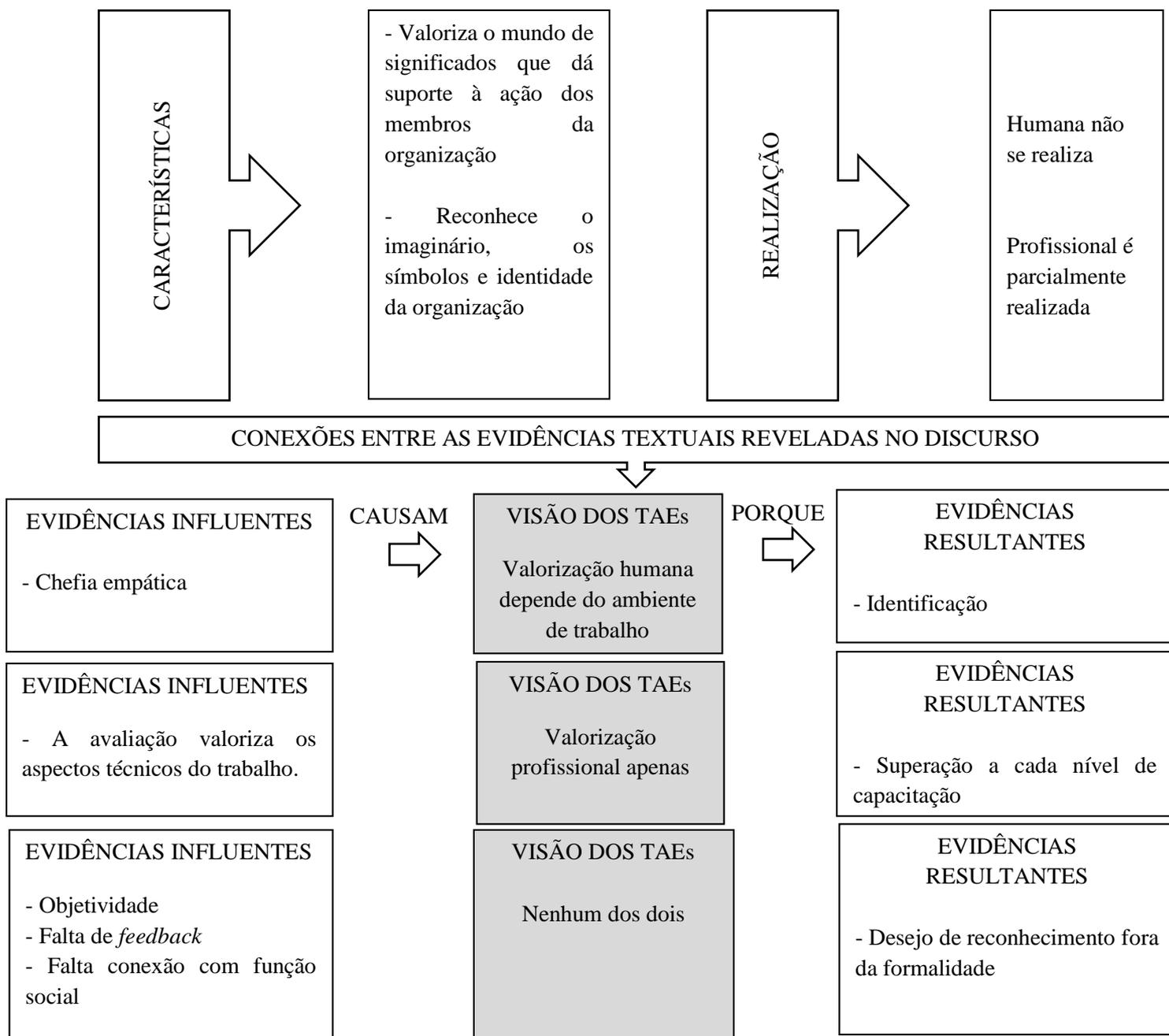
O fragmento de discurso do Entrevistado 9 ratifica a necessidade do servidor em sentir-se ator que, usando de sua imaginação, da reflexão quanto ao seu papel na sociedade, vê-se capaz de transformar a realidade que o circunda (CHANLAT, 2000). Sobre o sentimento e a necessidade em cooperar e dedicar-se às causas sociais, Faria, Schmitt e Meneghetti (2007) postulam que o trabalho voluntário realiza a satisfação, a felicidade e a participação por vezes ausente no trabalho formal e, assim, o voluntariado acaba por sublimar o trabalho formal ou, nas palavras do entrevistado, “daria um sentido maior” ao trabalho formal.

O “sentido maior” sugerido pelo Entrevistado 9 pode ser associado ao que Enriquez (2014) chama de processo de sublimação como origem essencial do vínculo social. Para o autor, a sublimação flexibilizaria o vínculo social ao idealizar um “nós massificado” ou um “nós” resultante da negociação, do amor entre sujeitos reconhecidamente diferentes, que veem no outro uma possibilidade de enriquecimento e que vivem com subjetividades em condições de reciprocidade (ENRIQUEZ, 2014). O fragmento de discurso do Entrevistado 9 suscita a troca permanente com a sociedade como forma de motivação, para o servidor sentir-se mais que um executor de tarefas, vendo-se como um sujeito que constrói relações afetivas com os outros e compartilha

suas experiências, seu trabalho, sua história, seu imaginário para transformar o ambiente em que vive (CHANLAT, 2000).

Desta feita, resgatando os discursos dos entrevistados neste estudo e relacionando-os com o referencial teórico deste trabalho, entende-se que a política de avaliação de desempenho da UFPE não promove integralmente as dimensões de retorno definidas por Chanlat (2000; 2010). Esta compreensão é obtida a partir da verificação dos objetivos específicos desta pesquisa. O *retorno da experiência vivida* parece não ser devidamente reconhecido, pois os servidores observam a avaliação de desempenho como uma formalidade para a progressão funcional, logo os critérios observados na avaliação não dialogam com a prática diária do trabalho, tornando-a, assim, superficial para os sujeitos; o *retorno do simbólico* parece parcialmente apreendido, pois parte dos discursos revelou não abstrair da política de avaliação de desempenho um significado influente em sua prática diária, enquanto outra parte, mostrou captar que o trabalho pode ser sempre melhorado por meio do aprimoramento profissional; o *retorno da história* também se percebe de maneira parcial nos discursos, haja vista não se observar a valorização do modo de trabalho do sujeito, sua história particular junto à organização, porém, a política de avaliação de desempenho atende à dimensão quando retorna o formalismo com que o trabalho e as interações humanas acontecem em seu interior; o *retorno da ética*, por sua vez, parece ocorrer de maneira parcial, pois a reflexão sobre as ações e práticas de trabalho existe independente da fonte ser a política de avaliação de desempenho ou o próprio indivíduo servidor; o *retorno da afetividade* parece não se realizar através da política de avaliação de desempenho em razão dos servidores técnico-administrativos não sentirem sua dimensão emocional, sua expressão captada pelos critérios estabelecidos, notadamente, em virtude dos fatores julgados serem relacionados a números e, também, pela ausência de diálogo entre avaliador e avaliado quanto à análise do desempenho; o *retorno do ator e do sujeito* não é percebido dado os servidores técnico-administrativos não se verem como sujeitos atuantes e transformadores da realidade da UFPE, por não ser disponibilizado espaço para diálogo e participação efetiva nas decisões sobre a sua dinâmica de trabalho; e, por fim, os discursos dos entrevistados reportaram que não há a *valorização humana* e que a *valorização profissional* ocorre de maneira parcial, pois os servidores técnico-administrativos consideram a política de avaliação de desempenho técnica, superficial e desligada da realidade vivida no ambiente de trabalho.

Como síntese da discussão estabelecida nesta seção, foi elaborado o Esquema VII – Valorização Humana e Profissional, que apresenta as características desta dimensão, se ela se concretiza ou não na organização pesquisada, além do desenho das conexões entre as evidências textuais reveladas nas falas dos entrevistados.



Esquema VII – Valorização Humana e Profissional
Fonte: Elaborado pela autora

Na próxima seção, serão apresentadas as latências de subjetividade suscitadas no estudo.

7.8 ACHADOS DO *LÓCUS* DE PESQUISA: LATÊNCIAS DE SUBJETIVIDADES

Esta seção retoma a proposta estipulada na metodologia quanto à captação de latências de subjetividades concernentes ao *lócus* de pesquisa relativo ao gênero; o tempo de serviço na instituição, bem como com relação a alguns elementos suscitados pelos servidores em suas falas (carência de amor materno; presença emblemática da chefia, teto de vidro e responsabilidade social).

No que se refere ao gênero, sendo selecionados 6 servidores do sexo masculino e 6 do sexo feminino, não foram detectadas particularidades que expressassem uma latência de subjetividade, tendo os discursos apresentado características e evidências textuais semelhantes independentemente do gênero do entrevistado.

Quanto ao tempo de serviço na instituição, houve uma latência de subjetividade configurada dentro da dimensão de retorno da afetividade, retratada na seção 7.5 (CHANLAT, 2000). O discurso do Entrevistado 2, notadamente ao longo do trabalho, demonstrou-se dissonante dos demais haja vista a presença marcante da chefia, com quem este servidor reportava laços de amizade, confiança e respeito.

O Entrevistado 2 é, dentre os servidores selecionados, aquele com mais tempo de serviço, ou seja, 32 anos de instituição. A referência dessa chefia é tão relevante para a qualidade de vida do Entrevistado no trabalho que o seu discurso vai de encontro a um elemento levantado pelo Entrevistado 11 na seção 7.5: o aparente ressentimento por parte dos servidores com mais de 30 anos de serviço em não serem submetidos à avaliação de desempenho, fato que poderia gerar acomodação, desânimo ou falta de motivação no trabalho. Enquanto os outros discursos retornavam uma carência quanto à projeção, à introjeção e à identificação (PAGÈS *ET. AL.*, 1993), o Entrevistado 2 parece concretizar estes processos em sua chefia imediata como referência de identificação e de projeção.

Como visto durante a discussão levantada ao longo do trabalho, as pessoas vinculam-se às organizações pela via material, a fim de receberem salários e benefícios, ou pela via psicológica, quando o indivíduo se identifica com a empresa e percebe que nela pode realizar suas fantasias e necessidades, satisfazer às suas pulsões (FARIA; SCHMITT, 2007). Neste sentido, pode-se suscitar que o Entrevistado 2 realizou com a sua chefia os fenômenos de identificação, introjeção e projeção, descritos por Pagès *et.al* (1993), a partir dos valores propagados pelos laços de amizade e de empatia entre eles, com os quais o Entrevistado corrobora e preza como

valor para si mesmo. Contrariamente, os demais discursos sugerem um emprego de energia e de pulsões não reconhecido pela instituição ou pela chefia, em razão disso, suas falas sobre a política de avaliação de desempenho denotam uma instância de desprazer, de descontentamento por eles serem entendidos, notadamente, pela objetividade das notas em detrimento de suas subjetividades, dos diálogos construtivos sobre seu desempenho e da contribuição à instituição. Estes descontentamentos, por sua vez, são projetados sobre a instituição, implicando na introjeção da UFPE como fonte de desprazer e suscetível à crítica. Como os indivíduos olham para a instituição e veem um conjunto de valores que, segundo Enriquez (2014), visam a um controle guiado pela matematização, pela quantificação e que não os reflete em sua acepção humana e social, nem enquanto sujeitos, não ocorre a identificação com a instituição.

Desta feita, notadamente os discursos dos Entrevistados 5 e 10 quanto à política de avaliação de desempenho parecem revelar uma carência dos técnico-administrativos com relação ao amor que esperam receber da instituição. Associada à figura feminina, à figura materna, para Pagès *et. al.* (1993), a adesão à filosofia empresarial seria originada a partir da oferta de amor, da busca pelo amor maternal, da procura em suprir o aconchego do organismo materno perdido na ocasião do parto. Assim, por analogia, o servidor se apegaria à instituição, procurando receber dela um amor, um reconhecimento, um acalanto que só uma mãe poderia proporcionar. Tal como na relação materna, os indivíduos tentam conectar-se às organizações para satisfazer suas necessidades de aceitação, de proteção e de amor (FARIA; SCHMITT 2007). Quando não se recebe esse amor, pode-se instaurar um sofrimento traduzido em índices de rotatividade de pessoal, absenteísmo e redução de produtividade, no tocante à organização, e, quanto ao indivíduo, reproduzido em perda de autoestima e desmotivação (CHANLAT, 2008).

Relacionando, portanto, a chefia imediata à figura paterna, como definido por Pagès *et. al.* (1993), pode-se levantar a hipótese de que, com a figura do chefe-pai presente e atuante, o servidor-criança sentir-se-ia à vontade, confiante dado o ambiente provocado por essa relação de empatia, amizade e referência, no entanto, estando o chefe-pai ausente, a vinculação não ocorreria e o servidor-criança ver-se-ia obrigado a satisfazer por seus próprios meios suas pulsões inconscientes (advindas de sua subjetividade), pois o sistema de regras formalizado pela organização-mãe teria caráter superficial, não retornaria apropriadamente as dimensões concebidas por

Chanlat (2000) da experiência vivida, do simbólico, da história, da ética, da afetividade, do ator e do sujeito, dando mais destaque às pulsões conscientes (salário, benefícios) dos indivíduos.

A próxima latência de subjetividade merecedora de destaque é o fenômeno do teto de vidro, retratado na seção 7.5 e identificado como uma barreira absoluta, que, embora invisível, é rígida e torna impenetrável um determinado nível hierárquico dentro da organização (EAGLY; CARLI, 2007, *apud* HENDERSON; FERREIRA, 2012). O Entrevistado 6, na seção 7.5, diz perceber uma “estrutura” dentro da universidade (a qual deveria ser mudada) que separa o corpo técnico-administrativo do corpo docente não no tocante aos aspectos formais (ingresso, progressão funcional), mas no sentido relacional. Uma possível explicação para a ocorrência do teto de vidro pode estar na teoria da identidade social e da autocategorização (STEIL, 1997). A teoria da identidade social analisa que uma estrutura social, como a organização, informa o significado atribuído pelas pessoas ao fato de pertencerem a grupos de identidade (profissão, sexo, por exemplo) e, também, essa estrutura social vai determinar como se dará a interação entre os membros do grupo de identidade e os não-membros (ELY, 1994, *apud* STEIL, 1997). Desta maneira, tanto os técnico-administrativos como os docentes, considerando a estrutura social (formalidade, legalidade, especificidades de cada cargo) não só identificam-se com uma categoria profissional como retiram dela referências para guiar suas relações interpessoais. O entrevistado destaca, ainda, que essa cultura está mudando em razão da postura dos novos servidores, mas ratifica, também, o papel da universidade em colaborar com a mudança dessa visão.

Abordado na seção 7.7, o próximo elemento a ser ressaltado conjuga o retorno da ética, o retorno do ator e sujeito e o retorno da experiência vivida (CHANLAT, 2000) porquanto refere-se às repercussões que nossas condutas terão sobre a coletividade, à nossa responsabilidade social. O discurso do Entrevistado 9, na seção 7.7, revela a intenção de o servidor se realizar enquanto sujeito “integral” ao compartilhar seu conhecimento com o ambiente em que vive, concebendo-se como um ator que, usando de sua imaginação, do conhecimento prático e da reflexão quanto ao seu papel na sociedade, vê-se capaz de transformar a realidade que o circunda (CHANLAT, 2000). Recorrendo a Faria, Schmitt e Meneghetti (2007), a cooperação às causas sociais contribui na constituição do sujeito “integral” porquanto realiza a satisfação, a felicidade e a participação por vezes ausentes no trabalho formal,

elevando, desta forma, o sentido do trabalho formal. A sublimação do trabalho formal pela responsabilidade social remete ao pensamento de Joas (1999) quando se percebe a sociedade como um meio de inspiração e expansão do eu em razão das vivências e emoções.

As análises das subjetividades expostas ao longo do capítulo 7, no entendimento de Chanlat (2000), denotam um universo de significados, de sentimentos, de emoções e afetividades que revelam um ambiente pulsante como o são os indivíduos que nele se socializam. Para Davel e Vergara (2010; 2010a), ao contrário da aceção historicamente estabelecida de pessoas estáveis, fixas e unificadas, a inserção da subjetividade no âmbito organizacional suscita questões temporais e contextuais, alimentadas por um pensamento filosófico, ético, político e cultural que considera o indivíduo em ação e interação consigo e com os outros. Estes autores propõem o equilíbrio entre objetividade e subjetividade, pois só por meio de uma atuação reflexiva, sensível e consciente será possível compreender e lidar com o universo de relações tão complexas quanto é a organização.

8 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como foco a verificação da perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação com relação à política de avaliação de desempenho operacionalizada nos 12 Centros Acadêmicos da UFPE tomando por referência as 6 dimensões de retorno propostas por Jean-François Chanlat (2000): experiência vivida, simbólico, história, ética, afetividade e ator e sujeito. Essas 6 dimensões de retorno propõem a realização do homem no interior das organizações enquanto ser integral, dotado de racionalidade e emoções, objetividade e subjetividade, implicando a sua valorização humana e profissional.

O objetivo geral da pesquisa foi o de verificar se a política de avaliação de desempenho funcional operacionalizada na UFPE promovia as 6 dimensões de retorno definidas por Chanlat (2000). Como objetivos específicos, buscou-se verificar se a avaliação de desempenho funcional valorizava as práticas e visões dos servidores sobre o trabalho que desenvolvem; verificar se avaliação de desempenho funcional favorecia a identificação com os símbolos da cultura organizacional e com os demais membros da organização; verificar se avaliação de desempenho funcional valorizava a experiência acumulada no decorrer da vida organizacional; verificar se a avaliação de desempenho funcional prezava pela reflexão acerca das práticas adotadas pelo servidor; verificar se a avaliação de desempenho funcional concedia espaço ao sentimento, à emoção e à expressão do servidor; verificar se a avaliação de desempenho funcional evidenciava a importância dos servidores na construção e transformação da realidade organizacional; e, por fim, verificar se a avaliação de desempenho funcional valorizava os servidores profissional e humanamente.

Acredita-se que este trabalho atendeu aos seus propósitos, pois, por meio da pesquisa empreendida foi possível verificar que a política de avaliação de desempenho da UFPE não promove integralmente as 6 dimensões de retorno definidas por Chanlat (2000), e, assim, não contribui para a valorização da dimensão humana de seus servidores.

Os resultados revelam que a experiência vivida não se realiza, pois a marca pessoal que os servidores empregam no seu trabalho não é valorizada. Os discursos concernentes à experiência vivida reportam uma avaliação de desempenho como um procedimento formal para a progressão na carreira, dissonante da prática cotidiana

desses profissionais e, por conseguinte, tida como superficial por não captar a sua interação e integração com o trabalho.

No tocante ao retorno do simbólico, a apreensão do imaginário e dos significados pertinentes à instituição ocorre de maneira parcial. Dois discursos emergiram dessa dimensão: um, reitera a leitura da formalidade necessária à progressão na carreira, não extraindo significados a partir de sua realização; e, outro, embora ratifique a formalidade, retira do instrumento de avaliação de desempenho o signo do aprimoramento profissional.

O retorno da história, indispensável para a construção das identidades, singularidades e cultura organizacionais, mostrou realizar-se de maneira parcial por focar-se nos aspectos técnicos do trabalho, contudo, a política de avaliação de desempenho atende à dimensão quando retorna o formalismo com que o trabalho e as interações humanas acontecem em seu interior.

O retorno da ética, cuja importância reside na reflexão acerca das consequências das ações dos indivíduos sobre os outros, também acontece parcialmente, pois a política de avaliação de desempenho promove a reflexão para alguns sujeitos, para outros, a avaliação não estimula a autocrítica, sendo esta decorrente da sua própria consciência.

O retorno da afetividade, valorativo das emoções e das subjetividades dos indivíduos, não ocorre dentro da UFPE em virtude da objetividade dos critérios avaliados, configurada em números, bem como por não se oportunizar a expressão do servidor, seja num processo de *feedback* com o avaliador ou por não existirem questões abertas em que ele pudesse expressar sua opinião quanto a algum critério analisado.

Por sua vez, o retorno do ator e do sujeito, estruturador do empoderamento dos sujeitos enquanto construtores e transformadores da realidade organizacional, não se realiza dentro da instituição porque os discursos revelam que os sujeitos não se percebem como atuantes e transformadores da realidade da UFPE, embora o quisessem ser, em razão de não ser disponibilizado espaço para diálogo e participação efetiva nas decisões sobre a sua dinâmica de trabalho.

A partir da visão dos entrevistados, foram feitos alguns achados no *locus* de pesquisa: a existência de uma barreira ou separação entre os técnico-administrativos e os docentes (teto de vidro); a necessidade de conexão entre a política de avaliação

de desempenho e a realidade prática do trabalho e, por último, a carência por amor e por reconhecimento da instituição.

Vislumbrado como uma barreira invisível e intransponível, o teto de vidro foi constatado no estudo como uma estrutura que impõe a divisão entre os técnico-administrativos e os docentes no campo relacional. Essa separação pode ser reflexo da separação formal entre essas duas categorias profissionais (diferentes formas de ingresso, progressão na carreira, entre outros), bem como do retorno da história e do retorno do simbólico, haja vista o passado do relacionamento entre esses profissionais suscitar uma certa submissão dos técnico-administrativos em relação aos docentes, como registrado em um discurso. Em decorrência dessas referências, os técnico-administrativos apreendem informações e significados que os fazem assumir posicionamentos, os quais somados à identificação com sua categoria profissional, repercutem decisoriamente na interação com os não-membros do grupo.

Os discursos destacaram a falta de conexão entre a política de avaliação de desempenho e a realidade prática do trabalho devido aos critérios técnicos escantear as energias pessoais, as subjetividades e a criatividade empregadas na prática cotidiana do trabalho. Desta feita, a política de avaliação de desempenho da UFPE foi caracterizada pelos respondentes deste estudo como um instrumento superficial e formal para a progressão na carreira. Superficial porque não apreende a dinâmica do trabalho, não denota as particularidades das funções exercidas e do ambiente organizacional onde os servidores trabalham e não gradua os critérios conforme ocorre a progressão ao longo da carreira. Formal porque cumpre uma diretiva do Governo Federal para a progressão na carreira, a qual visa à melhora no desempenho e à qualificação dos servidores, embora não se utilize de indicadores que avaliem qualitativa e humanamente o trabalho realizado, configurando, assim, a separação entre “o que se diz” daquilo “que é praticado”. A superficialidade e o grau de formalismo são reforçados pela ausência de *feedback* dos avaliadores com relação às notas concedidas aos avaliados devido à inexistência de diálogo e à ausência da troca de opiniões em busca do entendimento, fatores relatados por 11 dos 12 entrevistados neste estudo. Tais elementos não oportunizam a exploração do desempenho a fundo, deixando, assim, de captar o modo singular do servidor interagir com o seu trabalho.

Ainda falando sobre comunicação, notadamente os discursos dos Entrevistados 7 e 9 evidenciaram a inexistência de um espaço para participação nas

decisões que implicam sobre a dinâmica de trabalho dos servidores e da comunidade acadêmica. Espaço esse de democracia, onde os interessados pudessem expressar suas opiniões e terem poder decisório. Contudo, a participação dos técnico-administrativos não quer se restringir à esfera profissional, os servidores querem, também, compartilhar suas experiências com a comunidade. A função social do trabalhador seria somada, portanto, à esfera profissional, pois usando de sua imaginação, da reflexão quanto ao seu papel na sociedade, o servidor se vê capaz de transformar a realidade que o circunda.

Desta revelação de campo se evidencia a carência quanto ao retorno do ator e sujeito, porquanto o servidor pede para ser voz ativa e decisória, ele quer dizer “eu acho, eu penso” e não se submeter a normas, ele quer atuar e transformar a realidade em que vive seja no ambiente organizacional ou fora dele. Fica exposta, ainda, a ânsia pelo retorno da experiência vivida, pois o servidor quer se identificar no seu trabalho, quer ver a sua marca pessoal, o seu progresso, os resultados de seu trabalho refletidos na política de avaliação de desempenho. Sobressai também a dimensão ética dos servidores, caracterizada pela responsabilidade social para com a coletividade, conjugando o que Chanlat (1992) chamou de interesse por si mesmo e interesse pelos outros. O interesse por si mesmo, necessariamente, passa pelo interesse pelos outros, porquanto o indivíduo se realiza como sujeito quando reconhece um *outro* e respeita sua palavra, suas competências e sua originalidade com base na reciprocidade.

A próxima revelação do campo é representada na carência de amor, de reconhecimento que os servidores esperam receber da instituição. Recorrendo a Pagès *et.al.* (1993), pôde-se entender que os indivíduos associam as organizações à figura materna e, por isso, nelas fantasiam a busca constante pelo amor e aconchego que todo ser humano encontra no seio materno. Porém, como a organização-mãe analisada não observa as necessidades subjetivas de seu filho (admitidas como as dimensões de retorno propostas por Chanlat (2000) e, além disso, não emite sinais de carinho, a criança se vê sozinha, colocada num deserto afetivo a partir do qual projeta a mãe como fonte de desprazer, suscetível à crítica. Esse filho não consegue se realizar enquanto sujeito integral porque o sistema de regras formalizado pela organização-mãe mostra-se superficial, não retornando apropriadamente as dimensões concebidas por Chanlat (2000). Como os servidores olham para a instituição e veem um conjunto de valores que, segundo Enriquez (2014), visam a um controle guiado pela matematização, pela quantificação e que não os reflete em sua acepção humana e

social, não ocorre a identificação. Os valores que os TAEs respondentes deste estudo desejam manifestadamente para si (reconhecimento, valorização, diálogo, entre outros) não são percebidos por eles na política de avaliação de desempenho da UFPE, o que parece colocar obstáculos à vinculação amorosa dos servidores com a instituição, fazendo saltar aos olhos a ausência do retorno da afetividade. Desta feita, os servidores pedem sinais de reconhecimento como cartas de agradecimento, placas ou uma matéria no jornal interno com os funcionários destaque na avaliação de desempenho funcional.

Não foram detectadas latências de subjetividades concernentes ao gênero dos entrevistados, pois houve características e evidências textuais semelhantes em seus discursos. No entanto, no que se refere ao tempo de serviço, o discurso do entrevistado com mais tempo de serviço na instituição (32 anos) destoou dos demais, notadamente em relação ao retorno da afetividade. Enquanto os demais discursos reportaram não sentirem valorizadas a emoção e a expressão no seu ambiente de trabalho, uma fala declarou-se estar envolta num clima de boa vontade, confiança e respeito. A dissonância desse discurso pode ser explicada pela presença emblemática da chefia imediata que, de acordo com Pagès *et. al.* (1993), pode ser associada à figura paterna que intermedia o relacionamento do filho com a mãe e, portanto, apresenta-se, neste caso, como uma figura de referência positiva, pela qual se tem empatia e amizade. Assim como o pai pode ser amado, ele pode também ser detestado, sendo estabelecida uma relação de submissão e revolta a partir das características da tutela desse pai. É o que parece acontecer com os discursos que reportam a arbitrariedade das chefias ao fazerem os julgamentos dos critérios com base em opiniões parciais, utilizando o instrumento como retaliação a desavenças pessoais, sem dar chance de contestação ou negociação aos servidores.

O apanhado geral da pesquisa corrobora com a visão de Chanlat (2000) e com os demais autores que com ele dialogaram ao longo do trabalho. A política de avaliação de desempenho da UFPE reflete um modelo de controle (ENRIQUEZ, 2014) cuja base é a objetivação (PAGÈS *ET.AL.*, 1993). Retorna o modelo de controle porque escolhe algumas variáveis como condutas desejadas dos servidores, notadamente objetivas, e rejeita outras, subjetivas, e, por conseguinte, “estiliza” as variáveis escolhidas e simula o real por redução para adequá-lo a um sistema de operação, de transformação ou permuta. Por sua vez, a objetivação realiza-se porque impõe o indivíduo a medir tudo o que faz, traduzindo as performances e as aptidões

em termos quantitativos por considerar os números indiscutíveis, mesmo em se tratando de uma produção humana.

Os modelos de controle e o processo de objetivação fazem o homem viver em sofrimento patogênico (DEJOURS, 1996) no interior das organizações. Para reverter este quadro, é preciso retornar às 6 dimensões propostas por Chanlat (2000), as quais possibilitam a realização do homem não como um ser racional apenas, mas como um indivíduo que, pela subjetividade, reflete, imagina, faz, refaz, transforma e se transforma.

Como limitações deste estudo, registra-se a relacionada ao método da pesquisa, uma vez que não foram abrangidas todas as unidades integrantes da estrutura da UFPE, em razão do foco do trabalho recair-se sobre a visão dos técnico-administrativos em educação dos Centros Acadêmicos dos *campi* Recife, Vitória e Caruaru e, também, a relacionada aos resultados da pesquisa que, por envolver a interpretação de discursos, não pode ser considerada única ou absoluta, sendo possível a percepção de outros sentidos e a edificação de outras construções interpretativas. Além disso, não foi considerada a quantidade de avaliações de desempenho a que os entrevistados se submeteram ao longo de sua história na instituição.

Recomenda-se que, a partir dos achados desta pesquisa, outros estudos se debrucem sobre a subjetividade no ambiente organizacional, visando não apenas ampliar a compreensão de sua importância no mundo da gestão, mas entender a sua dinâmica neste espaço.

Como recomendações para a instituição pesquisada tem-se a capacitação de gestores e dos TAE's acerca da política de avaliação de desempenho e o seu instrumento regulatório; a inserção de campos para a exposição de opiniões de avaliadores e avaliados em cada um dos critérios mensurados; a disseminação da prática de *feedback* entre avaliadores e avaliados; a implantação da avaliação de desempenho dos chefes imediatos pelos TAE's; a divulgação à comunidade acadêmica dos resultados advindos da avaliação de desempenho; a criação de um espaço para diálogo, participação e decisão dos TAE's quanto à dinâmica do seu trabalho e da comunidade acadêmica. Espera-se que o conhecimento da visão dos atores interessados e envolvidos no processo estudado tenha possibilitado um maior entendimento sobre as características da avaliação de desempenho operacionalizada na UFPE e, a partir daí, permita-se o desenvolvimento e a prática de políticas institucionais que desenvolvam integralmente o servidor não apenas profissional, mas

humanamente.

Como sugestão para futuras pesquisas, aponta-se a ampliação dos casos estudados para os demais órgãos da Universidade. Sugere-se, ainda, a realização de pesquisas concentradas em alguma das dimensões de retorno propostas por Chanlat (2000), haja vista os discursos suscitarem uma diversidade de temáticas e abordagens em cada uma delas.

Acredita-se que este trabalho tenha contribuído para a ampliação do conhecimento do campo de estudo da subjetividade nas organizações e, mais especificamente para a UFPE, trazendo para o debate a visão dos atores que fazem a instituição com relação à sua realização enquanto sujeitos no trabalho e suscitando o desenvolvimento de programas que valorizem o servidor como ser integral.

9 REFERÊNCIAS

AKTOUF, O.O. O simbolismo e a cultura da empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J-F (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996, v. II, p. 82-102.

ALVES, Z.M.M.B; SILVA, M.H.G.F.D.. Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta. **Paidéia**, Ribeirão Preto, n. 2, p. 61-69, fev./jul. 1992. Disponível em <<http://www.revistas.usp.br/paideia/article/viewFile/46422/50178>>. Acesso em 06 jun. 2014.

ARANHA, A.V.S. O conhecimento tácito e a qualificação do trabalhador. **Revista Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, n. 2, p. 12-29, ago./dez. 1997. Disponível em <<http://www.portal.fae.ufmg.br/seer/index.php/trabedu/article/viewFile/1465/1111>> Acesso em 06 jun. 2014.

BARBOSA, Lívia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 120, n. 3, p. 58-102, set./dez. 1996. Disponível em <[http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barbosa,L%C3%ADvia47\(3\).pdf](http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/Terceiros-Papers/96-Barbosa,L%C3%ADvia47(3).pdf)>. Acesso em 08 jun. 2014.

BARROS, A.N.; ANDRADE, C.R. de; GUIMARÃES, L. de V.M. Narcisismo nas organizações: formas de investimento pulsional no capitalismo tardio. **Revista Psicologia Argumento**, Curitiba, v. 27, n. 56, p. 11 – 22, jan./mar. 2009. Disponível em < <http://www2.pucpr.br/reol/index.php/PA?dd1=2570&dd99=pdf> >. Acesso em 08 ago. 2008.

BAUER, M.W.; AARTS, B. A construção do *corpus*: um princípio para a coleta de dados qualitativa. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010, p. 39-63.

BAUER, M.W.; GASKELL, G.; ALLUM, N.C. Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010, p. 17-36.

BERGAMINI, C.W.; BERALDO, D.G.R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 2010.

BOEIRA, S.L.; PEREIRA, A.K.; TONON, I.L. De Chanlat e Morin ao institucionalismo organizacional: diversidade, ambiguidade e complexidade. In: Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração, III, 2013, Florianópolis. **Anais**. Disponível em: <<http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp-content/uploads/2013/03/ANE111.pdf>>. Acesso em 18 abr. 2014.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02>> Acesso em 08 jun. 2014.

BRASIL. **Decreto n. 5.825**, de 29 de junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm>. Acesso em 08 jun. 2014.

_____. **Lei n. 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/11091.htm> Acesso em 08 jun. 2014.

_____. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **A Nova Política de Recursos Humanos**. Cadernos MARE da Reforma do Estado. n. 11. Brasília: MARE, 1997. Disponível em <http://www.escoladegoverno.pr.gov.br/arquivos/File/Ministerio_do_Planejamento/MARE/A_Nova_Politica_de_RH.pdf> Acesso em 19 jun. 2014.

_____. **Lei n. 11.784**, de 22 de setembro de 2008. Dispõe sobre a reestruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 e dá outras providências. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111784.htm>. Acesso em 08 jun. 2014.

_____. **Decreto n. 7.133**, de 19 de março de 2010. Regulamenta os critérios e procedimentos gerais a serem observados para a realização das avaliações de desempenho individual e institucional e o pagamento das gratificações de desempenho de que trata a Lei n. 11.095, de 13 de janeiro de 2005. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/Decreto/D7133.htm> Acesso em 08 jun. 2014.

CALDAS, M.P.; WOOD JÚNIOR, T. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 1999.

CAREGNATO, R.C.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto & Contexto Enfermagem**. Florianópolis, v. 15, n. 4, out./dez. 2006. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/tce/v15n4/v15n4a17>>. Acesso em 19 jun. 2014.

CHANLAT, J.F. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. **Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV**. São Paulo, v. 32, n. 3, p. 68-73, jul./ago. 1992. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v32n3/a08v32n3.pdf>> Acesso em 18 abr. 2014.

_____. **Ciências Sociais e Management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão Empresarial: uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

_____. Entrevista: Jean-François Chanlat. [Jan./Fev. 2008]. São Paulo: **GV Executivo**, Vol. 7, Nº 1. Entrevista concedida a Maria Ester de Freitas. Disponível em <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/5105.pdf>>. Acesso em 18 abr. 2014.

_____. Entrevista: Jean-François Chanlat. [Mar./Abr. 2004]. Rio Grande do Sul: **PUCRS informação em revista**, Nº 118. Entrevista concedida a Magda Achutti. Disponível em <<http://www.pucrs.br/revista/pdf/0118.pdf>>. Acesso em 18 abr. 2014.

_____. Prefácio. In: DAVEL, E; VERGARA, S.C (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010b, p. 05-27

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

CIPOLLA, F.P. Economia política do Taylorismo, Fordismo e Teamwork. **Revista Economia Política**, São Paulo, v. 23, n. 3, jul./set. 2003. Disponível em <<http://www.rep.org.br/PDF/91-4.PDF>> Acesso em 06 jun. 2014.

COELHO JÚNIOR, N.E. Da intersubjetividade à intercorporeidade: contribuições da filosofia fenomenológica ao estudo psicológico da alteridade. **Psicologia/USP**. São Paulo, v. 14, n. 1, p. 185-209, 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65642003000100010&lng=en&nrm=iso&tlng=pt#nota1> Acesso em 29 jun. 2014.

CORRÊA, M.L.; PIRES, R.P.; PIRES, S.M. Trabalho, formação profissional e políticas públicas: possibilidades de novas articulações? **Revista Trabalho & Educação**, Belo Horizonte, v. 10, p. 44-62, 2002. Disponível em <<http://150.164.116.248/seer/index.php/trabedu/article/viewFile/1261/1017>> Acesso em 06 jun. 2014.

COSTA, A.S.M.; SARAIVA, L.A.S. Memória e formalização social do passado nas organizações. **Revista de Administração Pública/FGV**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1761-1780, nov./dez. 2011. Disponível em

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7058/5615>>. Acesso em 25 jun. 2014.

CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAMÁSIO, A. Entrevista: Antônio Damásio. [29 jun. 2013] [S.l] **Revista VEJA**. Entrevista concedida a Júlia Carvalho. Disponível em <<http://veja.abril.com.br/noticia/ciencia/os-sentimentos-sao-fundamentais-para-a-sociedade-diz-antonio-damasio>> Acesso em 19 jul. 2014.

DAVEL, E; VERGARA, S.C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: DAVEL, E; VERGARA, S.C (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 05-27.

_____. Subjetividade, sensibilidades e estratégias de ação. In: DAVEL, E; VERGARA, S.C (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010a, p. 277-285.

DEJOURS, C. Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François Chanlat (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. I, p. 149-175.

DIAS, A.L; CÂMARA, D.S; NASCIMENTO, R.O. Avaliação de desempenho: fatores que resultam em implicações negativas da avaliação de desempenho funcional associada ao programa GDF da CHESF. 2003. 173 p. **Monografia** (Especialização em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003. Disponível em <http://www.adm.ufba.br/sites/default/files/publicacao/arquivo/avaliacao_de_desempenho.pdf> Acesso em 08 jun. 2014.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, dez. 2004. Disponível em

<<http://ojs.c3sl.ufpr.br/ojs/index.php/educar/article/viewFile/2216/1859>>. Acesso em 08 jun. 2014.

DUPUIS, J-P. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, Jean-François Chanlat (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. III, p. 232-251.

ENRIQUEZ, E. **Jogos de poder na empresa**: sobre os processos de poder e estrutura organizacional. São Paulo: Zagadoni, 2014.

_____. Entrevista. Eugène Enriquez [Jan./Mar. 2008]. Bahia: **Organização e Sociedade**, v. 15, n. 44. Entrevista concedida a Maria Ester de Freitas. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/295/entrevista--com-eugene-enriquez/i/pt-br>>. Acesso em 18 abr. 2014.

FARIA, J.H; MENEGHETTI, F.K. O sequestro da subjetividade. In: FARIA, J.H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. p.45-67. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Discursos organizacionais. In: FARIA, J.H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. p.119-141. São Paulo: Atlas, 2007a.

FARIA, J.H.; SCHMITT, E.C. Indivíduo, vínculo e subjetividade. In: FARIA, J.H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. p.23-44. São Paulo: Atlas, 2007.

FARIA, J.H.; SCHMITT, E.C.; MENEGHETTI, F.K. O imaginário vigiado nas relações de trabalho. In: FARIA, J.H. (Org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. p. 68-91. São Paulo: Atlas, 2007.

FERREIRA, F.V. Potencialidades da análise histórica nos estudos organizacionais brasileiros. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 50 , n. 1 , p. 37-47 , jan./mar. 2010. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v50n1/a04v50n1.pdf>>. Acesso em 25 jun. 2014.

FONSECA, J.C.F; CARVALHO, R.V.C. Visões da Organização do Trabalho: Burocracia, Taylorismo-Fordismo, Psicodinâmica do Trabalho e a Proposta da

Comissão de Procedimentos Operacionais da Empresa de Transportes e Trânsito de Belo Horizonte – BHTRANS. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, II, 2009, Curitiba. **Anais**. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EnGPR205.pdf>> Acesso em 21 jun. 2014.

FOSSÁ, M.I.T.; CARDOSO, O.O. Aportes simbólicos na análise do imaginário nas relações de trabalho. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais**. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-B1086.pdf>>. Acesso em 22 jun. 2014.

GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010, p. 64-89.

GILL, R. Análise do Discurso. In: BAUER, M.W.; GASKELL, G. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2010, p. 244-270.

GIRIN, Jaques. A linguagem nas organizações; signos e símbolos. In: CHANLAT, Jean-François Chanlat (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. III, p. 23-65.

GOMES, L.F. **Efetivação de funcionários públicos sem concurso público**. Disponível em < <http://jus.com.br/artigos/10507/efetivacao-de-funcionarios-publicos-sem-concurso-publico>> Acesso em 05 ago 2008.

HENDERSON, P.A.; FERREIRA, M.A.A. As Barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, XXXVI, 2012, Rio de Janeiro. **Anais**. Disponível em < http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR1970.pdf>; Acesso em 22 jun. 2014.

JOAS, H. Interacionismo simbólico. In: GIDDENS, A; TURNER, J. (Org.). **Teoria social hoje**. São Paulo: Editora UNESP, 1999. p.127-174.

LAPIERRE, L. Interioridade, gestão e organização da realidade psíquica como fundamento da gestão. In: CHANLAT, Jean-François Chanlat (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. II, p. 254-268.

LAPLANTINE, F.; TRINDADE, L. **O que é imaginário**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1996, 88p. (Coleção Primeiros Passos).

LIRA, C.; AGUIAR, S.M.B; AMORIM, T.N.G.F. A percepção dos gestores da Universidade Federal de Pernambuco sobre o processo de avaliação de desempenho. In: BRANDÃO, S. AMARAL, L.A.; LOPES, S.A.A. (Orgs.) **Gestão universitária e conhecimento científico**: I Simpósio de produção acadêmica de servidores técnico-administrativos em educação da UFPE. Recife: Editora Universitária, 2013. v. I. p. 94-125.

LOPES, J. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: Editora Universitária, 2006.

LUCENA, M.D.S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.D.E.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MAIA, L.G.; MORAES, M.M; FREITAS, L.C.O. Elaboração e avaliação de modelo de gestão de pessoas orientado por competências. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 1, n. 1, p. 180-193, jan./jun. 2011. Disponível em <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/6790/elaboracao-e-avaliacao-de-modelo-de-gestao-de-pessoas-orientado-por-competencias>> Acesso em 13 set. 2014

MAINGUENEAU, D. **Cenas da enunciação**. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

MARTINS, B.V. *et al.* Avaliação de Desempenho Individual no Setor Público Brasileiro: Análise da Produção Acadêmica de 2000 a 2009. In: Encontro de Administração Pública e Governança, VI, 2010, Vitória - ES. **Anais**. Disponível em <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnAPG/enapg_2010/2010_ENAPG311.pdf> Acesso em 08 jun. 2014.

MARTINS, J.S. **Preparação à filosofia**. Porto Alegre: Editora Globo, 1969.

MARTINS, G.A. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2009.

MATHIAS, H.J.A; LARA, L.F. Satisfação e motivação no trabalho em uma escola pública municipal de Irati, PR, sob uma perspectiva de aproximação entre a teoria dos dois fatores e a teoria da expectativa. **Revista Ciências Humanas, Linguística, Letras e Artes**, Ponta Grossa, v. 19, n. 2, p. 163-191, jul./dez. 2011. Disponível em <<http://eventos.uepg.br/ojs2/index.php/humanas/article/view/3118>> Acesso em 06 jun. 2014.

MENDONÇA, R.F. Dimensão intersubjetiva da auto-realização: em defesa da teoria do reconhecimento. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, v. 24, n. 70, p. 143-154, jun. 2009. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v24n70/a09v2470.pdf>> Acesso em 13 dez. 2014.

NAVARRO, V.L; PADILHA, V. Dilemas do trabalho no capitalismo contemporâneo. **Psicologia & Sociedade**. Belo Horizonte, v. 19, p. 14-20, 2007. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v19nspe/v19nspea04.pdf>> Acesso em 21 jul. 2014.

OLIVEIRA, C.A. A contribuição dos fatores motivacionais para a qualidade. 2002. 142 p. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Disponível em <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/83664/192673.pdf?sequence=1>> Acesso em 06 jun. 2014.

ORLANDI, E.P. **Discurso e texto**: formulação e circulação dos sentidos. São Paulo: Pontes Editores, 2008.

PAGÈS, M. *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

PAULA, Sílvio Luiz de. **Responsabilidade social em instituições de ensino**

superior: A construção da impressão de organização socialmente responsável. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2011.

PELLEGRINI, R. Recriação Taylorista: um estudo de caso. **Revista Mediações**, Londrina, v. 2, n. 1, p. 39-43, jan./jun. 1997. Disponível <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/download/9371/8093>> Acesso em 06 jun. 2014.

RAMMINGER, T.; NARDI, H.C. Subjetividade e trabalho: algumas contribuições conceituais de Michael Foucault. **Interface - Comunicação, Saúde e Educação**, Botucatu, v. 12, n. 25, p. 339-346, abr./jun. 2008. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/icse/v12n25/a09v1225.pdf>>. Acesso em 04 jun. 2014

Ranking Universitário Folha. **Folha de S.Paulo**. São Paulo. 2012. Disponível em <<http://ruf.folha.uol.com.br/2012/rankings/rankingdeuniversidades/>> Acesso em 06 jun. 2014.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ROGONE, H.M.H. **Psicanálise e cidadania: correndo riscos e tecendo laços**. 2006. 175 f. Tese (Doutorado em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano) – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde-16102006-105116/en.php>> Acesso em 19 jun. 2014.

ROLNIK, S. Uma insólita viagem à subjetividade: fronteiras com a ética e a cultura. In: LINS, D.S. (Org.). **Cultura e subjetividade: saberes nômades**. São Paulo: Papyrus, 2002, p. 25-34.

ROULEAU, L. Emoção e repertórios de gênero nas organizações. In: DAVEL, E; VERGARA, S.C (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010, p.193-212.

SILVA, Luciano Donizetti da. Eu é um outro - o circuito da ipseidade na filosofia de Sartre. **Revista Ética e Filosofia Política**, Juiz de Fora-MG, v. 1, n. 14, p. 19-35, jul.2011. Disponível em <http://www.ufjf.br/eticaefilosofia/files/2011/08/14_1_donizetti.pdf>. Acesso em 07 maio 2014.

SOUSA, S.B. **Memória empresarial: interesse utilitarista ou responsabilidade histórica?** 2010. 147 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) - Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2010. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/tde-29102010-131012/en.php>>. Acesso em 25 jun. 2014.

SROUR, R.H. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

TONELLI, M.J. Organizações, relações familiares e amorosas. In: DAVEL, E; VERGARA, S.C (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 215-233.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2009/2013**. Recife, PE, 2010. 79 p. Disponível em <http://www.ufpe.br/proplan/images/planejamento/pdi_verso_%20aprovada_%20pe_lo_%20conselho_%20universitrio.pdf>. Acesso em: 17 maio 2014.

_____. **Plano de Ação Institucional 2010**. Recife, PE, 2010a. 12 p. Disponível em <http://www.ufpe.br/proplan/images/planejamento/orcamento_e_plano_de_acao_%202010_div.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2014.

_____. **Plano de Ação Institucional 2011**. Recife, PE, 2011. 21 p. Disponível em <http://www.ufpe.br/proplan/images/planejamento/pa_2011.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2014.

_____. **Reitor Anísio Brasileiro empossa novos pró-reitores e chefia de gabinete**. Recife, PE, 2011a. Disponível em <http://www.proext.ufpe.br/index.php?option=com_content&view=article&id=804:re>

itor-anisio-brasileiro-empossa-novos-pro-reitores-e-chefia-de-gabinete&catid=13&Itemid=122> Acesso em 15 ago. 2014.

_____. **Resolução Nº 6/2006.** Institui Programa de Gestão do Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE: aprovada em 1º de dezembro de 2006. Recife, 2006. Disponível em <http://www.ufpe.br/progepe/images/progepe/avaliacao_de_desempenho/resolucao-n-6-2006-avaliacao-de-desempenho-por-merito-de-tae.pdf>. Acesso em 08 jun. 2014.

_____. **Plano Estratégico Institucional UFPE.** Recife, 2013. Disponível em <https://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/pei13_27_.pdf> Acesso em 24 set. 2014.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2014/2018.** Recife, PE, 2013a. 126 p. Disponível em < https://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/pre_pdi_14_18_.pdf>. Acesso em: 17 maio 2014.

_____. **Relatório de Autoavaliação Institucional 2013.** Recife, 2014. Disponível em <http://www.ufpe.br/proplan/images/avaliacao/relatorio_autoavaliacao_cpa_2013_final.pdf> Acesso em 08 jun. 2014.

_____. **História.** Recife, 2014a. Disponível em <https://www.ufpe.br/ufpenova/index.php?option=com_content&view=article&id=57&Itemid=176>. Acesso em 26 mar 2014.

_____. **A Ascom.** Recife, 2014b. Disponível em <https://www.ufpe.br/agencia/index.php?option=com_content&view=article&id=106&Itemid=71>. Acesso em 24 set. 2014.

_____. **Plano de Ação Institucional 2015:** Manual de elaboração, Recife, 2014c. Disponível em <https://www.ufpe.br/proplan/images/pdf/pai_2015_manual_de_elaboracao.pdf> Acesso em 24 set. 2014.

VAITSMAN, J. Cultura de organizações públicas: notas sobre a construção de um objeto. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, jul./set. 2000, p. 847-850. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/csp/v16n3/2970.pdf>> Acesso em 25 jun. 2014.

ZAFIRIAN, P. Comunicação e subjetividades nas organizações. In: DAVEL, E; VERGARA, S.C (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010, p. 124-142.

ANEXOS

ANEXO – RESOLUÇÃO Nº 06/2006



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CONSELHO UNIVERSITÁRIO

RESOLUÇÃO N.º 6/2006

EMENTA: Institui Programa de Gestão do Desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE.

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO Da Universidade Federal de Pernambuco, no uso de suas atribuições conferidas pelo artigo nº 16, letra “i”, do Estatuto desta Universidade,

CONSIDERANDO o disposto na Lei n.º 8.112 de 11 de dezembro de 1990, Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, alterada pela Lei nº 11.233/05;

CONSIDERANDO o disposto no Decreto nº 5.825 de 29 de junho de 2006;

CONSIDERANDO a necessidade de regulamentar o programa de gestão de desempenho com vista ao desenvolvimento pessoal e profissional dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE;

RESOLVE:

CAPÍTULO I
DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Aprovar as regras e critérios para realização da avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFPE, integrantes da carreira de que trata a lei nº 11.091/2005.

Art 2º Os servidores técnico-administrativos em educação submeter-se-ão à avaliação de desempenho, obedecidos os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência, eficácia, efetividade, do contraditório e da ampla defesa.

Art 3º O resultado do Programa de Avaliação de Desempenho deverá:

- I. fornecer indicadores que subsidiem o planejamento estratégico, visando o desenvolvimento de pessoal da UFPE;
- II. propiciar condições favoráveis à melhoria dos processos de trabalho;
- III. identificar e avaliar o desempenho coletivo e individual do servidor, consideradas as condições de trabalho;
- IV. servir de base para diagnóstico das carências dos servidores em termos de conhecimentos, habilidades técnicas e comportamentais, com vistas a subsidiar programas de capacitação e aperfeiçoamento;
- V. oferecer oportunidades para que os servidores conheçam seus pontos fortes e fracos, procurando corrigir suas deficiências;
- VI. adequar a lotação do servidor, para compatibilizar suas habilidades com as atividades desenvolvidas na unidade de exercício;
- VII. oferecer informações para o Programa de dimensionamento de necessidades institucionais de pessoal e de políticas de saúde ocupacional; e
- VIII. aferir o mérito para progressão.

Art. 4º O Programa de Avaliação de Desempenho, como processo pedagógico, coletivo e participativo, abrangerá, de forma integrada, a avaliação:

- I. das ações da UFPE;
- II. das atividades das equipes de trabalho;
- III. das condições de trabalho;
- IV. das atividades individuais, inclusive as das chefias.

CAPÍTULO II DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Art. 5º A avaliação de desempenho é a verificação sistemática e formal da atuação do servidor no exercício das atribuições no cargo, no âmbito de sua área e/ou especialidade, mediante critérios objetivos.

§ 1º O servidor cedido será avaliado pelo órgão requisitante, que deverá observar os critérios estabelecidos nesta Resolução.

§ 2º O servidor colocado à disposição da PROGEPE aguardará nova lotação na Unidade Organizacional e será avaliado pela respectiva Chefia da Unidade de Lotação em que desenvolveu as atividades, antes de proceder nova lotação.

§ 3º Será anual a avaliação dos servidores.

Art. 6º O servidor que tiver trabalhado sob a direção de mais de um chefe, deverá ser avaliado por todos os chefes pelos quais passou durante o período avaliativo.

§ 1º A avaliação será realizada quando houver a remoção.

§ 2º A avaliação anual será o resultado da média aritmética das avaliações.

Art. 7º O servidor ocupante de cargo efetivo designado para a função de confiança será avaliado pela chefia imediatamente superior.

Art. 8º Participarão do processo de avaliação de desempenho todos os integrantes da equipe de trabalho e usuários, sendo a competência de coordenação do chefe imediato do servidor ou, nos impedimentos deste, de seu substituto eventual, denominado avaliador, para os fins previstos nesta Resolução.

Art. 9º A Universidade promoverá meios de avaliação institucional quanto à satisfação dos serviços prestados aos usuários.

Art. 10 Os servidores técnico-administrativos em educação serão avaliados a cada período de 12 meses de efetivo exercício no cargo, durante os quais será acompanhada a atuação do servidor.

§ 1º Em cada fator de desempenho o servidor receberá pontos que correspondem aos seguintes conceitos correspondentes:

- I. Abaixo do Esperado (AbE) – até 4,0;
- II. Parcialmente Esperado (PE) – de 4,1 a 6,9;
- III. Dentro do Esperado (DE) – de 7,0 a 8,0; IV. Acima do Esperado (AE) – de 8,1 a 10,0.

§ 2º Serão obtidas médias finais sobre os fatores avaliados tanto para Auto-avaliação (AA), quanto para a Avaliação pelo Chefe (AC).

§ 3º O resultado final (RF) da avaliação de desempenho será encontrado através da obtenção de uma média ponderada na qual será atribuído o peso de 40% para a auto-avaliação (AA), 60% para avaliação pelo chefe (AC).

$$RF = \frac{(AA \times 40) + (AC \times 60)}{100}$$

RF – Resultado Final
AA – Auto-Avaliação
AC – Avaliação pelo Chefe

§ 4º Será considerado SATISFATÓRIO o desempenho do servidor que alcançou os conceitos Dentro do Esperado (DE) ou Acima do Esperado (AE).

§ 5º Será considerado INSATISFATÓRIO o desempenho do servidor que alcançou os conceitos Abaixo do Esperado (AbE) ou Parcialmente Esperado (PE).

§ 6º Quando o servidor alcançar os conceitos Abaixo do Esperado (AbE) ou Parcialmente Esperado (PE), caberá à PROGEPE, em articulação com o avaliador e com a participação do servidor, elaborar e implementar plano de ação visando à melhoria do desempenho.

Art. 11 Serão utilizados como instrumentos do processo de avaliação os seguintes formulários:

- I. Dimensão Funcional
 - a) Formulário de Auto-avaliação de Desempenho Funcional – Anexo I
 - b) Formulário de Avaliação de Desempenho Funcional pelo Chefe Imediato – Anexo II
- II. Dimensão Gerencial
 - a) Formulário de Auto-avaliação de Desempenho Gerencial – Anexo III
 - b) Formulário de Avaliação de Desempenho Gerencial pelo Chefe Imediato – Anexo IV

Parágrafo Único – Docentes em cargo de gestão não serão avaliados por esse instrumento.

Art. 12 Os formulários de Auto-avaliação, Avaliação da Chefia imediata devem ser devolvidos no prazo máximo de 10 (dez) dias do encaminhamento da PROGEPE.

CAPÍTULO III DAS COMPETÊNCIAS

Art. 13 Compete ao avaliador:

- I. Participar dos treinamentos oferecidos pela PROGEPE com vistas ao cumprimento desta Resolução;
- II. Orientar os servidores que lhe são subordinados sobre os critérios a serem utilizados para a avaliação de seu desempenho;
- III. Mensurar os conceitos obtidos pelo servidor, atribuindo-lhes a pontuação correspondente, e apurar o resultado da avaliação;
- IV. Atribuir ao servidor avaliado os meios de verificação dos resultados do desempenho em cada indicador, registrando-os no Formulário de Avaliação de Desempenho, Anexo II, juntamente com as recomendações e as observações que se fizerem necessárias, constantes no referido anexo;
- V. Reunir a equipe de trabalho para orientar os servidores sobre os procedimentos da avaliação previstos nesta resolução;
- VI. Indicar as ações de capacitação necessárias ao desenvolvimento do servidor avaliado
- VII. Dar ciência ao servidor avaliado dos conceitos que lhe foram atribuídos, propiciando-lhe oportunidade de negociação em caso de discordância;
- VIII. Dar ciência formalmente ao servidor do resultado final da avaliação;
- IX. Encaminhar o Relatório de Avaliação de Desempenho à PROGEPE, até o décimo dia do mês do término do interstício.

Art. 14 Compete ao servidor avaliado:

- I. Realizar sua auto-avaliação de forma sensata, dentro do prazo estipulado;
- II. Elaborar o seu Plano de Desenvolvimento elencando as ações de capacitação com vistas à sua melhoria no desempenho das atividades ou atualização profissional.

Art. 15. Compete à PROGEPE:

- I. Coordenar e acompanhar as atividades de avaliação de desempenho e a progressão funcional por mérito;
- II. Oferecer treinamento e prestar assessoramento aos avaliadores, com vistas à aplicação desta Resolução;
- III. Mediar, se necessário, a negociação entre o avaliador e o servidor, em caso de discordância quanto aos conceitos aplicados;
- IV. Revisar os dados registrados no Relatório de Avaliação de Desempenho;
- V. Homologar o resultado da avaliação de desempenho, propondo, quando for o caso, a expedição da portaria formalizadora da progressão funcional por mérito.
- VI. Abrir Sindicância em caso de desempenho insatisfatório do servidor, conforme Art. 30 desta Resolução.

Art. 16 Cabe à Comissão Interna de Supervisão orientar os servidores, bem como acompanhar e fiscalizar o programa de gestão do desempenho.

Art. 17. Cabe à Comissão de Avaliação de Desempenho do Servidor– CADS – emitir parecer sobre o processo de avaliação, observando as normas presentes nesta Resolução, para homologação do titular da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida.

Art. 18 Ocorrendo conflito entre as avaliações, poderá a Comissão de Avaliação de Desempenho do Servidor – CADS – ouvir avaliado, avaliador ou qualquer membro da equipe de trabalho para emitir parecer, assegurando ampla defesa para os envolvidos.

§ 1º A CADS terá 30 (trinta) dias, prorrogáveis por mais 30 (trinta) dias incluídos os prazos para defesa para emitir parecer.

§ 2º O prazo para apresentar defesa para os envolvidos no processo será de 10 (dez) dias da convocação da CADS.

Art. 19 A Comissão de Avaliação de Desempenho do Servidor – CADS – será composta por:

- I. Dois servidores indicados pela PROGEPE;
- II. Dois representantes da CIS;
- III. Um representante da Comunidade Universitária indicado pelo Conselho Universitário.

§ 1º O presidente da comissão será eleito pelos seus membros.

§ 2º A comissão terá mandato de 02 (dois) anos.

CAPÍTULO IV DA PROGRESSÃO FUNCIONAL POR MÉRITO

Art. 20 Para efeito de progressão por mérito profissional será considerada a média aritmética das avaliações correspondentes ao interstício de dois anos de efetivo exercício.

Art. 21 A progressão por mérito profissional consiste na mudança para o padrão de vencimento imediatamente subsequente, dentro do mesmo nível de classificação e de capacitação, e ocorrerá a cada 2 (dois) anos de efetivo exercício.

Art. 22 Terá direito à progressão por mérito profissional o servidor que atender aos seguintes requisitos:

- I. alcançar desempenho satisfatório na avaliação.
- II. participar, durante o período de permanência no padrão, de ação ou programa de capacitação, de caráter presencial e/ou à distância, satisfazendo, a cada vinte e quatro meses, o mínimo de 16 horas de aula, integralizadas em um ou mais eventos.
- III. Não ter sofrido sanção disciplinar de qualquer natureza durante o período de dois anos.

§ 1º Considera-se ação ou programa de capacitação o evento destinado a atualizar, aperfeiçoar ou ampliar os conhecimentos e as habilidades profissionais do servidor.

§ 2º O programa ou a ação de capacitação deve guardar estreita correlação com as atividades o cargo efetivo do servidor e/ou ambiente organizacional em que o servidor estiver.

§ 3º Serão aceitos cursos de educação formal, realizados na UFPE, por entidades públicas ou privadas de reconhecida competência, podendo nesse caso ter correlação direta ou indireta com o cargo efetivo.

§ 4º A participação em ações e programas de capacitação e a habilitação em cursos de educação formal serão comprovadas mediante certificado expedido pela entidade realizadora do evento, não sendo considerados os relativos a reuniões e similares.

Art. 23 A progressão funcional por mérito será concedida através de Portaria Pessoal.

Parágrafo Único A portaria a que se refere este artigo será publicada no Boletim Oficial da UFPE e consignada nos assentamentos funcionais do servidor.

Art. 24 O interstício para a progressão funcional será computado em períodos corridos de 365 dias.

§ 1º Somente serão computados o tempo de serviço público federal de efetivo exercício para fins de interstício para concessão da Progressão por Mérito Profissional os afastamentos e ausências previstos nos artigos 97 e 102 da Lei nº 8.112/90.

§ 2º Ao final da licença ou do afastamento de que trata o § 1º, a contagem de tempo, para completar o interstício, será reiniciada na data em que o servidor retornar ao exercício do cargo.

§ 3º O afastamento para desempenho de mandato eletivo não suspenderá o interstício, quando, havendo compatibilidade de horários, o servidor continuar a exercer as atribuições do cargo efetivo.

CAPÍTULO V DOS RECURSOS

Art. 25 Caberá recurso, devidamente fundamentado, por escrito, referente às avaliações, que deverá ser encaminhado obedecendo as seguintes instâncias, por ordem de recorrência:

- I. Reitor;
- II. Conselho Administrativo.

§ 1º O interessado poderá recorrer dentro do prazo corrido e improrrogável de 5 (cinco) dias úteis após tomar ciência, através do avaliador, do resultado da avaliação, ficando suspenso o resultado final até o cumprimento do disposto no "caput" deste artigo.

§ 2º Nas razões do recurso, o servidor deverá ater-se aos conceitos de desempenho objeto de contestação.

Art. 26 Os prazos previstos nesta Resolução serão de acordo com o artigo 238 da Lei nº 8112/90.

Parágrafo Único Considerar-se-á prorrogado o prazo até o primeiro dia útil seguinte se o vencimento cair em dia em que não houver expediente ou este for encerrado antes da hora normal.

CAPÍTULO VI DO TEMPO RESIDUAL E EFEITOS FINANCEIROS

Art. 27 Aos servidores que houverem cumprido interstício até a data de início da vigência desta Resolução serão concedidas, conforme estabelecido no § 4º do artigo 24 da Lei nº 11.091/2005 as progressões por mérito.

Art. 28 O disposto nesta Resolução alcança os servidores em estágio probatório, aos quais, será aplicado o contido na Lei nº 11.091/05 e nesta Resolução.

Art. 29 A contagem de interstício para a concessão da progressão por mérito iniciará em 1º de março de 2005, observados, ainda, os seguintes critérios:

- I. Para os servidores que não estavam no último padrão do cargo será aproveitado o tempo computado entre a data em que tiver ocorrido a última progressão processada segundo os critérios do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) e a data da implantação do programa de avaliação de desempenho da IFE;
- II. Para os servidores que no PUCRCE estavam no último padrão do cargo será computado o resíduo de tempo de serviço que porventura tenha restado do enquadramento no PCCTAE;
- III. O efeito financeiro decorrente da progressão por mérito retroagirá à data em que o servidor completar o interstício estabelecido no §2º do art. 10, da Lei nº 11.091/2005;
- IV. Para os servidores que ingressaram no cargo após a edição da Lei nº 11.091 de 12 de janeiro de 2005, data do início do interstício para a progressão por mérito será a data de seu ingresso no cargo.

CAPÍTULO VII DA AVALIAÇÃO INSATISFATÓRIA DE DESEMPENHO

Art. 30 Será apurada, através de sindicância na qual serão assegurados o direito de ampla defesa e o contraditório, o desempenho insatisfatório do servidor que receber:

- I. dois conceitos sucessivos de desempenho insatisfatório; ou
- II. três conceitos interpolados de desempenho insatisfatório, computados os últimos cinco anos.

CAPÍTULO VII DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS E GERAIS

Art. 31 O processo de avaliação de desempenho do pessoal técnico-administrativo em educação será operacionalizado pela Coordenação de Avaliação de Desempenho da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida.

Art. 32 O resultado, os instrumentos de avaliação e os recursos interpostos, serão arquivados na pasta funcional do servidor.

Art. 33 As necessidades de capacitação ou treinamento do servidor cujo desempenho tenha sido considerado insatisfatório serão priorizadas no planejamento e execução do Programa de Capacitação da PROGEPE/UFPE.

Art. 34 Os casos omissos serão decididos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida.

Art. 35 Esta resolução será revista após dois anos de sua vigência para aperfeiçoamento do Programa de Gestão do Desempenho dos Servidores Técnico-administrativos em Educação da UFPE.

Art. 36 A presente resolução entrará em vigor na data de sua publicação no Boletim Oficial da UFPE, revogando-se as disposições em contrário.

APROVADA PELO CONSELHO UNIVERSITÁRIO EM SUA DÉCIMA TERCEIRA (13ª) SESSÃO EXTRAORDINÁRIA DO EXERCÍCIO DE 2006 REALIZADA NO DIA 1º DE DEZEMBRO.

Presidente:

Prof. AMARO HENRIQUE PESSOA LINS

- Reitor -

ANEXO I

FORMULÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL

Etiqueta

(SIAPE, nome, cargo, classe, padrão, lotação, data de
admissão, período do interstício)

Ano: _____

Definimos a seguir um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e atribua uma pontuação ao seu desempenho relacionando-o aos conceitos abaixo.

CONCEITOS		
Acima do Esperado (AE) = de 8,1 a 10,0	Parcialmente Esperado (PE) = de 4,1 a 6,9	
Dentro do Esperado (DE) = de 7,0 a 8,0	Abaixo do Esperado (AbE) = até 4,0	
INDICADORES	CONCEITO	PONTUAÇÃO
COMPROMETIMENTO Empenho-me em manter organizado e em bom estado os equipamentos que uso e local de trabalho. Tenho responsabilidade e cuidado no trato do patrimônio da UFPE. Envolve-me com Programas e Comissões Institucionais.		
QUALIDADE Realizo minhas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.		
PRODUTIVIDADE Possuo habilidade em contribuir para que minha área atinja o nível de eficácia desejado.		
CONHECIMENTO DO TRABALHO Possuo nível de conhecimento teórico e de procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer minhas atividades.		
ATENDIMENTO AO USUÁRIO Presto informações com qualidade e presteza ao público em geral.		
INICIATIVA/CRIATIVIDADE Tenho desembaraço em tomada de decisões em situações não rotineiras e a capacidade de buscar e propor idéias novas ou soluções de problemas de forma assertiva a partir dos recursos disponíveis.		
TRABALHO EM EQUIPE Tenho habilidade de interagir e manter bom relacionamento com meus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busco alternativa e contribuo para a atuação positiva dos demais. Consigo lidar com as diferenças e estou sempre disposto a cooperar.		
ATUALIZAÇÃO Preocupo-me com meu desenvolvimento profissional. Tomo para mim a responsabilidade de manter-me atualizado. Procuo prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.		
FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE Reajo bem a mudanças e procuro adaptar-me a elas de forma produtiva. Tenho atitudes de cooperação que evidencio no trabalho em geral.		
ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO Tenho habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas.		
Total de Pontos (TP)		
Nota Final (NF)		

Observação:

1. Total de Pontos: Soma dos pontos das Características do formulário de AD
- 2- Nota final: Média Aritmética das Características do formulário de AD

A nota final (NF) será calculada da seguinte forma:

$$NF = \frac{TP}{10}$$

Sendo (TP) o total de pontos obtidos pelo funcionário. Para facilitar a classificação, a nota final terá uma casa decimal. Ex. 9,32 = 9,3

Considerando as características da Avaliação de Desempenho, pondere sobre os itens acima e faça uma avaliação global e comparativa sobre a contribuição do(a) avaliado(a) em questão, marcando um X no quadro abaixo, de acordo com a nota final.

()	Acima de 8,1	Excelente Contribuidor Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
()	Entre 7,0 - 8,0	Bom Contribuidor Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
()	Entre 4,1 – 6,9	Contribuidor Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
()	Até 4,0	Pouco Contribuidor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Utilize o espaço abaixo para elaborar um plano de desenvolvimento que possibilite a sua melhoria no desempenho das atividades ou atualização profissional.

No caso de treinamento e desenvolvimento, indique o curso ou modalidades de treinamentos necessários.

Ex: Inglês Básico, Inglês avançado, Português Básico, Excel, Word Básico, etc.

Lembre-se: Você será o responsável pela elaboração do seu plano de desenvolvimento profissional.

Assinatura

Avaliado

Data

ANEXO II

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO FUNCIONAL PELO CHEFE IMEDIATO

<p>Etiqueta</p> <p>(SIAPE, nome, cargo, classe, padrão, lotação, data de admissão, período do interstício)</p>

Ano:

Definimos a seguir um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e atribua uma pontuação ao funcionário relacionando-o aos conceitos abaixo.

CONCEITOS		
Acima do Esperado (AE) = de 8,1 a 10,0	Parcialmente Esperado (PE) = de 4,1 a 6,9	
Dentro do Esperado (DE) = de 7,0 a 8,0	Abaixo do Esperado (AbE) = até 4,0	
INDICADORES	CONCEITO	PONTUAÇÃO
COMPROMETIMENTO Empenha-se em manter organizado e em bom estado os equipamentos que usa e o local de trabalho. Tem responsabilidade e cuidado no trato do patrimônio da UFPE. Envolve-se com Programas e Comissões Institucionais.		
QUALIDADE Realiza suas atividades de forma completa, precisa e criteriosa, atendendo aos padrões de qualidade esperados.		
PRODUTIVIDADE Tem habilidade em contribuir para que sua área atinja o nível de eficácia desejado.		
CONHECIMENTO DO TRABALHO Possui nível de conhecimento teórico e de procedimentos, normas e padrões internos necessários para exercer suas atividades.		
ATENDIMENTO AO USUÁRIO Presta informações com qualidade e presteza ao público em geral.		
INICIATIVA/CRIATIVIDADE Tem desembaraço em tomada de decisões, em situações não rotineiras e a capacidade de buscar e propor idéias novas ou soluções de problemas de forma assertiva a partir dos recursos disponíveis.		
TRABALHO EM EQUIPE Tem habilidade de interagir e manter bom relacionamento com seus pares, superiores, subordinados (se houver) e usuários. Busca alternativa e contribui para a atuação positiva dos demais. Consegue lidar com as diferenças e estou sempre disposto a cooperar.		
ATUALIZAÇÃO Preocupa-se com seu desenvolvimento profissional. Toma para si a responsabilidade de manter-se atualizado. Procura prover os meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais, solicitando, quando necessário, apoio institucional.		
FLEXIBILIDADE/ADAPTABILIDADE Reage bem a mudanças e procura adaptar-se a elas de forma produtiva. Tem atitudes de cooperação que evidencia no trabalho em geral.		
ADMINISTRAÇÃO DE CONDIÇÕES DE TRABALHO Tem habilidade de administrar prazos e solicitações apresentando resultados satisfatórios mesmo diante de demandas excessivas.		
Total de Pontos (TP)		
Nota Final (NF)		

Observação:

1. Total de Pontos: Soma dos pontos das Características do formulário de AD
- 2- Nota final: Média Aritmética das Características do formulário de AD

A nota final (NF) será calculada da seguinte forma:

$$NF = \frac{TP}{10}$$

Sendo (TP) o total de pontos obtidos pelo funcionário. Para facilitar a classificação, a nota final terá uma casa decimal. Ex. 9,32 = 9,3

Considerando as características da Avaliação de Desempenho, pondere sobre os itens acima e faça uma avaliação global e comparativa sobre a contribuição do(a) avaliado(a) em questão, marcando um X no quadro abaixo, de acordo com a nota final.

<input type="checkbox"/>	Acima de 8,1	Excelente Contribuidor Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
<input type="checkbox"/>	Entre 7,0 - 8,0	Bom Contribuidor Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
<input type="checkbox"/>	Entre 4,1 – 6,9	Contribuidor Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
<input type="checkbox"/>	Até 4,0	Pouco Contribuidor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

RECOMENDAÇÕES

Preencha as alternativas recomendadas para o servidor.

1. TREINAMENTO

1.1. NO PRÓPRIO TRABALHO – Aspectos a desenvolver:

AÇÃO DE CAPACITAÇÃO - Qual – Aspectos a desenvolver:

2. ATENDIMENTO PERSONALIZADO

2.1. Assessoria Social – Objetivo

2.2. Capacidade Laborativa – Objetivos

3. () MOVIMENTAÇÃO / REMOÇÃO - Motivo

Assinaturas (Com carimbo):

Avaliador:	Chefe da Unidade de Lotação:	Data:
------------	------------------------------	-------

ANEXO III

FORMULÁRIO DE AUTO-AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL

Etiqueta

(SIAPE, nome, cargo, função, classe, padrão,
lotação, data de admissão, período do interstício)

Ano: _____

Definimos a seguir um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e atribua uma pontuação ao seu desempenho relacionando-o aos conceitos abaixo.

CONCEITOS	
Acima do Esperado (AE) = de 8,1 a 10,0	Parcialmente Esperado (PE) = de 4,1 a 6,9
Dentro do Esperado (DE) = de 7,0 a 8,0	Abaixo do Esperado (AbE) = até 4,0

INDICADORES	CONCEITO	PONTUAÇÃO
ATUAÇÃO INTEGRADA Coordeno e oriento as atividades da minha área, considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos da UFPE. Procuro manter as pessoas informadas e atualizadas.		
COMPROMISSO Assumo minhas responsabilidades, garantindo os resultados.		
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS Promovo e oriento a formação dos profissionais da minha equipe, empreendendo esforços para elevar a capacitação dos mesmos.		
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL Busco novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os na minha área de trabalho.		
FLEXIBILIDADE Adapto-me com rapidez e facilidade aos planos e ações frente às novas necessidades. Sou persistente frente às dificuldades encontradas no trabalho.		
GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO Estou atento às condições de trabalho da minha área, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho da minha equipe.		
GESTÃO DE RECURSOS Faço avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização para obter melhores resultados na minha área.		
LIDERANÇA Inspiro credibilidade e respeito junto às pessoas do meu convívio profissional. .		
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO Estabeleço planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e acompanhando a sua execução.		
RELACIONAMENTO PESSOAL Possuo habilidade para tratar com as pessoas, sabendo ouvir e respeitar suas opiniões, além de lidar adequadamente com os conflitos.		
Total de Pontos (TP)		
Nota Final (NF)		

Observação:

1. Total de Pontos: Soma dos pontos das Características do formulário de AD
- 2- Nota final: Média Aritmética das Características do formulário de AD

A nota final (NF) será calculada da seguinte forma:

$$NF = \frac{TP}{10}$$

Sendo (TP) o total de pontos obtidos pelo funcionário. Para facilitar a classificação, a nota final terá uma casa decimal. Ex. 9,32 = 9,3

Considerando as características da Avaliação de Desempenho, pondere sobre os itens acima e faça uma avaliação global e comparativa sobre a contribuição do(a) avaliado(a) em questão, marcando um X no quadro abaixo, de acordo com a nota final.

()	Acima de 8,1	Excelente Contribuidor Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
()	Entre 7,0 - 8,0	Bom Contribuidor Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
()	Entre 4,1 – 6,9	Contribuidor Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
()	Até 4,0	Pouco Contribuidor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Utilize o espaço abaixo para elaborar um plano de desenvolvimento que possibilite a sua melhoria no desempenho das atividades ou atualização profissional.

No caso de treinamento e desenvolvimento, indique o curso ou modalidades de treinamentos necessários.

Ex: Inglês Básico, Inglês avançado, Português Básico, Excel, Word Básico etc.

Lembre-se: Você será o responsável pela elaboração do seu plano de desenvolvimento profissional.

Assinatura

Avaliado

Data

ANEXO IV

FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO GERENCIAL PELO CHEFE IMEDIATO

Etiqueta

(SIAPE, nome, cargo, função, classe, padrão, lotação, data de admissão, período do interstício)

Ano: _____

Definimos a seguir um conjunto de características desejáveis. Analise cada uma delas e atribua uma pontuação ao gestor avaliado relacionando-o aos conceitos abaixo.

CONCEITOS		
Acima do Esperado (AE) = de 8,1 a 10,0	Parcialmente Esperado (PE) = de 4,1 a 6,9	
Dentro do Esperado (DE) = de 7,0 a 8,0	Abaixo do Esperado (AbE) = até 4,0	

INDICADORES	CONCEITO	PONTUAÇÃO
ATUAÇÃO INTEGRADA Coordena e orienta atividades da sua área considerando a relação com outras equipes, buscando atingir os objetivos da UFPE. Procura manter as pessoas informadas e atualizadas.		
COMPROMISSO Assume suas responsabilidades, garantindo os resultados.		
DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS Promove e orienta a formação dos profissionais da sua equipe, empreendendo esforços para elevar a capacitação dos mesmos.		
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL Busca novos conhecimentos e práticas gerenciais, aplicando-os na sua área de trabalho.		
FLEXIBILIDADE Adapta-se com rapidez e facilidade aos planos e ações frente às novas necessidades. É persistente frente às dificuldades encontradas no trabalho.		
GESTÃO DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO Está atento às condições de trabalho da sua área, buscando viabilizar as melhorias necessárias ao desempenho da sua equipe.		
GESTÃO DE RECURSOS Faz avaliação constante dos recursos e meios com o objetivo de otimizar a sua utilização para obter melhores resultados na sua área.		
LIDERANÇA Inspira credibilidade e respeito junto às pessoas do seu convívio profissional.		
PLANEJAMENTO E ORGANIZAÇÃO Estabelece planos, metas e prazos, distribuindo adequadamente as atividades e acompanhando a sua execução.		
RELACIONAMENTO PESSOAL Possui habilidade para tratar com as pessoas, sabendo ouvir e respeitar suas opiniões, além de lidar adequadamente com os conflitos.		
Total de Pontos (TP)		
Nota Final (NF)		

Observação:

1. Total de Pontos: Soma dos pontos das Características do formulário de AD
- 2- Nota final: Média Aritmética das Características do formulário de AD

A nota final (NF) será calculada da seguinte forma:

$$NF = \frac{TP}{10}$$

Sendo (TP) o total de pontos obtidos pelo funcionário. Para facilitar a classificação, a nota final terá uma casa decimal. Ex. 9,32 = 9,3

Considerando as características da Avaliação de Desempenho, pondere sobre os itens acima e faça uma avaliação global e comparativa sobre a contribuição do(a) avaliado(a) em questão, marcando um X no quadro abaixo, de acordo com a nota final.

<input type="checkbox"/>	Acima de 8,1	Excelente Contribuidor Na maioria das vezes, supera o esperado. Seu desempenho é reconhecido por todos com destaque.
<input type="checkbox"/>	Entre 7,0 - 8,0	Bom Contribuidor Em geral, alcança os objetivos de forma adequada contribuindo para os resultados de sua Área.
<input type="checkbox"/>	Entre 4,1 – 6,9	Contribuidor Parcial Em geral, contribui de forma parcial para os resultados de sua Área.
<input type="checkbox"/>	Até 4,0	Pouco Contribuidor Na maioria das vezes, contribui pouco para os resultados de sua Área.

RECOMENDAÇÕES

Preencha as alternativas recomendadas para o servidor.

2. TREINAMENTO

1.1. NO PRÓPRIO TRABALHO – Aspectos a desenvolver:

AÇÃO DE CAPACITAÇÃO - Qual – Aspectos a desenvolver:

2. ATENDIMENTO PERSONALIZADO

2.1. Assessoria Social – Objetivo

2.2. Capacidade Laborativa – Objetivos

3. MOVIMENTAÇÃO / REMOÇÃO - Motivo

Assinaturas (Com carimbo):

Avaliador:	Chefe da Unidade de Lotação:	Data:
------------	------------------------------	-------

APÊNDICES

APÊNDICE A – CARTA ÀS DIRETORIAS

Recife, 18 de julho de 2014.

Ao Sr. _____
Diretor do Centro _____

Sr. Diretor,

Renata Barbosa de Azevedo, minha orientanda no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Turma XII, pretende realizar entrevistas junto aos servidores técnico-administrativos das Diretorias de Centro da UFPE a fim de subsidiar o desenvolvimento de sua dissertação. Em sua fase atual, o trabalho possui o seguinte título: “A política de avaliação de desempenho da UFPE: a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação”.

Com o fim de viabilizar o trabalho, solicito, inicialmente, sua permissão para realizar a pesquisa na Diretoria do Centro Acadêmico do Agreste, bem como a relação dos nomes dos servidores técnico-administrativos lotados nesta Diretoria, se possível, com o tempo de serviço dos mesmos na instituição.

O objetivo do trabalho é verificar como a política de avaliação de desempenho é processada nos 12 Centros Acadêmicos da Instituição e como os servidores percebem este instrumento de gestão.

Trata-se de um estudo de orientação qualitativa onde serão realizadas entrevistas com os servidores técnico-administrativos a fim de captar sua visão acerca da política de avaliação de desempenho operacionalizada na UFPE.

Agradecendo antecipadamente a atenção de V. Sa., apresento minhas cordiais saudações, ao mesmo tempo em que me coloco ao seu dispor para os esclarecimentos que julgar necessários.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Denílson Bezerra Marques

APÊNDICE B – ROTEIRO DE PESQUISA SEMIESTRUTURADA

A política de avaliação de desempenho da Universidade Federal de Pernambuco: a perspectiva dos servidores técnicos-administrativo em educação

APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR

Renata Barbosa de Azevedo

Servidora da UFPE – Coordenação de Concursos Docentes da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida - PROGEPE

FINALIDADE DA PESQUISA

Investigar se a política de avaliação de desempenho operacionalizada na UFPE, hoje, é percebida pelos seus servidores como meio de valorização profissional e humana, ou seja, se ela adentra na subjetividade dos técnicos administrativos, na construção e aprimoramento do seu “eu”, ultrapassando, assim, o caráter objetivo - na perspectiva institucional, correspondente ao aprimoramento no desempenho dos servidores no exercício de suas funções, refletindo na eficácia dos processos administrativos como um todo; na perspectiva do servidor, correspondente à progressão por mérito com acréscimo na renda .

OBJETIVO DA PESQUISA

Investigar como a política de avaliação de desempenho operacionalizada na UFPE é percebida pelos seus servidores.

RELEVÂNCIA DO TRABALHO

A necessidade de considerar a avaliação de desempenho funcional além dos critérios objetivos, fundamentando-se numa perspectiva antropológica, ou seja, observando a gestão como fruto da ação dos indivíduos e grupos (sua história, vivências e reflexões) na organização

A possibilidade de permitir à UFPE um maior entendimento sobre as características da avaliação de desempenho funcional operacionalizada na instituição, bem como, possibilitar o conhecimento acerca das mudanças por ela promovidas, não apenas no profissional, mas no indivíduo servidor.

IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DO ENTREVISTADO

Sujeitos cujo desempenho é avaliado e sobre os quais se fazem julgamentos quanto ao exercício de suas atividades e quanto ao seu comportamento no ambiente de trabalho.

Roteiro da Entrevista

A política de avaliação de desempenho da UFPE: a perspectiva dos servidores técnico-administrativos em educação

ENTREVISTADO: HOMEM () MULHER ()

TEMPO DE SERVIÇO NA INSTITUIÇÃO: _____

LOTAÇÃO: _____

DATA/HORÁRIO: _____

CONTATOS: _____

- 1) A avaliação de desempenho funcional valoriza suas práticas e suas percepções sobre o seu trabalho? Por quê?
- 2) A partir da avaliação de desempenho funcional, que significado você dá ao seu trabalho? Por quê?
- 3) A avaliação de desempenho funcional é reflexo do modo como o trabalho e as relações humanas se desenvolvem na UFPE ao longo dos anos? Por quê?
- 4) A avaliação de desempenho funcional preza e estimula a reflexão acerca das práticas adotadas no ambiente de trabalho? Por quê?
- 5) Você acha que a avaliação de desempenho funcional é capaz de reconhecer o sentimento, a emoção e o que lhe traz bem-estar no seu ambiente de trabalho? Por quê?
- 6) A avaliação de desempenho funcional evidencia a sua importância na construção e na transformação que a UFPE está passando?
- 7) Para você a avaliação de desempenho funcional o valoriza profissional e humanamente? Por quê?