



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: PSICODINÂMICA DO TRABALHO

ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

FERNANDO LUCAS CAMPOS DA SILVA

21384825

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO X AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE
UM ESTAGIÁRIO EM UM INSTITUIÇÃO BANCÁRIA PRIVADA**

BRASÍLIA

2018

FERNANDO LUCAS CAMPOS DA SILVA

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO X AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE
UM ESTAGIÁRIO EM UM INSTITUIÇÃO BANCÁRIA PRIVADA**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Dr. Felipe Burle dos Anjos

BRASÍLIA

2018

FERNANDO LUCAS CAMPOS DA SILVA

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO X AVALIAÇÃO DO TRABALHO DE UM ESTAGIÁRIO EM UM INSTITUIÇÃO BANCÁRIA PRIVADA

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Brasília, ____ de _____ de 2018.

Banca Examinadora

Prof. (a):

Orientador (a) Dr. Felipe Burle dos Anjos

Prof. (a):

Examinador (a)

Prof. (a):

Examinador (a)

BRASÍLIA

2018

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo conflitar a avaliação de desempenho com a avaliação do trabalho em uma empresa privada do Distrito Federal. Trata-se de um assunto de extrema importância, pois uma avaliação de desempenho bem-feita traz benefícios para a empresa em diversos quesitos, sejam eles motivacionais ou produtivos. Os objetivos específicos foram: identificar a organização do trabalho, apresentar a ferramenta da avaliação utilizada, descrever o trabalho real, e verificar as discrepâncias entre trabalho prescrito e trabalho real. Para entanto, usou-se a Psicodinâmica do Trabalho como referencial teórico e o método de pesquisa utilizado é qualitativo exploratório. Foi realizada uma entrevista de cerca de 10 minutos com um estagiário da empresa bancária privada, que atua na área de atendimento. As respostas foram classificadas em três categorias: organização do Trabalho, mobilização da subjetividade e vivências de prazer e sofrimento e estratégias de mediação. Os dados foram analisados de acordo com a análise de conteúdo, onde o estagiário é submetido a uma avaliação de desempenho anual, a fim de pontuar alguns quesitos e corrigir os problemas encontrados durante seu trabalho com o intuito de gratificar o trabalhador e melhorar sua progressão de carreira durante o exercício de suas atividades. Como conclusão a pesquisa mostrou a importância de se fazer uma avaliação do trabalho dentro das organizações assim como a importância de se deixar claro as regras de trabalho para os seus funcionários e os critérios utilizados para tal avaliação

Palavras-chave: Avaliação do trabalho. Avaliação de desempenho. Psicodinâmica do trabalho.

1 INTRODUÇÃO

A instituição escolhida para o desenvolvimento deste artigo é um banco privado que está inserido em mais de 36 países. Essa empresa conta com mais de 40.000 funcionários no Brasil, dentre estes, mais de 500 são estagiários. Os estagiários chegam à empresa por meio de outra empresa, a CIEE que firma o contrato entre as partes, regulamenta o estagiário na empresa, sendo um contrato de até dois anos, podendo gerar a efetivação desse estagiário no banco caso alcance os resultados esperados.

Na contemporaneidade, empresas de diversos segmentos procuram cada vez mais capacitar seus colaboradores e dar feedback a seu capital intelectual de formas diferentes, no ramo bancário isso é mais acentuado, tendo em vista que é um mercado altamente concorrido e precisa de profissionais qualificados.

A avaliação do trabalhador, enquanto ferramenta institucional, é uma responsabilidade do gestor dentro da organização; e se dá de maneira frequente, abrangente e contínua. Deve acompanhar os passos do colaborador e também da equipe que está responsável por atingir os objetivos.

Conforme Spector (2012), as instituições bancárias, em geral, necessitam captar recursos para manter a organização, sendo a partir desses resultados um modo que a empresa mensura os colaboradores. Porém, ao se tratar de um estagiário, torna-se um desafio mensurar esses resultados tendo em vista que no Brasil a legislação veda qualquer tipo de meta pré-estabelecidas da empresa para com o estudante na lei 11.788, de 25 de setembro de 2008.

A sociedade gira em torno de necessidades e empresas foram criadas para atender essas demandas. O meio social também tem suas necessidades, uma avaliação de desempenho dos trabalhadores tem o objetivo de resultar em uma construção social ainda melhor.

De acordo com Chiavenato (2009), é de extrema importância para uma organização que a avaliação seja um instrumento que agregue valor ao funcionário e que tenha efetividade, ao invés de ser apenas mais um instrumento proforma e burocrático na instituição. A avaliação de desempenho deve servir como parâmetro para as decisões administrativas bem como o subsídio para os critérios de progressão de carreira, reforçando assim a coerência nas decisões tomadas pelas organizações. Segundo Vergara (2007, p. 43) “as empresas precisam de pessoas motivadas para que o tão propalado binômio produtividade-qualidade aconteça”.

O alinhamento do trabalhador com a instituição é fundamental para grandes conquistas no mercado competitivo, e a avaliação pode ajudar nesse processo. Sendo assim, podemos considerar que é responsabilidade do administrador e sua equipe gerencial dentro da organização de desenvolver e aplicar a avaliação aos seus trabalhadores para garantir a realização dos objetivos estipulados. Segundo Gonçalves (2002), a principal característica de uma organização bem-sucedida é a capacidade dela de eficientemente aplicar seus indicadores para a análise de seu desempenho, desta forma viabilizando um conhecimento mais amplo de seus pontos críticos e processos.

Robbins (2005) afirma que a avaliação de desempenho pode ser entendida como uma ferramenta gerencial que proporciona ao administrador mensurar os resultados obtidos por um funcionário ou por um grupo, em períodos e áreas específicas, para tomar decisões que aprimorem a gestão.

A Psicodinâmica do Trabalho, linha crítica da administração, por sua vez, critica as modernas formas de organização do trabalho por estarem alienadas do trabalho real. Os aspectos mais importantes para se pensar o trabalho não são levados em consideração (ROIK; PILATTI, 2009).

A justificativa gerencial desta pesquisa se baseia no oferecimento de informações para auxiliar na gestão, dando um entendimento melhor do trabalho real dos gestores. Com a análise disso, é possível aprimorar a organização do trabalho nas empresas, visando a melhoria de resultados sobre as análises feitas. As organizações evoluindo e conseguindo se aprimorar, passam a oferecer a sociedade melhores produtos e serviços.

É de suma importância que os gestores da organização entendam a complexidade do assunto e consiga enxergar a importância de se avaliar corretamente e de identificar o trabalho não como apenas realização de tarefas, mas sim como atividades para a busca de objetivos e crescimento pessoal, profissional e organizacional. Foram achados 1.650.000 trabalhos que se referem a avaliação de desempenho em um levantamento no Google Acadêmico. No mesmo banco de dados acadêmico foram encontrados seis artigos relevantes que se referem a presente linha de pesquisa estudada. Esses artigos tiveram como objetivo geral: diferenciar avaliação de desempenho de avaliação do trabalho. Já seus objetivos específicos foram: identificar o trabalho real, analisar a diferença entre o prescrito e real e descrever a avaliação de desempenho da instituição. São todas pesquisas

exploratórias por meio de análise documentais e entrevistas semiestruturadas, submetendo os dados à Análise de Conteúdo.

No artigo sobre o servidor público verificou-se que, em termos de progressão da carreira do servidor público para o órgão em questão, ela é realizada de forma simples apenas em âmbito salarial, ou seja, o servidor progride de acordo com uma avaliação de desempenho realizada, onde quem responde a estas avaliações são o próprio servidor e o seu superior direto. Já no artigo sobre a empresa Brasileira de petróleo teve como conclusão que, o processo de avaliação de desempenho pode ser aplicado de diversas maneiras, logo cada organização define a melhor forma de aplicá-la. Na empresa onde foi realizada a pesquisa, considerando a análise documental e a entrevista feita com a colaboradora, observou-se que a avaliação é feita anualmente, com objetivo principal de reduzir lacunas no desenvolvimento de tarefas dos funcionários, bem como deixar claramente definido o que é esperado de cada colaborador.

No artigo sobre órgão do poder Executivo Federal analisou que, a avaliação ao qual os servidores são submetidos no órgão público pesquisado é realizada anualmente com o acompanhamento do servidor, a fim de descrever suas atividades, pontuar seu desempenho e corrigir os problemas encontrados durante seu trabalho, com o intuito de gratificar o servidor e melhorar sua progressão de carreira durante o exercício de suas atividades. No artigo da Empresa Multinacional reguladora de Sinistros Aéreos conclui que, a avaliação de desempenho é um processo que visa nortear decisões quanto à gestão de pessoas nas empresas ao identificar e mensurar o desempenho dos colaboradores, além de fornecer *feedback* organizacional e basear o sistema de recompensas. Na organização estudada, a ferramenta utilizada para este tipo de avaliação visa apenas informar sobre as metas esperadas do colaborador e oferecer acréscimo salarial ao serem atingidas.

No artigo sobre avaliação de desempenho versus avaliação do trabalho o resultado da pesquisa feita mostra a importância de se fazer uma avaliação do trabalho dentro das organizações assim como a importância de se deixar claro as regras de trabalho para os seus funcionários e os critérios utilizados para tal avaliação. Falar em avaliação dentro de uma organização requer conhecimento de todas as ações executadas por todos os níveis hierárquicos de uma empresa, sendo assim possível delimitar critérios, mas antes de tudo, principalmente, descrever para cada integrante a sua real importância nas atividades desenvolvidas e o crescimento

que o agente contribui para o trabalho executado ao colocar seus conhecimentos tácitos ou congênitos para a construção de um ambiente de trabalho mais leve e uma execução válida para o período de trabalho. No último artigo que fala da empresa do ramo alimentício com características Fordistas, mostra que a avaliação de desempenho é superficial se for comparado com a avaliação do trabalho. Enquanto a avaliação de desempenho se preocupa com o resultado, a avaliação do trabalho se preocupa com tudo o que envolve o trabalho do funcionário, fatores subjetivos ou não, até ele conseguir atingir o resultado. A ferramenta de avaliação de desempenho da empresa não é eficiente para avaliar as questões subjetivas do trabalhador, uma vez que o consumidor que preenche o formulário de avaliação de desempenho não está presente no cotidiano do trabalho dos funcionários.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a avaliação a qual o trabalhador está submetido no exercício do trabalho. Para tanto: identificar a organização do trabalho; apresentar a ferramenta de avaliação utilizada; descrever o trabalho real; fazer análise dos resultados. Tem como pergunta problema: De que maneira é avaliado o trabalho de um estagiário na instituição bancária privada? Como objetivos específicos: descrever a ferramenta de avaliação de desempenho utilizada pela empresa; identificar o trabalho real na empresa; verificar a diferença entre o trabalho prescrito e o real.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Análise de Cargo

De acordo com Spector (2012), a análise do trabalho é o método utilizado para detalhar os diferentes tipos de trabalhos e as características para o desenvolvimento da tarefa. Segundo o autor, existem duas abordagens para análise do trabalho, sendo elas: orientada ao trabalho e orientada à pessoa. O objetivo principal da análise de trabalho é determinar o tipo de abordagem mais útil.

Spector (2012, p. 75) afirma ainda que “A abordagem orientada ao trabalho fornece informações sobre a natureza das tarefas realizadas no trabalho. Alguns métodos descrevem as próprias tarefas, enquanto outros informam suas características”. De forma mais simples, a tarefa corresponde às ações que o sujeito deve executar para concluir um trabalho. Já as características correspondem aos aspectos comuns de tarefas.

Já a abordagem orientada à pessoa indica a descrição dos atributos e características (CHAOS) que os colaboradores precisam desenvolver para realizar um determinado trabalho com sucesso. Spector (2012) determina que os CHAOs são os conhecimentos, habilidades, aptidões e outras características pessoais necessárias para a execução do trabalho.

A avaliação do trabalho corresponde a uma ferramenta das modernas formas de organização do trabalho. Morgeson, Campion e Maertz (2001) definem a avaliação do trabalho como sendo a utilização de técnicas quantitativas para estabelecer os níveis de salários com determinados cargos, ou seja, a natureza das tarefas que serão realizadas na ocupação.

Para Souza (2005) por definição, é o conjunto de funções de mesma natureza e complexidade. Descrição de cargo: é o relato das tarefas descritas de forma organizada, permitindo ao leitor a compreensão das atividades narradas. Especificação do cargo: é o relato dos requisitos, responsabilidades e incômodos impostos aos ocupantes do cargo.

2.2. Avaliação de desempenho

Avaliação de desempenho ou avaliação de mérito é uma das práticas de gerenciamento mais antigas e mais universais. Refere-se à avaliação sistemática do indivíduo em relação ao seu desempenho no trabalho e seu potencial de desenvolvimento, avaliação de desempenho está preocupada com a determinação das diferenças entre os funcionários que trabalham na organização. O termo classificação de mérito é usado na tecnologia de gerenciamento moderna.

No passado, a ênfase era avaliar o valor como pessoa. A ênfase foi na avaliação de traços de pessoal como iniciativa, confiabilidade, personalidade, etc. Hoje, a ênfase está em medir os resultados do desempenho do funcionário.

Segundo Motta, (2005, p. 12), a avaliação de desempenho nas organizações é um instrumento essencial para as empresas que pretendem analisar os processos de trabalho e as metas que os funcionários precisam alcançar, pois, é através da avaliação que pode ser observado o desenvolvimento produtivo de uma organização.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para a organização das atividades das empresas, sendo necessária a definição dos

critérios que abordam os objetivos organizacionais para que se possa estruturar a avaliação em conformidade com os resultados esperados e baseando-se no desempenho anterior. Para Schermerhorn, Hunt & Osborn (1999, p. 106) “a avaliação de desempenho é um processo de avaliação sistemática do desempenho do funcionário e o fornecimento de um feedback sobre os ajustes de desempenho necessários.”.

Além dos pontos já citados a avaliação de desempenho é ferramenta auxiliar na definição de competências, sendo que para que um funcionário seja avaliado ele deverá estar criteriosamente realizando a competência sobre a qual tem responsabilidade. Para Fleury (2007, p. 26), a competência é utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo, sendo apresentada a sua qualidade ou estado de funcionalidade para determinada atividade.

Contudo, pode-se perceber que os métodos tradicionais de avaliação giram em torno dos resultados, das competências técnicas e comportamentais e não do desempenho como um todo. Sendo que só se tem o resultado do colaborador por meio da união de todos esses aspectos. Os diversos tipos de avaliação resultam em estímulo e motivação para o trabalho em diversos casos. Apresentam base para recompensas e crescimento profissional. A ferramenta é subsídio para o alcance das metas organizacionais e concordância com os objetivos dos colaboradores.

Pode-se dizer também que avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática dos traços de personalidade do empregado e desempenho no trabalho e é projetado para determinar sua contribuição e valor relativo para a empresa.

No instrumento avaliação de desempenho podemos encontrar vários objetivos gerais que podem ser destacados, de acordo com Pontes (2010, *apud* COELHO, 2013, p.11), os quais são: tornar dinâmico o planejamento da empresa; conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros; melhorar as competências das pessoas e da empresa; desenvolver pessoas; estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização; obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa; melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas; dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhoria; gerar informações; tornar claro que resultados são conseguidos por intermédio da atuação

de todo o corpo empresarial; estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho; servir como instrumento propagador de programas de qualidade e, conforme o método adotado, do próprio instrumento de gestão de qualidade; servir como importante instrumento coadjuvante em decisões de carreira, salários e participação nos resultados da empresa; servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento; identificar talentos, como processo conjunto com o instrumento avaliação de desempenho.

Ao concentrar a atenção no desempenho, a avaliação do desempenho é o coração da gestão de pessoal e reflete o interesse da administração no progresso dos funcionários.

De acordo com Hipólito e Reis (*apud* MARRAS, 2012, p.13), são quatro focos visualizados pelas organizações que avaliam os funcionários que nela trabalham.

São eles: aferição do potencial: Hipólito e Reis (*apud* MARRAS, 2012, p. 15) diz que de uma forma mais prática, a avaliação de desempenho com foco na aferição do potencial busca identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria do avaliado (funcionário). Esse foco preocupa-se com as possibilidades futuras do indivíduo baseadas nos seus conhecimentos, vivência, habilidades e aptidões. Seu objetivo maior é a escolha dos profissionais a serem considerados no planejamento de sucessão.

Análise comportamental: Segundo Hipólito e Reis (*apud* MARRAS, 2012, p. 16), o foco na análise comportamental visa a identificar os comportamentos observáveis no ambiente de trabalho. Nesse ponto, leva-se em consideração a complexidade do trabalho e a capacidade e vontade dos avaliados de se prepararem para assumi-la no momento mais apropriado.

Desenvolvimento profissional: Nesse foco é trabalhado o desenvolvimento das pessoas, dimensão mais importante do desempenho, sendo de fundamental importância que as empresas voltem total atenção a elas, uma vez que para as empresas reterem os seus talentos (funcionários com potencial) é necessário que as empresas possam proporcionar oportunidades de crescimento/desenvolvimento profissional (HIPÓLITO e REIS, *apud* MARRAS, 2012).

Realização de metas e resultados: Esse aspecto visa o conhecimento dos resultados obtidos pelo avaliado em relação às metas previamente negociadas com a organização (na maior parte com o próprio gestor direto). É avaliado o esforço e

dedicação dos profissionais, geralmente, de forma quantitativa (HIPÓLITO e REIS, *apud* MARRAS, 2012).

Os métodos mais utilizados por empresas para avaliação de desempenho são: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos entre outros.

Para Chiavenato (2009) o método das escalas gráficas avalia o funcionário através de fatores previamente definidos e graduados, para isso, utiliza um formulário de dupla entrada onde as linhas horizontais correspondem aos fatores de avaliação de desempenho e as verticais representam os graus de variação daqueles fatores. Cada fator é definido com uma descrição, quanto melhor essa descrição maior será a precisão do fator. Os fatores são pensados para retratar um desempenho satisfatório ou excelente ou até mesmo um desempenho insatisfatório. Existem três tipos de escalas gráficas, a primeira é o método das escalas continua, onde apenas dois pontos extremos são definidos, a avaliação poderá estar em qualquer lugar da linha que os une. A segunda é o método de escalas gráficas sem continuas, que tem a adição de pontos intermediários em relação à anterior. A terceira é a de escalas gráficas descontínuas, onde as posições das marcações já estão fixadas, com isso o avaliador fará a escolha de uma delas. Esses métodos são de fácil entendimento, porem são inflexíveis para o avaliador. Como exemplo:

Tabela 1 – Escalas gráficas

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Sofrível	Fraco
Produção (Quantidade de trabalho realizado)	Sempre ultrapassa os padrões	Às vezes ultrapassa os padrões	Satisfaz os padrões	Às vezes abaixo dos padrões	Sempre abaixo dos padrões
Qualidade (Esmero no trabalho)	Qualidade excepcional	Qualidade superior	Qualidade satisfatória	Qualidade insatisfatória	Péssima qualidade
Cooperação (Relacionamento interpessoal)	Excelente espírito de colaboração	Bom espírito de colaboração	Colabora normalmente	Colabora pouco	Não colabora
Criatividade (Capacidade de inovar)	Tem sempre excelentes idéias	Quase sempre excelentes idéias	Algumas vezes excelentes idéias	Raramente excelentes idéias	Não apresenta idéias

Segundo Robbins e Decenzo (1999) o método da escolha forçada é uma lista de verificação em que a pessoa deve escolher entre duas ou mais afirmações, podendo ser favorável ou desfavorável. O papel do avaliador fica por conta de

identificar qual afirmação é mais ou menos descritiva em relação à pessoa que está sendo avaliada. Portanto consiste em avaliar o desempenho por meio de frases descritivas e alternativas de desempenho individual, onde o avaliador deve escolher no mínimo uma que mais descreva o desempenho do funcionário avaliado. Como principal vantagem desse método é o fato de o avaliador não conhecer as respostas certas o que reduz a distorção. Como exemplo do método da escolha forçada:

Tabela 2 – Escolha forçada

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO								
Nome: _____			Cargo: _____			Departamento: _____		
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "x" na coluna ao lado, com o sinal de "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com o sinal de "-" para a frase que menos define o seu desempenho.								
Desempenho	Nº.	+	-	Desempenho	Nº.	+	-	
Apresenta produção elevada	1			Dificuldade em lidar com pessoas	1			
Comportamento dinâmico	2			Tem bastante iniciativa	2			
Tem dificuldade com números	3			Gosta de reclamar	3			
É muito sociável	4			Tem medo de pedir ajuda	4			
Tem espírito de equipe	5			Expressa-se com dificuldade	5			
Gosta de ordem	6			Toma decisões com critérios	6			
Não suporta pressão	7			É lento e demorado	7			
Aceita críticas construtivas	8			Conhece seu trabalho	8			

2.3 Psicodinâmica do Trabalho

A Psicodinâmica do Trabalho é uma abordagem científica desenvolvida nos anos de 1990 na França por Christophe Dejours. Inicialmente é construída com referenciais teóricos da Psicopatologia, evoluindo para a construção própria, em função dos avanços das pesquisas, tornando-se uma abordagem autônoma com objeto, princípios, conceitos e métodos particulares. A vida profissional do indivíduo sofre os mesmos conflitos intrapsíquicos que outros aspectos da experiência. No entanto, como sujeito da investigação psicanalítica, o mundo do trabalho foi amplamente ignorado (OLIVEIRA, 2011).

Atualmente, a Psicodinâmica, com seu método e todo seu conjunto teórico, busca o estudo da inter-relação trabalho e saúde. Segundo Mendes (2007), a Psicodinâmica do Trabalho objetiva o estudo das relações dinâmicas entre organização do trabalho e processos de subjetivação que se manifestam nas

vivências de prazer e sofrimento, nas patologias sociais, na saúde e no adoecimento.

A organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é no aparelho psíquico. Em certas condições emerge um sofrimento que pode ser atribuído ao choque entre uma história individual, portadora de projetos, de esperanças e de desejos e uma organização do trabalho que os ignora. (DEJOURS, 1987, *apud* MENDES, 2017).

Para Mendes (2017) os indivíduos reagem de forma diferente às dificuldades das situações de trabalho e chegam a este trabalho com a sua história de vida pessoal. Os problemas, neste contexto, nascem de relações conflituosas. De um lado, encontra-se a pessoa e sua necessidade de prazer; e do outro, a organização, que tende à instituição de um automatismo e à adaptação do trabalhador a um determinado modelo.

Em relação à organização do trabalho, Dejours e Abdoucheli (1994, *apud* CARRASQUEIRA e BARBARINI, 2010, p. 11) a definem a partir de dois elementos: a divisão do trabalho, referente à divisão de tarefas, cadências, ao modo operatório prescrito - e divisão dos homens, abrangendo as relações hierárquicas, de poder, bem como as responsabilidades.

Heloani (2017) sintetizando, reforça que Dejours insiste em dizer que a organização do trabalho exerce sobre as pessoas uma ação específica, que recai sobre o aparelho psíquico. Assim, muitas vezes, ocorre um choque entre uma história individual e uma forma de organização da produção que ignora esta subjetividade.

A partir desses confrontos e na luta do trabalhador, contrária ao sofrimento produzido por esses choques, o sofrimento pode ter uma nova sina, que não seja necessariamente o sofrimento patogênico (quando todas as possibilidades de liberdade na transformação laboral já foram utilizadas e quando findaram os recursos de defesa psíquica), e sim o sofrimento criativo (o sujeito consegue soluções originais que são em geral simultaneamente favoráveis à produção e à saúde), diz o autor.

A organização do trabalho se encontra subdividida em duas dimensões, a organização prescrita e a real. O prescrito é entendido como as normas, formas previstas de fazer o trabalho. Porém, no decorrer do ato de trabalhar aparecem situações inesperadas, imprevistas, que exigem do trabalhador comprometimento

para superar e transformar o prescrito. Cada organização do trabalho vive a organização prescrita de uma maneira diferente da outra, por meio das dimensões das normas, da gestão do trabalho, dos processos de comunicação, do ritmo de trabalho diz (MACHADO, 2015).

De acordo com Dejours (2004) o trabalho prescrito corresponde ao que antecede a execução da tarefa. Um registro que satisfaz uma necessidade de orientação, burocratização e fiscalização. É fonte de reconhecimento e de punição. Já o trabalho real é o próprio momento de execução. O autor chega a definir trabalho como tudo aquilo que não está prescrito, porque não é o prescrito que realiza o trabalho, mas a ação real do trabalhador. Sem menosprezar a importância do planejamento para coordenação das forças de trabalho de uma empresa, é importante ressaltar o papel do funcionário.

Apenas uma pequena parte do trabalho real é visível aos olhos da prescrição e da organização do trabalho. Anjos *et al* (2011) diz que a maior parte dele consiste em uma infinidade de comportamentos, sentimentos, pensamentos e atitudes não reconhecidos formalmente nem pela hierarquia, nem pelos consumidores, nem pelos pares, portanto, invisíveis.

Para se captar o lado invisível do trabalho é preciso um olhar clínico. Dejours (2008) cita cinco obstáculos principais à visibilidade do trabalho efetivo: “o constrangimento da clandestinidade associado à artimanha e ao zelo; os desafios na estratégia de poder; o déficit semiótico e a dominação simbólica; a métiis ou o conhecimento do trabalho pelo corpo; e as estratégias de defesa contra o sofrimento” (DEJOURS, 2008a, p. 51). O sofrimento no trabalho não é visível e os obstáculos listados ajudam a encobri-lo ainda mais, todavia, pode-se captar o sofrimento identificando suas estratégias de mediação, defende o autor.

O efeito principal do descompasso entre o trabalho prescrito e o trabalho real se opera ao nível da atividade dos trabalhadores. O descompasso, em síntese, agrega dificuldades aos trabalhadores, pois reduz a margem de manobra para responder satisfatoriamente às exigências presentes nas situações, gerando, em consequência, uma sobrecarga de trabalho e aumento do custo humano da atividade. A discrepância entre o trabalho prescrito e o trabalho real tem sido amplamente apontada pela literatura, suas implicações e seus efeitos para o bem-estar dos trabalhadores, a eficiência e a eficácia do processo produtivo. Tal

discrepância, conforme corrobora resultados de pesquisas e intervenções, impacta negativamente na instituição como um todo (FERREIRA e BARROS, 2003).

Segundo Roik e Pilatti (2009) o sofrimento do trabalhador aumenta de acordo com a discrepância entre o trabalho prescrito e o real. Tem início no momento em que a organização do trabalho no qual está inserido não permite ter liberdade de fazer o trabalho a sua maneira.

De modo a transformar esta realidade, os trabalhadores produzem e nutrem coletivamente estratégias defensivas que visam auxiliarem no trato com o trabalho insatisfatório, essas defesas atuam como prescrições do grupo de maneira oculta. As defesas são de proteção, de adaptação e de exploração (ROIK E PILATTI, 2009).

Para Mendes (2007 apud ROIK; PILATTI, 2009) as estratégias de proteção seriam a mudança na forma de pensar, sentir e agir compensatórios para aguentar o sofrimento causado pelo trabalho, porém este processo apenas agrava a situação, levando o indivíduo ao adoecimento. Já as estratégias de adaptação e exploração constituem-se de um esforço maior porque dependem da negação do trabalhador quanto ao sofrimento vivenciado e na conformidade em atender à demanda esperada.

As defesas podem ser tentativas eficazes de se manter a saúde no trabalho, mas a rejeição contínua do sofrimento no trabalho gera outro problema, a alienação. Partindo da ideia de que o trabalhador já não mais sente o pesar da situação, ele não busca por mudanças. Ainda segundo Roik e Pilatti (2009), isto corrobora com a organização do trabalho, “visto que ela não tem interesse nas mudanças das relações de trabalho e, desse modo, explora e usa o paradoxo próprio das defesas para evitar discussões sobre a organização do trabalho e manter os trabalhadores produtivos, desconhecendo as causas de seu sofrimento e fazendo a manutenção de seu emprego” (apud MENDES, 2007, p.42).

Neste contexto a Psicodinâmica surge com a percepção de que o trabalho pode ser fonte de prazer desde que ele seja ressignificado, garantindo o bem-estar e a saúde do trabalhador. Conforme Roik e Pilatti (2009), este processo se dá através de intervenção na organização do trabalho, pois esta intervenção “permite aos sujeitos subverter o sofrimento, transformando-o em sentido, em inteligibilidade e em ação, o que não significa anular o sentimento, mas transformá-lo no prazer da reapropriação do vivido pela ação” (apud MENDES, 2007, p.44).

2.3.2 Mobilizações da subjetividade

Uma forma de ressignificar o sofrimento e vivenciar o prazer é através da mobilização subjetiva, com o uso da inteligência astuciosa e também dos recursos do coletivo do trabalho, como o espaço público para a fala e a cooperação. Ao mudar a situação de trabalho, o sofrimento inicial transforma-se em prazer (MORAES, 2008).

Mobilização subjetiva é o processo pelo qual o trabalhador se engaja no trabalho e transforma as situações causadoras de sofrimento (Mendez, 2007).

O ato de trabalhar implica engajar-se no corpo, no cognitivo e no afetivo, é afetar-se pelo real, é transformar a si mesmo. Portanto, trabalhar é a mobilização subjetiva frente ao real do trabalho, que envolve um contexto laboral concreto, pois é a partir da organização do trabalho que se potencializa a atividade psíquica. Dessa forma, o desafio da clínica Psicodinâmica do Trabalho é expor ao sujeito a atividade psíquica implicada no trabalhar (MENDES; ARAÚJO, 2012). O trabalho pode ser fonte de prazer pela via da sublimação, que oferece uma alternativa saudável e socialmente valorizada para a gratificação da pulsão. A sublimação se relaciona ao processo de ressonância simbólica, que é fruto da articulação entre a esfera do desejo e a situação de trabalho. Desenvolver um trabalho com o qual o sujeito se identifica torna-se uma fonte de prazer, defende Mendes (2008).

A mobilização da subjetividade, segundo Dejours (2014), é um processo onde o indivíduo mobiliza sua esfera subjetiva para trabalhar, ou seja, seus sentimentos, emoções e instintos para executar sua função, sendo assim composta por quatro dimensões: ressonância simbólica, inteligência-prática, coletivo de trabalhadores, e reconhecimento.

A ressonância simbólica diz respeito ao desejo e sentido do trabalho para o trabalhador, sendo esse sentido subjetivo, varia de pessoa para pessoa. Esses desejos do sujeito quanto ao trabalho, geralmente ligados aos sonhos de infância, ressoam em sua subjetividade e acabam ditando seu nível de engajamento com o trabalho que realiza. À medida que há alinhamento entre o trabalho que o sujeito executa e os seus desejos quanto ao trabalho, surgem o prazer trabalho e realização pessoal.

A história do sujeito, seus projetos e seus desejos, constituem condições psicoafetivas que foram tematizadas pela Psicodinâmica do Trabalho com o nome de ressonância simbólica, a qual se faz presente entre o teatro da situação de

trabalho atual e o teatro interno herdado do passado (DEJOURS, 1987, *apud* MACHADO, 2015). A ressonância simbólica é colocada por Dejours e Abdoucheli (1994) como requisito individual da inteligência astuciosa.

Já a inteligência prática é um conhecimento específico da atuação que o sujeito desenvolve enquanto lida com o trabalho, é uma inteligência que ele desenvolve a partir da transgressão do trabalho prescrito e o auxilia realizar as tarefas que necessita.

A inteligência prática fundamenta-se na experiência e no conhecimento adquirido pelo trabalhador em contato com o real. É a aprendizagem conquistada na execução de uma tarefa, e está relacionada com uma destreza astuciosa que, muitas vezes, possibilita ao trabalhador inovar frente às limitações e à tarefa (MARTINS, 2012).

Estar em um coletivo onde as relações se dão através da cooperação e da confiança auxilia para que o processo aconteça de maneira mais natural, pois há comunicação entre o grupo. Além disso, o trabalho tem fundamental importância na vida do trabalhador, pois o sujeito também constrói sua identidade a partir do reconhecimento do que ele faz (ROIK e PILATTI, 2009). Na perspectiva da subjetividade, identidade, o coletivo de trabalho, a cooperação, o reconhecimento e demais elementos teóricos da Psicodinâmica do Trabalho auxiliam para melhor compreender o trabalho como centro importante para a consolidação da identidade e para a saúde mental (NOGUEIRA, 2013).

Para explicar o reconhecimento, recorre-se à metáfora do *iceberg* utilizada por Dejours (2008), onde o trabalho prescrito corresponde a um terço do bloco de gelo acima do nível do mar, ou seja, ele é a parte visível do iceberg; enquanto o trabalho real é simbolizado pelo resto do bloco de gelo que se encontra abaixo do nível do mar, invisível aos olhos (ANJOS, 2013).

Dejours (2004 *apud* ANJOS, 2013) afirma que é importante desvendar o invisível e reconhecer o real. Sendo este reconhecimento composto de dois focos principais chamados de duplo julgamento, são eles: o reconhecimento de utilidade e o reconhecimento de estética. O primeiro diz respeito à produção, efetividade e critérios de qualidade; sendo executado pela hierarquia e possivelmente pelo consumidor, caso haja contato direto entre trabalhador e cliente. O segundo, reconhecimento da estética, tange a efetividade, o processo de execução e

criatividade utilizada no trabalho, sendo este realizado pelos colaboradores em semelhante situação.

Entende-se por julgamento de utilidade a apreciação da utilidade técnica, social ou econômica dos quebra-galhos e das contribuições individuais. Ele é formulado principalmente pelos superiores hierárquicos, mas eventualmente também pode ser feito pelos subordinados e até mesmo pelos clientes (DEJOURS, 2008a; GERNET e DEJOURS, 2011, *apud* WALTER e SOUZA, 2012).

Ainda de acordo com os autores, o julgamento de beleza ou estético é aquele realizado pelos pares, pelos colegas, membros da equipe ou da comunidade – aqueles que conhecem o trabalho de dentro. Refere-se à qualidade do trabalho, se por um lado, este julgamento expressa a conformidade do trabalho com as regras da arte, por outro, reconhece a originalidade do que foi feito se comparado às regras do ofício, diz (WALTER, 2012).

Existem quatro principais métodos de avaliação utilizados nas modernas formas de organização do trabalho, são eles: avaliação do desempenho, avaliação pelo tempo de trabalho, avaliação das competências e avaliação da qualidade. Para Dejourns (2014), todos esses métodos apresentam imperfeições, como é o caso da avaliação do desempenho ao apresentar um espaço entre a realidade do esforço e a habilidade do indivíduo ao desempenhar sua função *versus* os resultados visíveis de sua função, ou seja, os elementos quantificáveis de seu trabalho. Com isso, o trabalho visível nem sempre expressa o real trabalho e por vezes desmerece todo esforço anteriormente empenhado do funcionário em seu trabalho que foi considerado fracassado ao final.

A avaliação pelo tempo de trabalho avalia o trabalhador no ambiente organizacional, porém desconsidera o empenho da subjetividade fora do horário de trabalho. Atualmente, é difícil contabilizar o trabalho, pois o trabalhador o pensa em outros momentos de seu cotidiano.

A avaliação das competências, por sua vez, considera os CHAOs da pessoa, mas é distante da análise do trabalho em si. Segundo Dejourns (2014), as competências e habilidades da pessoa advêm do desempenho, e o desempenho pode ser avaliado após ter sido confrontado com sua impotência no trabalho, sendo assim as reais competências e habilidades necessárias seriam reveladas após a execução do trabalho.

Já a avaliação da qualidade ou qualidade total passou a ser instrumento de concorrência no mercado através da conquista de certificações, porém essas conquistas colocam o resultado em primeiro plano e o trabalho em segundo plano, tirando assim o foco quanto a análise do trabalho, além de acrescentar mais normas para o trabalho prescrito que impactam ainda mais no funcionamento do trabalho efetivo.

Conforme Dejours (2008, *apud* ANJOS, 2013) existem cinco principais obstáculos à visibilidade do trabalho efetivo: o constrangimento da clandestinidade associado à artimanha e ao zelo; os desafios na estratégia de poder; déficit semiótico e dominação simbólica; a *métis* e as estratégias de defesa contra o sofrimento.

O primeiro aspecto, constrangimento da clandestinidade associado à artimanha e ao zelo, diz respeito à disparidade entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Porém, o zelo pelo trabalho faz com que o funcionário transgrida o prescrito, criando assim uma situação de clandestinidade devido a artimanha utilizada para lidar com as situações reais. Quando fora do prescrito, ele é responsabilizado pelos seus erros.

Os desafios na estratégia de poder envolvem toda uma dominação de difícil acesso onde só se consegue informações relevantes sobre o trabalho real a partir de uma escuta clínica onde se deve manter sigilo e privacidade.

O déficit semiótico, é a dificuldade que o trabalhador tem de se expressar verbalmente ao relatar suas experiências para os superiores ou seja a forma como ele se relaciona com seu chefe, pois estes costumam expressar um poder verbal maior sobre o tema em questão, gerando uma visão de dominado que é sentida pelo trabalhador, logo o déficit semiótico normalmente gera uma avaliação deficitária do trabalho, considerando as lacunas geradas pelas diferenças entre os recursos linguísticos e expressivos entre o patrão e o funcionário.

O quarto aspecto, a *métis*, termo que pode ser traduzida como o conhecimento do trabalho pelo corpo, já é um conhecido natural do corpo, mesmo que em trabalhadores intelectualizados, porém ela é desconhecida até mesmo para quem a pratica, pois é dificilmente simbolizada, visível ou transmissível.

Em quinto lugar tem-se as estratégias de defesa contra o sofrimento, coletivas e individuais, que tentam dar fim ao sofrimento, porém acabam sendo fator alienante devido à negação do sofrimento (ANJOS, 2013).

Segundo Anjos (2013) a avaliação do trabalho na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho de Dejours exalta a necessidade do reconhecimento do empenho quanto ao trabalho prestado pelo sujeito, englobando assim ambas esferas do trabalho prescrito e real. É importante notar o esforço contra o fracasso em que o trabalhador se encontra dentro das normas que orientam o trabalho que executa. Sendo assim, a avaliação do trabalho não é meramente o fato de olhar para o desempenho do trabalhador, mas sim de ouvir suas experiências em contato com o trabalho real, compreender a mobilização da sua subjetividade.

Para Dejours (1993), a crise nas modernas avaliações são efeitos da robotização de processos, gerando impactos diretos e desestruturando aspectos relativos à convivência e a solidariedade no trabalho. A crítica de Dejours (1993) recai ainda mais sobre a atual forma de avaliação individual de desempenho, avaliação essa que não abre brechas para o reconhecimento da beleza e da qualidade do trabalho.

Diante tal dificuldade de estruturar uma forma de justa de avaliação, Dejours (1993) considera necessária a busca de outros meios de avaliação, meios esses que não estejam ligados à avaliação objetiva nem a um julgamento direto de reconhecimento. Pois para o autor antes de reconhecimento se deve conhecer a fundo o trabalho avaliado.

3. MÉTODO

O tipo de pesquisa deste artigo é um estudo de caso qualitativo e exploratório. A pesquisa qualitativa tem como característica verificar o modo como às pessoas consideram uma experiência, uma ideia, ou um evento. O objeto da pesquisa qualitativa pode ser entendido também como uma compreensão detalhada de atitudes, motivações e valores, em relação aos comportamentos das pessoas dentro de contextos específicos. Ou seja, quando o propósito é o fornecimento de uma descrição detalhada de um ambiente de trabalho específico, a pesquisa qualitativa é uma ferramenta que proporciona isso (CÂMARA, 2013).

O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa muito utilizada que consiste no estudo profundo e exaustivo do objeto de estudo, de forma que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Além disso, o estudo de caso costuma ser usado para o esclarecimento do campo de pesquisa em seus vários aspectos como também para a descrição de síndromes raras (GIL, 2002).

A pesquisa exploratória objetiva proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com propósito de torná-lo mais explícito ou também construir hipóteses sobre ele. Esse tipo de pesquisa também favorece o aprimoramento de ideias, tendo um planejamento bem flexível, de modo que possibilita a consideração de diversos fatores relativos ao objeto estudado. Ou seja, esse tipo de pesquisa busca analisar o problema com mais profundidade (GIL, 2002).

O principal objetivo é a configuração de um aperfeiçoamento das ideias expostas, assim como o desenvolvimento do problema ser oportunizado por meio de uma pesquisa com caráter exploratório.

3.1 A Empresa

Os dados levantados foram realizados em 21 de dezembro de 2017. A empresa é um banco privado que possui mais de quarenta agências só na região do Distrito Federal onde é o objeto de estudo. A loja escolhida para o estudo de caso possui oito funcionários e possui material para atendimento de cerca de quatro mil clientes. Todos os integrantes da equipe estão na faixa etária média de trinta anos de idade. Atualmente, o setor constitui com: o Gerente Geral, Gerente de Atendimento e Estagiários.

3.2 Participantes

A entrevista foi realizada com um estagiário da equipe.

3.3 Procedimentos de Coleta de Dados

Para a coleta de dados será realizado uma análise documental e entrevista semiestruturada individual, sigilosa e voluntária com um participante. De acordo com Gil (2002), a pesquisa documental apresenta como principal vantagem o fato de ser fonte rica e estável de dados, além do fato de não implicar em altos custos, não exigir contato constante com os sujeitos da pesquisa e possibilita uma leitura aprofundada das fontes.

Segundo Junior e Neto (2014, p. 197) entrevistas semiestruturadas permitem “que a entrevista flua pela ordem do discurso do entrevistado, possibilitando que o entrevistador lance mão de seguir um roteiro estruturado que, em geral, quebra a naturalidade e cria imposições restritivas tanto ao pesquisador e ao entrevistado”.

O contato teve duração de 25 minutos. O roteiro de entrevista possui quatro perguntas básicas. Para cada pergunta, o entrevistador fez uso de diversas perguntas complementares, para clarificação e esclarecimentos das respostas.

Foram feitas as seguintes perguntas ao entrevistado:

1. Fale-me sobre o seu trabalho
2. Quais as dificuldades enfrentadas no seu cotidiano de trabalho?
3. Como você faz para lidar com as dificuldades do trabalho?
4. Qual seu sentimento com relação ao trabalho?

3.4 Procedimentos de Análise dos Dados

Os dados foram submetidos à técnica Análise de Conteúdo. A Análise de conteúdo refere-se à análise técnica das intercomunicações, ou seja, uma maneira de tratar as informações importantes existentes em cada diálogo, dessa forma, os dados inicialmente coletados são informações brutas, onde serão realizadas intensas leituras para interpretação dos elementos contidos, (BARDIN, 1977).

Após essa leitura é feito o tratamento dessas interpretações e transcritos em categorias cujo o objetivo é comparar cada resposta em pontos de vistas variados sobre um tema delimitado por parte do próprio entrevistado através de seus diálogos, concomitantemente conduzido pela teoria abordada e por critérios de relevância, (BARDIN, 1977).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Trabalho Prescrito

O trabalho prescrito pela instituição está presente no site da empresa na opção de programa de estágio que lista quais as principais atribuições do cargo na visão do banco, são elas:

- Formar e preparar os estagiários com uma visão corporativa e pragmática dos negócios do banco, do segmento bancário e do mercado financeiro;
- Proporcionar aprendizado e experiências práticas que complementem a formação curricular e acadêmica. Ao mesmo tempo, desenvolver o estagiário profissionalmente e capacitá-lo com atividades à distância e no trabalho;
Desenvolver conhecimentos, habilidades e competências para serem aplicados no seu dia a dia e em sua carreira.

4.2 Trabalho Real

A análise dos resultados obtidos estabeleceu três categorias definidas: organização do trabalho, prazer e sofrimento no trabalho, e as estratégias de mediação do sofrimento e mobilização subjetiva.

Categoria 1: Organização do Trabalho

Na categoria organização do trabalho identificou-se o papel e a função do estagiário dentro da organização, assim como as atividades desenvolvidas pela equipe, o tempo de trabalho, o relacionamento entre os funcionários e a avaliação do trabalho dentro da empresa. Nesta categoria é possível notar que os papéis de trabalho não são bem definidos, a loja tem uma política de atendimento para quatro mil clientes. Tudo ao redor da loja é voltado para o atendimento agilizado ao cliente. É notável também a falta de diálogo, onde gera alguns conflitos no ambiente de trabalho, muitos desses conflitos o próprio gerente não consegue observar. Não há uma avaliação formal do trabalho do estagiário. A equipe é formada por pessoas entre 20 e 30 anos. Alguns com experiência no mercado de trabalho e outros em seu primeiro emprego

“O foco da loja é atendimento ágil, fazer triagem das filas, diminuir o fluxo de clientes dentro da agência bancária”

“Porque somos a porta de entrada e temos de ser elegantes com os clientes”.

Categoria 2: Mobilização da subjetividade

A segunda categoria que é definida pelo prazer e sentimento no trabalho foi diagnosticada que o estagiário tem um sentimento de prazer em relação a sua função. Ficou claro que a insatisfação do estagiário por ser cobrado e não avaliado corretamente gera uma frustração. O gerente por sua vez, ainda presume que tudo é estabelecido por metas e que para os estagiários é a melhor forma de se avaliar. Já os estagiários não identificam esse método como avaliação e constroem um sentimento de decepção diante da situação.

“Essa avaliação é ruim. ”

Categoria 3: Vivências de prazer e sofrimento e estratégias de mediação

A terceira categorização é sobre estratégias de mediação e mobilização da subjetividade. Para que ele suporte o trabalho que ele exerce no dia a dia é camuflado através da calma, do ignorar tudo que acontece, do não ligar para as situações que não gosta. Na hora de atender os clientes tentar ser gentil e mostrar agilidade. Foi possível concluir que a maneira como é prescrito as regras de trabalho para os estagiários não são claras e objetivas, pois eles não têm metas e nem treinamentos, ou seja, falta uma regra clara de como eles devem se comportar diante o dia a dia no trabalho. Outro ponto importante é a falta de *feedback* dos gerentes para com os estagiários, que por sua vez gera mais uma situação de sofrimento. Ao entrarem em discussão no ambiente de trabalho o gerente de atendimento e gerente geral são responsáveis pela avaliação dos estagiários, ou seja, para mudança de função entre outras atividades do dia. A realidade de trabalho dos estagiários é muito diferente da realidade dos superiores.

“olha, eu gosto bastante de trabalhar nesse ramo, sinto que minha função é necessária dentro da instituição, eu gosto do meu trabalho”.

5. DISCUSSÃO

Conforme o trabalho prescrito se resume basicamente na formação do estagiário, observa-se que o trabalho real vai além do que está no site da empresa. Na verdade no site são disponibilizadas informações genéricas sobre o que de fato a empresa exige desse funcionário. Suas atribuições diárias envolvem do atendimento inicial ao cliente na entrada da agência a um atendimento mais profundo baseado em informações que muitas vezes esse estagiário não possui por falta de treinamento. O trabalho real é mais dinâmico e mais prático, já o trabalho prescrito é conceitual e sem definições específicas, por esse motivo conclui-se que a avaliação desse funcionário se torna muito subjetiva, considerando que para esse tipo de funcionário não são estabelecidas métricas.

Para Dejours (2014) trabalhar significa ocupar o espaço entre o prescrito e o real, sendo este caminho descoberto enquanto o trabalhador desempenha as suas tarefas. O trabalho pode então ser definido como o que o trabalhador inclui por decisão própria à execução de seu trabalho para enfrentar o que não funciona, enquanto está limitado pelo que se deve executar segundo as prescrições.

De acordo com Chiavenato (2009) é de suma importância que o funcionário possua uma avaliação de desempenho que seja transparente e agregue valor para o funcionário, não sendo apenas um instrumento burocrático. No caso da empresa é notável que é um instrumento burocrático, tendo em vista que o funcionário não sabe o que se espera de seu trabalho para que ele cresça profissionalmente. Foi possível responder os objetivos específicos, pois de acordo com a entrevista foi possível identificar que o trabalho real se difere bastante do trabalho prescrito no site da organização.

Os resultados obtidos possibilitaram estender os conhecimentos gerenciais acerca do que se espera do funcionário, considerando que pelo motivo de legislação não é possível definir metas a um estagiário. Entretanto é possível definir funções e conhecimentos específicos para ele, sendo que de acordo com a entrevista pode-se concluir que lhe falta conhecimentos, treinamento e apoio para exercer essa função

Após a análise conclui-se que a avaliação do trabalho e a avaliação do desempenho são ferramentas de fundamental importância nas organizações, pois no caso da empresa privada estudada, percebemos que não existem mecanismos reais para avaliação do colaborador, assim como seu desempenho no cumprimento das tarefas, por meio de metas, não gerando então benefícios ao funcionário

entrevistado, verificando assim as discrepâncias existentes entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Segundo Anjos (2013) a realidade do trabalho é extremamente complexa. Nenhuma regra (ou manual) pode descrever enfim todas as situações a qual o trabalhador se submete. Há uma infinidade de possibilidades que são diferentes das previstas pela prescrição que podem acontecer no momento da execução do trabalho: ineditismos, imprevistos, contradições, ambivalências, falhas, etc. Desse modo no caso da empresa pesquisada foi possível perceber que diariamente o funcionário se submete a esse tipo de situação, onde ele não possui conhecimentos suficientes para resolver determinadas demandas e nem apoio de seus colegas de trabalho pois muitas vezes os mesmos já estão em atendimento não podendo ajuda-lo.

Nesse caso percebeu-se que o funcionário aprende muito observando e normalmente por iniciativa própria, sendo que segundo Hipólito e Reis (*apud* MARRAS, 2012, p. 16), o foco na análise comportamental visa a identificar os comportamentos observáveis no ambiente de trabalho. Nesse ponto, leva-se em consideração a complexidade do trabalho e a capacidade e vontade dos avaliados de se prepararem para assumi-la no momento mais apropriado, no caso do estagiário esse muitas vezes assumi determinadas atividades sem ter a capacitação necessária, porém quando necessário avalia-lo os critérios se tornam subjetivos.

6. CONSIDERAÇÕES

Os resultados da pesquisa feita mostram a importância de se fazer uma avaliação do trabalho dentro das organizações assim como a importância de se deixar claro as regras de trabalho para os seus funcionários e os critérios utilizados para tal avaliação. A avaliação na qual o estagiário é submetido nesta empresa bancária privada é realizada anualmente pelo seu gestor, a fim de descrever suas atividades, pontuar seu desempenho e corrigir os problemas encontrados durante seu trabalho, com o intuito de gratificar o estagiário e renovar seu contrato visando também melhorar sua progressão de carreira durante o exercício de suas atividades. O poder de mudança que essa ferramenta possui, no entanto, é mínimo no sentido de mudar aspectos da psicodinâmica do trabalhador, ou ainda de alterar os rumos da instituição para tornar mais eficiente e eficaz seus serviços prestados. Isso se dá

pela alienação da ferramenta com relação ao trabalho real e da falta de feedback do gestor para com esse funcionário

Os principais pontos desta pesquisa foram identificar o trabalho real e o trabalho prescrito do estagiário na empresa privada em que trabalha e seus principais aspectos tendo o intuito de apresentar as discrepâncias entre eles e ainda identificar a real avaliação na qual ele é submetido. Dessa forma, os objetivos específicos foram devidamente atingidos e o objetivo geral foi alcançado

A principal limitação para este trabalho foi conseguir o formulário de avaliação que é respondido anualmente pelo gestor responsável, pois é um formulário online e que só pode ser acessado no momento da avaliação, outra grande limitação foi o agendamento das entrevistas com o estagiário considerando que os horários em que ele podia responder a pesquisa eram em seu horário de trabalho e normalmente estava cheio de atividades.

Como agenda futura, sugiro que este trabalho seja ampliado a cada agência da empresa considerando que foi apenas estudada uma agência e entrevistado apenas um estagiário de mais de 500 que atuam na empresa a fim de identificar outras discrepâncias em relação ao trabalho prescrito e o trabalho real dentro deste órgão. Ainda como agenda futura sugere-se uma pesquisa do ponto de vista do gestor qual o trabalho real avaliado por ele, ampliando assim a busca pelo o que ele define como importante em sua avaliação desse estagiário.

REFERÊNCIAS

ANJOS, Felipe Burtle dos. **Trabalho Prescrito, Real e Estratégias de Mediação do Sofrimento de Jornalistas de um Órgão Público**, 2011. Disponível em: http://lpct.com.br/wp-content/uploads/2012/11/2-Santos-junior_trabalho-prescrito.pdf. Acesso em 18 de outubro de 2017.

ALVES DE SA, Júlio. **Manual de cargos e salários. Rio de Janeiro: CNI, 1982.** Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm292454.PDF>. Acesso em 17 de outubro de 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. **Ministério Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**, 2017. Disponível em: http://www.abdi.com.br/Acao%20Documento%20Legislacao/Apres_Form_Prof_2%C2%BA_Ciclo.pdf. Acesso em 17 de outubro de 2017.

BISPO, Patrícia. **Remuneração baseada em competências e habilidades**. RH.com.br, Bispo, 09 de julho de 2004. Disponível em: <http://www.ead.cesumar.br/moodle2009/lib/ead/arquivosApostilas/987.pdf>. Acesso em 17 de outubro de 2017.

DEJOURS, Christophe. **Conferências brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho**. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_105_696_14074.pdf. Acesso em 17 de outubro de 2017.

DEJOURS, C. **O fator Humano**, (5a ed. M. I. S. Betiol & M. J. Tonelli trad.). Rio de Janeiro: FGV (Obra original publicada em 1997), 2015. Disponível em: http://lpct.com.br/wp-content/uploads/2012/11/2-2013_LiliumDeisyGhizoni.pdf. Acesso em 18 de outubro de 2017.

DEJOURS, C. **Psicodinâmica do Trabalho na pós-modernidade**. Em: Selma Lancman & Laerte Idal Sznelwar (orgs.). Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Brasília: Editora Paralelo 15, 2004a. Disponível em: http://lpct.com.br/wp-content/uploads/2012/11/2-Santos-junior_trabalho-prescrito.pdf. Acesso em 18 de outubro de 2017.

DEJOURS, C. **Avaliação do trabalho submetida à prova do real – Crítica aos fundamentos da avaliação**. In: Sznelwar, L. I.; Mascia, F. L. Trabalho, Tecnologia e Organização. São Paulo: Editora Blucher, 2008.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELLI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do Trabalho: Contribuições da Escola Dejouriana à Análise de Prazer, Sofrimento e Trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994. Disponível em: http://w3.ufsm.br/ppgp/images/Disserta%C3%A7%C3%A3o_24.04.15.pdf. Acesso em 18 de outubro de 2017.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004. <http://www.ead.cesumar.br/moodle2009/lib/ead/arquivosApostilas/987.pdf>. Acesso em 17 de outubro de 2017.

CARRAQUEIRA, Flora Allain; BARBARINI, Neuzi. **Psicodinâmica do trabalho: Uma reflexão acerca do sofrimento mental nas organizações**, 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/jm-4375.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho – 4. ed. – São Paulo: Atlas, 1998**. Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/713/2/20000260.pdf>. Acesso em 2 de outubro de 2017.

CARNEIRO, Marília Vidigal. **Avaliação de Desempenho de Pessoal em Bibliotecas: Uma Revisão de Literatura**, 1995. Disponível em: [file:///C:/Users/user/Downloads/224-225-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/224-225-1-PB%20(1).pdf). Acesso em 2 de outubro de 2017.

COELHO, Daniela. **Recursos Humanos: Avaliação de Desempenho**, 2013.

Disponível em:

https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHAvalia_C_eodeDesempenhoRDDI.pdf. Acesso em 2 de outubro de 2017.

CURY, A. **Organização & métodos. Uma visão holística**. Perspectiva comportamental & perspectiva contingencial. 7a ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

Disponível em: <http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1252861523.51-arquivo.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em:

<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm292454.PDF>. Acesso em 17 de outubro de 2017.

FERREIRA, Mário César; BARROS, Paloma de Castro da Rocha. **(In) Compatibilidade Trabalho Prescrito - Trabalho Real e Vivências de Prazer-Sofrimento dos Trabalhadores: Um Diálogo entre a Ergonomia da Atividade e a Psicodinâmica do Trabalho**, 2003. Disponível em:

<http://www.ergopublic.com.br/arquivos/1252861523.51-arquivo.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2017.

HELOANI, José Roberto Montes. **Histórico das Relações de Trabalho e seu Reflexo na Organização e Gestão Laboral**, 2017. Disponível em:

<https://ergonomiadaatividadecom.files.wordpress.com/2017/05/livro-organizac3a7c3a3o-do-trabalho-e-adoecimento.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2017.

LACAZ, Francisco Antonio de Castro. **Trabalho e Saúde em Tempos de Globalização**, 2017. Disponível em:

<https://ergonomiadaatividadecom.files.wordpress.com/2017/05/livro-organizac3a7c3a3o-do-trabalho-e-adoecimento.pdf>. Acessado em 18 de outubro de 2017.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Editora Atlas, 1992. 159p.

MARRAS, Jean Pierre. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. Disponível em:

https://sisacad.educacao.pe.gov.br/bibliotecavirtual/bibliotecavirtual/texto/CadernodeRHAvalia_C_eodeDesempenhoRDDI.pdf. Acesso em 2 de outubro de 2017.

MARTINS, M. **A Psicodinâmica do Reconhecimento no Trabalho de Informática de Terceirizados e Concursados de uma Instituição Pública**. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Departamento de Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações. Universidade de Brasília, Brasília, 2012. Disponível em: http://w3.ufsm.br/ppgp/images/Disserta%C3%A7%C3%A3o_24.04.15.pdf. Acesso em 18 de outubro de 2017.

MENDES. Ana Magnólia Bezerra. **Psicodinâmica do trabalho: Teoria, método e pesquisas**. São Paulo, Casa do psicólogo, 2007. Disponível em:

<http://apps.cofen.gov.br/cbcentf/sistemainscricoes/arquivosTrabalhos/l35259.E10.T6067.D6AP.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2017.

_____. **Aspectos Psicodinâmicos da Relação Homem-Trabalho:** as contribuições de C. Dejours, 2017. Disponível em:
<http://www.scielo.br/pdf/pcp/v15n1-3/09.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2017.

MENDES, A. M. (2007). **Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho.** In: Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo. p. 29-48. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/589-5773-1-PB.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2017.

MENDES, A. M.; ARAÚJO L. K. R. **A Clínica Psicodinâmica do Trabalho:** o Sujeito em Ação. Curitiba: Juruá, 2012. Disponível em:
http://w3.ufsm.br/ppgp/images/Disserta%C3%A7%C3%A3o_24.04.15.pdf. Acesso em 18 de outubro de 2017.

MENDES, A. M.; PAZ, V. C.; BARROS, P. C. **Estratégias de enfrentamento do sofrimento no trabalho bancário.** Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia, 3(1), 38-48, 2003. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/589-5773-1-PB.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2017.

MORAES, R. D. **Prazer-sofrimento e saúde no trabalho com automação:** estudo com operadores em empresas japonesas no Pólo Industrial de Manaus. Tese (Doutorado em 8 Ciências: Desenvolvimento Socioambiental). Núcleo de Altos Estudos Amazônicos. Universidade Federal do Pará. Belém: 2008. Disponível em:
http://www.abrapso.org.br/siteprincipal/images/Anais_XVENABRAPSO/384.%20viv%C3%A2ncias%20de%20prazer-sofrimento%20no%20trabalho%20de%20psic%C3%93logos%20da%20%C1rea%20organizacional%20em%20manaus.pdf. Acesso em 18 de outubro de 2017.

MOTTA, Carolina da Cruz. **Avaliação de Desempenho,** 2005. Disponível em:
<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/713/2/20000260.pdf>. Acesso em 2 de outubro de 2017.

MUNHÊ, Vilma Pimenta Cirilo. **Plano de Cargos, Salários e Benefícios,** 2011. Disponível em:
<http://www.ead.cesumar.br/moodle2009/lib/ead/arquivosApostilas/987.pdf>. Acesso em 17 de outubro de 2017.

NOGUEIRA, Sonia Terezinha Oliveira. **Desafios objetivos do trabalho docentes com adolescentes:** um estudo exploratório a partir da Psicodinâmica do Trabalho. Disponível em:
<https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/bitstream/123456789/763/1/Sonia%20Terezinha%20Oliveira%20Nogueira.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2017.

OLIVEIRA, Tatyellen Natasha da Costa. **Psicodinâmica do Trabalho:** Prazer e Sofrimento de Docentes do Curso de Graduação em Enfermagem da Universidade do Estado do Pará, 2011. Disponível em:

<http://apps.cofen.gov.br/cbcentf/sistemainscricoes/arquivosTrabalhos/I35259.E10.T6067.D6AP.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2017.

PAUL E. Spector; **Psicologia nas organizações** Tradução Cristina Yamagami – 4º ed. São Paulo: Saraiva 2012

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de Cargos e Salários**, 11.ed. São Paulo: LTr, 2006, 381 p. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/22126/000647997.pdf>. Acesso em 17 de outubro de 2017.

PONTES, B.R. **Avaliação de Desempenho**: nova abordagem – 7 eds. – São Paulo: Ltr, 1999. Disponível em: Disponível em: <http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/713/2/20000260.pdf>. Acesso em 2 de outubro de 2017.

RODRIGUES, Patrícia Ferreira; ÁLVARO, Alex Leandro Teixeira; RONDINA, Regina. **Sofrimento no trabalho na visão de Dejours**. Revista científica eletrônica de psicologia. Ano IV, n.7, Nov/2006. Disponível em: <http://apps.cofen.gov.br/cbcentf/sistemainscricoes/arquivosTrabalhos/I35259.E10.T6067.D6AP.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2017.

WALTER, Bruno Eduardo Procopiuk Walter; SOUZA, Regiane Cristina de. Trabalho, sofrimento e reconhecimento: a primazia do outro, 2012. Disponível em: http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1081/1/EBPSG_Walter%2C%20Bruno%20Eduardo%20Procopiuk_2012.pdf. Acesso em 18 de outubro de 2017.

KRETZER, Kristiano. **Criação de um Plano de Cargos e Salários para a Empresa Automatiza**, 2007. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Adm292454.PDF>. Acesso em 17 de outubro de 2017.

SCHERMERHORN, JR. John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. Porto Alegre-RS: Bookman; 1999.

SILVA, Raquel Vitória Souza; DEUSDEDIT-JÚNIOR Manoel; BATISTA, Matilde Agero. **A relação entre reconhecimento, trabalho e saúde sob o olhar da Psicodinâmica do Trabalho e da Clínica da Atividade**: debates em psicologia do trabalho, 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/589-5773-1-PB.pdf>. Acesso em 18 de outubro de 2017.