



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: Administração
LINHA DE PESQUISA: Avaliação de Desempenho
ÁREA: Gestão de Pessoas

Lucas Brandão dos Santos
21450417

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO X AVALIAÇÃO DE TRABALHO EM
UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DO DISTRITO
FEDERAL**

Brasília
2018

LUCAS BRANDÃO DOS SANTOS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO X AVALIAÇÃO DE TRABALHO EM
UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DO DISTRITO
FEDERAL**

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

LUCAS BRANDÃO DOS SANTOS

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO X AVALIAÇÃO DE TRABALHO EM
UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DO DISTRITO
FEDERAL**

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.: Dr. Felipe Burle dos Anjos
Orientador(a)

Prof. (a):
Examinador(a)

Prof. (a):
Examinador(a)

Brasília
2018

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO X AVALIAÇÃO DE TRABALHO EM UMA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS DO DISTRITO FEDERAL

Lucas Brandão dos Santos¹
Felipe Burle dos Anjos²

RESUMO

O presente estudo pretende diferenciar a avaliação do trabalho da avaliação de desempenho em uma empresa prestadora de serviços do Distrito Federal. A avaliação é uma importante ferramenta de transformação do trabalho, e deve acompanhar o novo papel da Gestão de Pessoas. Os objetivos específicos deste trabalho foram: identificar o trabalho real, analisar a diferença entre trabalho prescrito e trabalho real e descrever a avaliação de desempenho da organização. Utilizou-se o referencial teórico das modernas formas de gestão e da Psicodinâmica do Trabalho. O método escolhido fora um estudo de caso qualitativo exploratório. Realizou-se uma entrevista semiestruturada com uma funcionária do financeiro da empresa. Os dados foram analisados de acordo com a Análise de Conteúdo de Bardin, podendo classificar os resultados em três categorias, sendo elas: organização do trabalho; vivências de prazer e sofrimento no trabalho; mobilização da subjetividade e avaliação. Ao fim da pesquisa, conclui-se que a avaliação informal realizada pela empresa não é suficiente para suprir as necessidades subjetivas do trabalho da funcionária.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho; Avaliação do trabalho; Psicodinâmica do Trabalho

¹ Graduando em Administração.

² Doutor em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações pela UnB. Especialista em Análise Comportamental Clínica. Professor no UniCEUB. Psicólogo clínico.

1 INTRODUÇÃO

Para que uma empresa consiga tornar seu setor de Gestão de Pessoas um diferencial competitivo, é fundamental uma constante avaliação do trabalho realizado. Outros quesitos de retenção de capital intelectual também são importantes, como um ambiente de aprendizagem contínua, motivação dos funcionários, etc.

Em uma empresa que tem um ambiente de aprendizagem contínua, a tendência é que seu capital intelectual evolua com o passar do tempo. Segundo Rezende (2002), o diferencial de grandes empresas não é mais voltado às máquinas ou aos ativos que elas possuem, mas sim o agregado do conhecimento coletivo gerado, o intelecto criativo de seus funcionários, valores e como isso se relaciona positivamente com seus clientes. Ainda segundo Rezende (2002, pág 77), “no contexto da empresa, é a experiência acumulada pelo esforço de pesquisa de novos produtos e métodos de trabalho, pelo desenvolvimento e domínio de tecnologia emergentes e aprimoramento das relações e parcerias.”

Um meio importante para que a empresa consiga manter esse capital intelectual é uma avaliação de desempenho justa com seus funcionários. Segundo Robbins (2015), 40% dos trabalhadores nunca foram avaliados e dos que foram avaliados, 90% dessas avaliações são ineficientes. Além disso, os gestores apresentam uma resistência para discutir as falhas de seus funcionários diretamente com eles, nesse caso, evita-se o contato direto com o funcionário para não se correr o risco de apresentar um feedback negativo, de modo que, evite que seus funcionários tenham ações defensivas como contestar a avaliação, direcionando culpa para terceiros, e que, geralmente existe uma visão superestimada de seu desempenho por meio dos funcionários. (ROBBINS, 2015). Por este motivo, esta pesquisa é voltada para essa avaliação em uma empresa prestadora de serviços do Distrito Federal.

O objetivo geral do trabalho é abordar as diferenças entre a avaliação de desempenho realizada em uma empresa prestadora de serviços do Distrito Federal com a avaliação do trabalho. Para auxiliar o desenvolvimento deste objetivo geral, os objetivos específicos são: identificar a organização do trabalho; descrever o trabalho real; e verificar as discrepâncias entre o trabalho prescrito e o real da instituição.

Se as empresas conseguem desenvolver seu funcionário de modo que ele consiga apresentar um melhor trabalho, fazendo com que o serviço prestado pela empresa se fortaleça, desenvolvendo o serviço prestado ao consumidor. Sob o ponto de vista gerencial, este trabalho irá agregar para que as organizações consigam ter um feedback mais justo e eficiente para seus funcionários, servindo para que eles melhorem seu desempenho no trabalho, gerando um ambiente de aprendizagem coletiva e contínua e para que a empresa consiga manter seu capital intelectual.

No âmbito geral, atualmente, segundo o Google Acadêmico, existem cerca de 17.000 pesquisas realizadas com a palavra-chave avaliação de desempenho no período de 2016 a 2018. Tal número mostra que se trata de um assunto importante e amplamente estudado pelo meio acadêmico. Porém, o contraste da avaliação de desempenho com a avaliação do trabalho apresentam sete trabalhos da mesma linha de pesquisa. Esta linha delimita o seguinte objetivo geral avaliação do trabalho x avaliação de desempenho em um empresa prestadora de serviços do Distrito Federal e os objetivos específicos são: identificar a organização do trabalho; apresentar a ferramenta de avaliação utilizada; descrever o trabalho real; e verificar as discrepâncias entre o trabalho prescrito e o real da instituição. . Quase todas são qualitativas, exceto a de Souza (2017) que usou análise de dados, estudos de caso e de cunho exploratório; com entrevista e análise documental como método de coleta de dados, e como análise de dados Análise de Conteúdo.

Lima (2016) baseia seu trabalho em uma empresa pública do Distrito Federal. O objetivo geral do autor foi: avaliação de desempenho x avaliação do trabalho em empresa pública. E para dar suporte ao seu objetivo geral, se escolheu os seguintes objetivos específicos: identificar a organização do trabalho; apresentar a ferramenta de avaliação utilizada; apresentar a ferramenta de avaliação utilizada; descrever o trabalho real e verificar as discrepâncias entre o trabalho prescrito e trabalho real, sendo que o método utilizado nessa pesquisa fora o qualitativo. Lima pontua que a avaliação a que está submetido o servidor tem diversos benefícios quanto a pontuação de desempenho, correção de problemas dos quais o autor não cita quais são e para meios de gratificação individual, porém, Lima salienta que é uma ferramenta frágil no aspecto de mudanças do trabalho, salientando a alienação da ferramenta em relação ao trabalho real, sendo realizado uma avaliação de

desempenho anual de cada servidor para que sejam mapeados alguns aspectos para correção e a fim de recompensar o servidor para que o mesmo tenha desenvolvimento em sua carreira pública.

Cunha (2015) por sua vez especifica seu trabalho sob a diferença entre avaliação do trabalho e avaliação de desempenho de um servidor público federal. Neste trabalho o objetivo geral foi: diferenciar avaliação de desempenho de avaliação do trabalho de um servidor público federal. Para dar suporte a essa pesquisa os objetivos específicos foram: identificar o trabalho real, analisar a diferença entre o prescrito e real e descrever a avaliação de desempenho da instituição. Como método fora usado o qualitativo. Ao término de sua pesquisa, Cunha concluiu que a avaliação de desempenho realizado desse servidor público é ineficiente e não reflete o trabalho real e que a avaliação não serve para o acompanhamento e desenvolvimento do servidor em questão.

Souza (2017) tem como objetivo geral: analisar a avaliação a qual o trabalhador está submetido no exercício do trabalho. Para tanto, os objetivos escolhidos foram: identificar a organização do trabalho; apresentar a ferramenta de avaliação utilizada; descrever o trabalho real e verificar a discrepância entre o trabalho prescrito e trabalho real. Como método de pesquisa fora usado análise de dados de entrevistas realizadas com um caráter exploratório. Ao fim de seu trabalho, Souza mostra que a empresa que fora escolhida não adota apenas meios avaliativos que são indiferentes ao trabalho real, como vendas e checklist, que são por si meios de avaliação focados no trabalho prescrito. Percebeu também que, os funcionários usam as metas para averiguar se seu trabalho está sendo bem feito.

Malenha (2017) tem como objetivo geral: conflitar a avaliação de desempenho e psicodinâmica do trabalho em uma empresa brasileira de petróleo. Suportando este trabalho, os objetivos específicos foram: identificar a organização de trabalho em uma empres; apresentar a ferramenta de avaliação do trabalho e verificar a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Como método fora usado um estudo de caso qualitativo exploratório. Ao fim de sua pesquisa, Malenha apresenta que a empresa na qual fora feita a pesquisa a avaliação de desempenho representa grande importância quando se refere gratificação e progressão de carreira.

Júnior (2017) tem como objetivo geral: conflitar a avaliação de desempenho com a psicodinâmica do trabalho em um órgão do poder executivo

federal. Como auxílio nesta pesquisa, os objetivos específicos foram: identificar o trabalho real; analisar a diferença entre o prescrito e real e descrever a avaliação de desempenho da instituição. Como método fora utilizado um estudo de caso qualitativo exploratório. Ao final de sua pesquisa, Júnior mostra que no órgão que fora realizado a pesquisa a avaliação de desempenho realizada possui um poder de mudança ínfimo quando se trata de mudança de aspectos da psicodinâmica do trabalhador, porém a avaliação tem um grande impacto quando o assunto abordado é descrição de atividades, mapeamento de desempenho e correção de erros encontrados durante o trabalho.

Conceição (2017) tem como objetivo geral: avaliação de desempenho *versus* avaliação do trabalho em empresa multinacional reguladora de sinistros aéreos. Para auxiliar nesta pesquisa, seus 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. Esta pesquisa conta com um método de estudo de caso qualitativo exploratório. Ao término de sua pesquisa, Conceição apresenta que na empresa onde fora executada a pesquisa a avaliação de desempenho apenas informa sobre metas aos funcionários e possível maior remuneração salarial caso sejam atingidas.

Henriques (2017) tem como objetivo geral: avaliação de desempenho x avaliação do trabalho em uma empresa do ramo alimentício com características fordistas. Como auxílio, seu trabalho contou com os seguintes objetivos específicos: descrever a ferramenta de avaliação de desempenho utilizada pela empresa; identificar o trabalho real na empresa e verificar a diferença entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Como método de pesquisa se tem estudo de caso qualitativo e exploratório. Concluindo seu trabalho, Henriques mostra que a avaliação de desempenho que a empresa submete seus funcionários não avalia pontos subjetivos do trabalhador, sendo assim ineficiente para avaliar o trabalho realizado pelos funcionários.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 AS MODERNAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

De acordo com Spector (2012) existem dois meios em que se pode dividir a avaliação do trabalho, que são a análise voltada para o trabalho em si e a análise voltada ao funcionário. Ele classifica a avaliação voltada para o trabalho como sendo

a verificação das tarefas realizadas e a análise voltada ao funcionário é a avaliação das características pessoais necessárias para exercer tal trabalho.

Para Brannick, Levine e Morgeson (2007 *apud* SPECTOR, 2012), o trabalho formal se compõe de três elementos, que são: procedimento sistemático, onde o analista antecipadamente especifica um processo e o segue; descrever os componentes do trabalho e não como um todo e análise se resultando em trabalho escrito. Spector (2012) complementa dizendo que não há apenas um meio correto de se realizar a análise do trabalho, existindo vários métodos que irão disponibilizar tipos de informação diferentes, dependendo da finalidade na qual se está realizando a análise.

Segundo Spector (2012) uma abordagem de avaliação voltada ao trabalho é aquela que irá gerar informações que dizem respeito da propriedade das tarefas conduzidas durante a atividade, sendo assim, as descrições da tarefa geram um conceito de uma tarefa que pode ser usada em diferentes tipos de trabalho.

Já quando se aborda a avaliação orientada à pessoa, o autor diz que essa análise irá proporcionar os aspectos ou CHAOs necessários para que o funcionário consiga realizar determinado trabalho. CHAOs são o conjunto de conhecimentos, habilidades, aptidões e outros aspectos fundamentais para a realização do trabalho. Para Spector (2012, pg. 58) “as três primeiras características se concentram principalmente no desempenho em si; as “outras” referem-se ao ajuste e à satisfação, bem como ao desempenho ao trabalho.”. Segundo o autor, tarefa e CHAOs se diferenciam, pois, tarefa é algo em que o funcionário realiza e CHAOs é a habilidade necessária para que o colaborador exerça uma tarefa específica, sendo que tarefa indica o que se é realizado no trabalho, ao passo que, CHAOs irá indicar o tipo de pessoa necessária para tal situação.

Como Spector diz, uma análise de trabalho feita de forma coerente, proporciona informações importantes para os gestores, que, em posse dessas informações, pode-se se usar em subprocessos de Recursos Humanos, podendo ser a avaliação de desempenho (SPECTOR, 2012).

De acordo com Schmidt, Santos e Martins (2006), para que aconteça a avaliação de desempenho em uma organização, o planejamento se torna fundamental, pois se torna dificultoso fazer tal análise se os gestores não tiverem determinado previamente qual objetivo se pretende atingir. De acordo com os autores, para que se capture todas as vantagens de um processo de avaliação de

desempenho, a organização deve estar focada em assimilar o indicador corretamente com sua finalidade desejada, fazendo também com que todos os envolvidos possam conceber as características básicas.

Para Malheiros e Rocha (2014 apud SOUZA et al. 2009, p. 24) “desempenho é ação intencional, decorrente da aplicação de potenciais e competências, que permitem o alcance de resultados desejados. Devido à influência de variáveis distintas, o indivíduo não pode ser responsabilizado, isoladamente, pelos resultados obtidos”.

Para Robbins (2014) o gestor responsável de cada organização deve definir padrões e desempenho alcançáveis para seus funcionários. Para isso, ele defende que cada gestor se junte com o funcionário para que seja feita uma análise do trabalho realizado e assim se chegue a um consenso. “Idealmente, você e cada funcionário devem analisar em conjunto o trabalho dos funcionários, identificar os processos e os resultados necessários, e assim, determinar os padrões de desempenho que definirão como os resultados serão bem atingidos (ROBBINS, 2014, pg. 352)”.

Existem três tipos de avaliação, que para Malheiros e Rocha (2014) são classificados como avaliação diagnóstica, avaliação formativa e avaliação de controle. O primeiro tipo de avaliação, de acordo com os autores, decorre sempre ao início de uma atividade e tem como finalidade avaliar e identificar a performance do funcionário e seu momento de carreira, para que constituam na implementação de planos de carreira. Já a avaliação formativa, segundo os autores, ocorre durante o processo de trabalho, tendo como base o auxílio na performance dos funcionários ao realizar uma atividade, intensificando pontos positivos e mapeando pontos que precisam ser melhorados; e, por fim, a avaliação de controle, que para os autores ocorre no fim de um período, sendo o tipo mais comum e serve para atribuições de conceitos.

Deste modo, para Robbins (2014, pg. 350) “devido ao fato de a avaliação de desempenho ser um ponto determinante no ajuste salarial e nas decisões de promoção, qualquer coisa relacionada a essa avaliação do trabalho causava medo no coração dos funcionários.”. Com o passar do tempo, o autor acredita que ocorreu uma mudança nesse cenário, tendo agora avaliação de desempenho como um artefato que analisa não só o desempenho atual, mas como os desempenhos anteriores, dando ênfase tanto nos procedimentos positivos como nos negativos.

Robbins (2014) acredita que essa análise de desempenho atual e passado ajude o gestor a traçar uma meta para que junto ao funcionário, se possa corrigir a situação, tornando assim um processo menos penoso, ao passo que, ao analisar desempenhos passados e realizar planos para melhoria de desempenho no futuro, faz com que os funcionários sejam menos suscetíveis a ter uma reação negativa ao *feedback*.

Para Schmidt, Santos e Martins (2006, pág. 10) a primeira etapa em uma organização que decide inserir a avaliação de desempenho em seus processos é deixar claro como se deve medir esse desempenho, para isso:

o tomador de decisão precisa buscar um instrumento para tornar o processo de decisão menos aleatório e mais científico, ou seja, o estabelecimento de um sistema de medição deve se constituir numa ferramenta para apoiar o tomador de decisão. A medição de desempenho não pode ser considerada a última etapa do processo de decisão, mas uma etapa que contribui para o aprimoramento desse processo.

Para os autores, a próxima etapa consiste em elaborar um conjunto de indicadores que responda de maneira satisfatória às necessidades do tomador de decisão. Estabelecido os meios de comparação e como se deve medir, há a necessidade de se uniformizar o sistema de medida, estabelecendo-se conceitos. Os autores acreditam que se encerrando este ciclo a extração de conclusões e possíveis tomadas de decisão só possam se concretizar caso as etapas anteriores forem cumpridas com plenitude.

Nessa nova esfera em que as empresas são inseridas, Kaplan e Norton (1997, apud SCHMIDT, SANTOS e MARTINS, 2006 pg. 10):

Observam que o sistema de avaliação de desempenho deve objetivar um gerenciamento integrado capaz de contemplar todos os fatores que influenciam a organização. Eles destacam que as empresas que operam na área de estão estruturadas através de novas premissas operacionais.

Existem vários meios para se avaliar o desempenho dos funcionários, sendo que em um desses casos, se pode usar as escalas gráficas de classificação para tal. Segundo Malheiros e Rocha (2014), escalas gráficas de classificação é a exposição de pontos que comparam o desempenho dos funcionários com os resultados estipulados anteriormente pela organização.

Já no meio de escolha e distribuição forçada, segundo os autores, utilizam-se frases que tem como objetivo representar explicitamente os comportamentos de um empregado. Nesse método, geralmente se separa os

funcionários por grupos entre melhores e piores, não podendo o avaliador ser apto a manifestar sua opinião já que só é possível escolher entre quatro opções pré-estabelecidas (MALHEIROS; ROCHA, 2014).

Existe também o método de pesquisa de campo, ainda segundo os autores, é um meio importante pois se tem entrevistas exclusivas com os gestores imediatos. Neste método, pode-se notar como principal vantagem a padronização da avaliação, pois o mesmo avaliador irá diversas áreas dentro da organização, eliminando o risco de subjetividade (MALHEIROS; ROCHA, 2014).

Quando se trata do método de incidentes críticos, em um eventual cotidiano da organização, poucos acontecimentos irão gerar o sucesso ou o fracasso. Neste tipo de avaliação busca-se apenas os extremos, sejam eles positivos ou negativos. Como fator positivo deste método, os autores dizem que a fronteira entre o sucesso e o fracasso não são motivados pelas atitudes cotidianas e para maior formalização de avaliação, tem-se um apontamento dos principais comportamentos (MALHEIROS; ROCHA, 2014).

Para o método de comparação de pares, é uma avaliação por semelhantes, um funcionário é comparado à outro ou comparado com o resultado obtido pela equipe. De acordo com Malheiros e Rocha, este método é importante para as organizações que pretendem ranquear seus funcionários, para eles, a vantagem de utilizar este método é a comprovação de que a avaliação de desempenho do funcionário tem nexos quando contrastado com outros funcionários que exercem as mesmas funções e atividades (MALHEIROS; ROCHA, 2014).

O método de relatório de desempenho, para os autores, este método permite que o avaliador esquadrinhe suas ponderações sob o ponto de vista qualitativo, podendo o gestor ter um feedback de qualidade melhor. Na análise feita pelo responsável deverá conter atributos pessoais do observado e de seu envolvimento com o trabalho, deverá conter também uma análise SWOT pessoal do observado e possibilidades de ascensão profissional (MALHEIROS; ROCHA, 2014).

No método de avaliação por resultados, segundo os autores, se resume em um método que confronta o desempenho obtido pelo avaliado e o desempenho esperado pela empresa, que quando é convertido percentualmente para números, se obtém uma nota (MALHEIROS; ROCHA, 2014).

2.2 A Psicodinâmica do Trabalho

A Psicodinâmica do Trabalho é o campo do estudo que investiga a intersubjetividade, as vivências de prazer e sofrimento no trabalho, e a dinâmica saúde/doença (DEJOURS, 1993). Para Dejours, a Psicodinâmica do Trabalho tem um papel maior do que apenas identificar distúrbios mentais relacionados à profissão ou situações de trabalho, esta nova abordagem busca as concepções e transformações do sofrimento mental relacionadas à organização do trabalho.

Para Mendes (2018), nos novos meios de organização do trabalho, o sofrimento do trabalhador se apresenta harmonizado com sua própria existência, tornando dificultosa a aprendizagem do mesmo, fazendo com que o trabalhador procure o prazer, para que aconteça sua estabilização sociopsíquica. Neste momento, de acordo com a autora, a inteligência prática e a cooperação irão ganhar destaque como os meios utilizados pelos trabalhadores para amenizar o sofrimento.

Este sofrimento também acontece quando, dentro de uma organização, o trabalho prescrito se encontra em discrepância com o trabalho real. Para Anjos et al. (2011), que definem trabalho prescrito como os processos precedem a execução da tarefa, e trabalho real é quando se realmente executa a tarefa.

Quando o trabalhador se encontra em sofrimento, para manter sua sanidade, pode realizar para si estratégias para mediar o sofrimento no trabalho, sendo elas individuais ou coletivas, que tem como poder a diminuição no sofrimento do trabalho (MORAES, 2013). Para a autora, as estratégias coletivas funcionam de forma em que se estabelece um acordo entre os trabalhadores para onde todos irão se empenhar para essas estratégias possam se manter, tendendo a excluir aqueles que não concordem com os demais (MORAES, 2013).

Identificam-se duas estratégias de mediação, para os trabalhadores, quando se trata de sofrimento no trabalho, que são as de mobilização coletiva e as defensivas. Nas de mobilização coletiva acontece quando há uma interação entre os próprios trabalhadores criando artifícios comuns a todos para tentar combater o sofrimento no trabalho (ANJOS 2011). Para o autor, quando tratamos das estratégias individuais, pode-se dizer que é uma maneira de minimização do sofrimento, por vezes inconscientemente, para se negar o sofrimento e o custo humano no trabalho e que é abordada, geralmente, quando há uma falha nas estratégias coletivas (ANJOS, 2011).

2.2.1 Mobilização subjetiva

Entende-se por mobilização subjetiva a redenção do sentido do trabalho, deixando claro a relação entre trabalho e a constituição e afirmação de identidade. Quando o trabalhador decide procurar um novo significado para esse sofrimento, ele irá desfrutar de quatro dimensões para auxiliá-lo, são elas: ressonância simbólica, inteligência prática, coletivo de trabalhadores e reconhecimento no trabalho (MENDES; DUARTE, 2013).

Pode-se dizer que ressonância simbólica é quando o trabalhador se utiliza do seu subconsciente, podendo fazer uso de seus valores, distinções e vínculos afetivos tentando pareá-los com os objetivos organizacionais (MENDES; DUARTE, 2013). Para que isso ocorra, o trabalho realizado precisa ter um grau de sentido para o trabalhador tendo em vista sua história de vida (VASCONCELOS, 2013)

Outra dimensão que é citada pela autora é a da inteligência prática, ela se baseia na resistência por parte do trabalhador ao trabalho prescrito, ocorrendo, desta forma, uma adaptação que acontece no trabalho real (MENDES, 2013). Já para Vasconcelos (2013), afere-se que o trabalhador vivencie o real do trabalho quando ele transcende a prescrição do trabalho para conseguir desempenhar um bom papel com os acontecimentos e imprevistos do trabalho, extrapolando os limites da organização do trabalho.

Outra dimensão é o coletivo de trabalho. Não é possível se criar a partir da vontade do trabalhador, que é criado a partir de regras, que não são exclusivamente técnicas, mas que também são denominadas pelo coletivo de regras, tendo essas regras a função de controlar as ligações entre as pessoas (MENDES, 2013).

Já a análise de cooperação, é observada dentro do coletivo de trabalho e é caracterizada por haver diversos meios de perceptibilidade, como por confiança e um espaço para discussão do trabalho, tendo essa dimensão como origem na discrepância das contribuições dos trabalhadores e das relações de correlação entre si (MENDES, 2013).

Quando tratamos da dimensão do reconhecimento, para a autora, é a dinâmica que concede a conversão do sofrimento em prazer (MENDES, 2013). Para Lima (2013), o reconhecimento é o meio de *feedback* simbólico derivada da contribuição realizada pelo trabalhador, pelo seu envolvimento da subjetividade e inteligência do trabalho. Para a autora, esta retribuição irá se apresentar em duas

partes, sendo a primeira como reconhecimento no significado de constatar, que surge quando há a colaboração individual à organização do trabalho, e, reconhecimento no significado de gratidão, que surge quando há a contribuição dos trabalhadores dada à organização do trabalho.

Porém este *feedback* não é dado de forma gratuita, uma vez que o mesmo é gerado após intensas provas do trabalho realizado, que irão se adaptar aos julgamentos enunciados. Tais julgamentos são divididos em dois, sendo eles: julgamento de utilidade, chefias, subordinados e clientes, representando a linha vertical da organização, que fiscaliza o realizado pelo colaborador, reafirmando asserção ao ambiente do trabalho (LIMA, 2013).

Já o julgamento de beleza, representa, por um lado, sendo visualizado na linha horizontal da organização, a da comunidade de pertença, representando o julgamento da conformidade, que gera uma sensação ao trabalhador, de se ver inserido a um grupo de profissionais por ser percebido como tal, e, por outro lado, representa o julgamento da originalidade, onde se julga a diferenciação do trabalho como um todo, havendo a possibilidade de um reconhecimento singular (LIMA, 2013).

Entretanto, para dos Anjos (2013), este reconhecimento também esbarra na dificuldade sobre a visibilidade sobre o trabalho real, listando cinco empecilhos, que são: o constrangimento da clandestinidade associado à artimanha e ao zelo; os desafios na estratégia de poder; o déficit semiótico e a dominação simbólica; a *métis* ou o conhecimento do trabalho pelo corpo; as estratégias de defesa contra o sofrimento.

No primeiro obstáculo, constrangimento da clandestinidade, acontece quando o trabalhador, para realizar o trabalho real, é preciso fazer algo fora dos padrões aceitos pela sociedade ou até mesmo estipulados por lei, logo, como o trabalhador para realizar o trabalho real precisa ultrapassar as linhas estipuladas pela organização, ao realizar este o ato, o trabalhador se encontra na clandestinidade. (ANJOS, 2013).

Quando se trata dos desafios na estratégia de poder, levam o trabalhador a um jogo de domínio de acesso duvidoso, onde se obtém informações importantes apenas a partir de uma escuta mais detalhada, logo, é necessário que se use o segredo e a privacidade para que se descubra a racionalidade estratégica no contexto organizacional (ANJOS, 2013).

Outro obstáculo é o déficit semiótico, para dos Anjos, “situação que se depara o trabalhador ao discutir o trabalho com o patrão ou com especialistas no trabalho, na qual ele se encontra dominado simbolicamente pelos recursos linguísticos.” (ANJOS, 2013 pg. 67). Logo o trabalhador fica retraído por saber como discutir o trabalho, porém não tem argumentos técnicos para explicar o mesmo.

Já no conhecimento do trabalho pelo corpo é considerado um empecilho à constatação do trabalho efetivo, pois para dos Anjos, “A inteligência do corpo é frequentemente desconhecida por aqueles que a praticam, pois ela não é algo facilmente simbolizado, visível ou transmissível.” (ANJOS, 2013 pg. 67). Nesse contexto, pode-se se usar o exemplo da profissão de jogador de futebol, onde os trabalhadores nunca estudaram ou se especializaram para aquilo, mas mesmo assim sabem realizar o trabalho.

E, por fim, o último obstáculo é identificado como as estratégias de defesa contra o sofrimento, pois para o autor, lidar com o sofrimento gerado pelo trabalho, também é um trabalho. Essas estratégias tem dois caminhos, o individual e o coletivo, contudo, essas estratégias utilizadas são em sua grande parte inconscientes, pois, como seu foco é amenizar o sofrimento do trabalhador, pois essas estratégias não fazem com que o sofrimento suma, e, quando o trabalhador se propõe a falar sobre elas pode gerar um resultado diferente do proposto (ANJOS, 2013”.

Para Dejours (2008), um dos problemas dessa moderna forma de organização do trabalho são avaliações rasas, “chega-se avaliações lisonjeiras que muitas vezes apresentam vínculos frouxos com o real” (DEJOURS, 2008 pg. 77). Para o autor o problema também está em que a avaliação do trabalho não faz bem à saúde do trabalhador, pois esta avaliação quando tem viés de redução de quadro para sobrecarregar outras pessoas, acaba agindo como ameaça.

Tendo isso em vista, uma crítica que o autor faz a avaliação de desempenho, é que esta avaliação terá como resultado apenas aos resultados obtidos pelo trabalhador, contudo, não abordando os aspectos subjetivos do trabalho por ele realizado (DEJOURS, 2008). O trabalho leva mais coisas em evidência do que apenas o resultado, para Dejours (2008), deve-se observar também o sofrimento, engenhosidade, dentre outros.

O autor também faz uma objeção à avaliação por tempo de trabalho, pois, para Dejours (2008), este modelo de avaliação se tornou antiquada tendo em vista

que o envolvimento da subjetividade transcende, e muito, o tempo estimado como tempo de trabalho, mesmo porque, por vezes, o trabalhador pode ter ideias inovadoras em situações longe do trabalho, como em casa, por exemplo. Portanto, para o autor, “o bom trabalhador trabalha fora do trabalho”.

Dejours (2008) também faz crítica à avaliação por competências, pois, por vezes, a definição da competência para um trabalho estipulado é feito por alguém que pode nunca ter executado o trabalho, estando por vezes alheio ao trabalho real.

Quando se aborda a avaliação da qualidade total, Dejours (2008) observa que este modelo avaliativo se tornou mais um *slogan* do que uma avaliação metódica e bem realizada do trabalho, e, observa também, que qualidade total nunca existira, sendo apenas um ideal.

O que pode se perceber sobre avaliação do trabalho na análise crítica da Psicodinâmica do Trabalho é que há um reconhecimento do esforço do trabalhador, isso tanto no quesito do trabalho prescrito quanto do trabalho real, e, ao realizar esta avaliação, o funcionário se sente mais satisfeito e confiante no seu trabalho. Outro ponto que se pode destacar é que a avaliação do trabalho ameniza o sofrimento do trabalhador, pois ajuda a se entender o desnivelamento entre o trabalho prescrito e o trabalho real, tendo em vista que esse desnivelamento se torna uma das maiores fontes de sofrimento, e, essa avaliação se destaca das outras por não resumir o trabalho do funcionário apenas no resultado, mas o avaliando por diversos outros fatores (ANJOS, 2013).

3 MÉTODO

Esta pesquisa utilizará o método de pesquisa qualitativa exploratória, que segundo Takahashi (2013), a pesquisa qualitativa é um meio onde se procura entender as manifestações humanas e sociais de forma mais completa, envolvendo uma gama de recolhimento de materiais empíricos apanhados de observações, entrevistas, relatos de experiências pessoais, etc.

Quando uma pesquisa é exploratória, significa dizer que ela tem o objetivo de aprofundar, desenvolver ou modificar conceitos estabelecidos em pesquisas passadas, logo, para que isso aconteça, ela deve seguir uma linha mais branda em seu planejamento, e, tem como hábito de seus pesquisadores, utilização de estudo de caso, entrevistas não padronizadas e análise de documental e bibliográfico (GIL, 2008).

Segundo Gil (2002), o estudo de caso é um método de pesquisa bastante utilizada no meio acadêmico, além de ser usado para o esclarecimento de pesquisas tendo em visto seus aspectos, pode ser utilizado como base para a descrição de síndromes raras e permite ao pesquisador um amplo conhecimento sobre o objeto de estudo graças à profundidade abordada neste método.

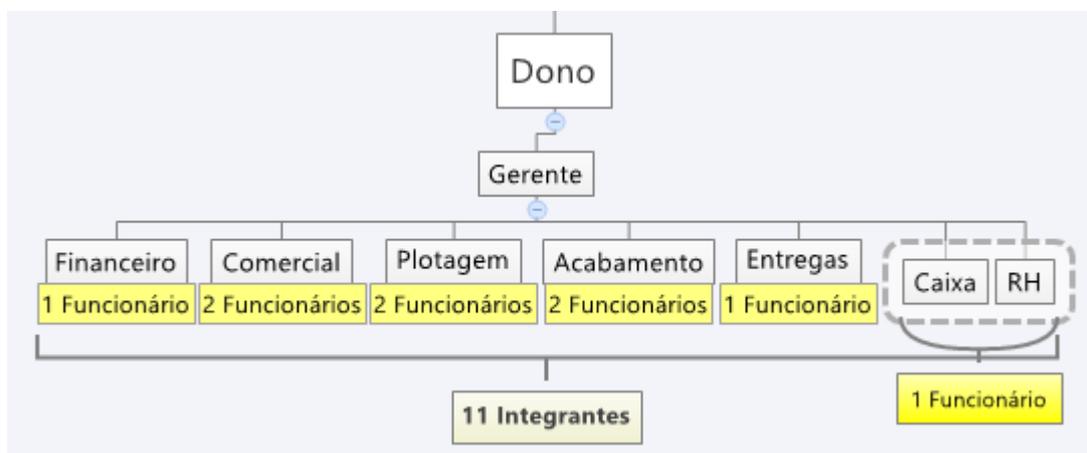
3.1 A Empresa

Segundo arquivo enviado pela empresa, A razão social da empresa é Inova Print Comunicação Visual Gráfica e Copiadora, CNPJ 12.926.595/0001-90, situada na SCRLN 715 Bloco A Loja 11, Asa Norte, Brasília. A empresa foi fundada em 24/11/2010, atua em quatro setores: gráfico, comunicação visual, cópias e plotagem de projetos. Hoje a organização possui 11 funcionários.

A visão da empresa é: “se tornar uma empresa com um padrão de qualidade reconhecido e respeitado em todo o centro-oeste, priorizando principalmente a satisfação do cliente”, e os valores são: ser a primeira escolha do cliente, zelar pelo produto e prazo do cliente, buscar um padrão de qualidade alto, cumprir o que foi prometido e tornar tanto os clientes como funcionários fieis à empresa.

Seu organograma é:

Figura 1 - Organograma da empresa



Fonte: Dono da empresa

3.2 Participantes

Esta pesquisa fora realizada com uma pessoa da empresa, que por sua vez é funcionária da área de financeiro.

3.3 Procedimentos

Nesta pesquisa será utilizada o procedimento de entrevista semiestruturada, sigilosa, voluntária.

Segundo Gil (2008), a entrevista é um instrumento onde o pesquisador irá formular perguntas e executá-las frente ao entrevistado para que consiga dados provenientes para continuação do trabalho.

O autor define uma entrevista estruturada como aquela onde não se há brecha para sair do rumo das perguntas já estabelecidas, tendo isso em vista, a pesquisa semiestruturada irá seguir um roteiro inicial, mas poderá, o pesquisador, fazer outras perguntas caso acho pertinente (Gil, 2008).

Roteiro:

- 1) Fale-me sobre seu trabalho:
- 2) Quais as dificuldades enfrentadas no seu cotidiano de trabalho?
- 3) Como você faz para lidar com essas dificuldades?
- 4) Qual o seu sentimento com relação ao trabalho?
- 5) Qual a sua opinião sobre o processo de avaliação da empresa?

3.4 Análise dos Dados

Nesta pesquisa fora utilizada a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977), esta análise utiliza um composto de técnicas de análise das comunicações, que visa, por meio de processos sistemáticos, uma análise profunda das informações coletadas no método de pesquisa, procurando sempre a descrição desse conteúdo e nas aprendizagens que também podem ser tiradas dessa pesquisa.

Existem três regras básicas para a realização desta técnica, que são: a pré análise, que se percebe como uma etapa de organização, ocorrendo o primeiro contato com os documentos que serão analisados, tendo como resultado uma leitura rasa; a exploração do material, onde se aglomeram os dados brutos para que se descreva o conteúdo; e o tratamento dos resultados, que ocorre a lapidação desses dados brutos para que eles possam ter um valor (BARDIN, 1977).

A análise de conteúdo deve apresentar algumas qualidades, que são: exclusão mútua, onde se coloca cada ponto em sua categoria específica; a homogeneidade, que é a afirmação de que é necessário que exista apenas uma dimensão de análise para cada categoria, e, caso tenha diferentes níveis de análise, estas devem então ser separadas em distintas categorias; pertinência, onde se deve conter os objetivos da pesquisa, as temáticas que a orientam, características da mensagem, dentre outros; a objetividade e a fidelidade, que devem enfatizar não haverá possibilidade de interferência pela subjetividade do analista, e, para que isso ocorra, deve-se ter categorias bem definidas e indicadores claros; por fim, a produtividade, que deve mostrar que as categorias podem vir a ser produtivas caso se obtenha resultados ricos em inferências, hipóteses novas ou até em dados exatos (CÂMARA, 2013).

4 RESULTADOS

4.1 Análise documental

A empresa não dispõe de nenhum documento avaliativo do trabalho dos funcionários, também não fora disponibilizado nenhum documento especificando como a empresa funciona, porém, em conversas informais com o dono, pode-se aferir que a empresa é uma gráfica voltada para atividades empresariais e industriais, onde é estabelecido regras organizacionais rígidas, não tendo os funcionários muita liberdade para socialização, tendo foco apenas no trabalho, a empresa funciona em horário comercial, tem maneiras já consolidadas para atendimento ao cliente e tem como costume uma avaliação de desempenho de maneira informal uma vez a cada quinze dias, não tendo datas específicas para ocorrerem.

4.2 Análise de conteúdo das entrevistas

Categoria 1: Organização do trabalho

Trata-se de uma gráfica voltada para atividades empresariais e industriais. A organização do trabalho é rígida e tem processos já estabelecidos. A empresa funciona em horário comercial, oito horas por dia. A entrevista realizada com a funcionária do faturamento ajuda a entender suas dificuldades no trabalho e como ela tenta lidar com elas. A funcionária trabalha de segunda a sexta em horário comercial. Segundo a entrevistada, suas funções são: fazer cobranças, controle de

notas pendentes, negociação com clientes e relatórios periódicos para o gerente da empresa.

Não fora citado pela entrevistada nenhum tipo de avaliação de desempenho formal, porém ocorre quinzenalmente uma avaliação informal com os funcionários onde se é pontuado como o trabalho ocorreu e como ele deve ocorrer.

Verbalização:

“[...]Ligo, faço a cobrança, quando tem notas pendentes eu emito, né, envio pros clientes, e enfim, hã, faço alguns relatórios pro gerente da empresa [...]”

“ [...]sim as vezes ele de manhã, uma vez por semana sentamos ali e conversamos, eu demonstro o que eu faço e tem alguns questionamentos alguma reclamações que eu tô melhorando, podemos dizer assim, é importante, sempre é importante pro dono da empresa saber tudo que a gente ta fazendo [...]”

Categoria 2: Vivências de prazer e sofrimento no trabalho

A funcionária afirma ter duas dificuldades no trabalho, uma técnica e outra comportamental. A técnica ela diz ser a falta de conhecimento na ferramenta de Excel e a parte comportamental se encontra a timidez da funcionária.

Tendo em vista que a entrevistada precisa manter contato direto com cliente, negociar com eles prazos de nota fiscal e também manter relações com outros funcionários à sua volta, para ela é extremamente custoso, chegando ao ponto de causar medo, vergonha e tremores, o que acaba gerando sofrimento, porém esse quadro muda quando ela consegue adquirir intimidade e confiança, deixando a timidez de lado.

Outro lado negativo da timidez apresentado pela funcionária é não saber falar “não” para seus colegas de trabalho. Devido as boas relações com seus colegas, ela sente dificuldade em negar ou se posicionar sobre algo, isso ocorre até com coisas simples como querer ou não, se tornando um problema frequente, pois a funcionária diz não ter uma solução para lidar com a timidez.

Verbalizações:

“[...] Eu tenho muita dificuldade, como eu não tenho muito conhecimento, de excel, ele me dá uma surra de vez em quando, mas vou relevando, vou aprendendo, perguntando, mexo aqui, mexo ali e tenho um pouco de dificuldade

também de conversar com as pessoas, eu sou um pouco, eu brinco muito, mas na hora de me posicionar tenho dificuldade em falar, se eu quero, se não posso fazer naquele momento, isso é um pouco trabalhoso da minha parte. [...].”

“[...]Vergonhosa, fico com medo, fico tremendo, eu não sei lidar muito bem com essa forma né de serviço. [...].”

“[...]eu brinco muito, mas na hora de me posicionar tenho dificuldade em falar, se eu quero, se não posso fazer naquele momento, isso é um pouco trabalhoso da minha parte. [...].”

Categoria 3: Mobilização da subjetividade e avaliação

A mobilização da subjetividade está relacionada em como a atendente mobiliza suas emoções, sentimentos e pulsões no trabalho. Um meio que a funcionária usa para mobilizar a subjetividade é fazendo uso coletivo de trabalhadores, pois por vezes é cabível que ela use de sua boa relação com sua equipe de trabalho para sanar dúvidas técnicas.

Quando consegue entregar demandas da qual julga de difícil realização, a funcionária se sente feliz por ter conseguido tal feito, afirmando gostar do que faz. Para a funcionária, por mais que a empresa não adote um meio formal de avaliação dos funcionários, acredita que seja importante para saber se o trabalho está sendo bem feito.

Verbalizações:

“[...]pergunto pra gerente, pergunto pro dono da empresa, pra quem pode me ajudar, como é que podem me ajudar, me oriento da melhor forma possível. [...].”

“[...]sinceramente agora eu tô feliz, porque eu consegui dar andamento em alguns assuntos pendentes e alguns relatórios que eu precisava entregar. [...].”

“[...]agora eu tô feliz, to animada pra dar andamento, eu gosto do que eu faço. [...].”

5 DISCUSSÃO

No primeiro objetivo, que é identificar a organização do trabalho, identificou-se por conversas informais com o dono da empresa, que a gráfica tem objetivos industriais e empresariais, funcionando em horário comercial e de organização do trabalho bem rígida. Não fora informado nenhum tipo de incentivo a especialização dos funcionários, os departamentos são previamente definidos, porém, devida a baixa quantidade de funcionários, quando ocorre alguma falta, funcionários de outros setores realizam o serviço.

No segundo objetivo, que é descrever o trabalho real, é possível identificar o trabalho real a partir das dificuldades apresentadas e na realização do mesmo. A funcionária deixa claro que para realizar bem seu trabalho é preciso lidar com questões subjetivas, como ter de deixar sua timidez em segundo plano para lidar com seus colegas e clientes. O trabalho real neste caso envolve oprimir suas dificuldades relacionais e técnicas para conseguir atender de maneira satisfatória os clientes e seus colegas de trabalho. Entretanto, este controle de sentimentos é consequência da inteligência prática frente ao fracasso do real, tendo como estratégia para lidar com este sofrimento a racionalização do sofrimento para ter uma aceitação alienada do sofrimento vivenciado.

No terceiro objetivo, que é verificar as discrepâncias entre o trabalho prescrito e o trabalho real na instituição, observa-se a falta de competência técnica apresentada pela funcionária, por mais que tenha suas tarefas pré-estabelecidas, quando sente alguma dificuldade ela recorre a outros funcionários ou até ao dono para conseguir finalizar seu serviço.

A literatura pesquisada (ROBBINS, 2015) ressalta a importância de uma ferramenta formal de avaliação. Não condizendo com a avaliação informal promovida pela empresa. Dessa forma, ele não aproveita alguns benefícios da ferramenta, ao não estabelecer indicadores especificados para avaliar o desempenho, tornando obsoleta tal avaliação informal.

A mobilização da subjetividade é estimulada pelo coletivo de trabalhadores, uma vez que, conforme consta na categoria 3, a entrevistada recorre aos colegas de trabalho com quem tem boa relação para solicitar ajuda nos problemas enfrentados diariamente. Mesmo que a funcionária se sobrecarregue por não conseguir dizer não aos colegas, há um reconhecimento favorável de beleza do trabalho da funcionária, ocorrendo sempre que se consegue terminar ou dar

prosseguimento em alguma tarefa por ela considerada difícil. Ela tem a percepção de identidade ao grupo de trabalhadores ali incluídos, tendo como resultado um sentimento favorável ao trabalho.

Não é possível perceber o constrangimento da clandestinidade associada à artimanha e ao zelo, em função de uma flexibilidade informal da organização do trabalho. Também não se percebe o uso de desafios na estratégia de poder, pois a entrevistada deixa claro que não se incomoda de pedir informações aos colegas e nem ao dono da empresa, e também não relatou ambições ou instabilidade na atual estrutura de poder da organização. Não há planejamento de carreiras.

Dentre os resultados dos artigos apresentados na justificativa acadêmica, que comparam a avaliação de desempenho com a avaliação do trabalho na perspectiva da Psicodinâmica do Trabalho (CUNHA, 2015; LIMA, 2016; HENRIQUES, 2017; SOUZA, 2017; MALENHA 2017; JÚNIOR, 2017; CONCEIÇÃO, 2017) que se assemelham aos da presente pesquisa tem-se: a ineficiência da ferramenta utilizada para a avaliação em transformar o trabalho real, pois não se avaliam as dificuldades apresentadas pela entrevistada, fazendo com que não se possa pensar em soluções para saná-las ou ainda reconhecer o constante uso da inteligência prática pela funcionária.

Cunha (2015) diz que sua pesquisa revela que a avaliação de desempenho realizada não serve para o acompanhamento e desenvolvimento do funcionário; para Lima (2016) sua pesquisa mostra a fragilidade da avaliação realizada em relação ao trabalho real; e para Henriques (2017) pontua que a avaliação proposta não avalia os pontos subjetivos do trabalhador se tornando ineficiente para avaliar o trabalho.

Souza (2015) aparece com uma similaridade presente neste trabalho que são meios avaliativos indiferentes ao trabalho real, pois, como observado nesta pesquisa, o meio informal adotado pela empresa não consegue suprir o sofrimento gerado pelo trabalho real, podendo ser observado o mesmo resultado por Júnior (2017). Já Malenha (2017) apresenta um dado que não fora possível observar nesta pesquisa, pois a avaliação aqui apresentada não remete grande importância quando se trata de gratificação e progresso de carreira, que, de maneira similar, é o mesmo resultado apresentado por Conceição (2017), que aborda a avaliação apenas como meio para possível aumento de remuneração salarial, pois essa possibilidade não existe na estrutura de remuneração e cargos da gráfica pesquisada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa atingiu todos os objetivos específicos propostos, podendo-se afirmar que o método utilizado pelo gestor não disponibiliza uma avaliação precisa do trabalho e nem do desempenho de seus funcionários, tendo em vista que a ferramenta não contempla o trabalho real da entrevistada.

Respondeu-se também, o objetivo geral, diferenciando a avaliação de desempenho e da avaliação do trabalho em uma empresa prestadora de serviços do Distrito Federal. Além de não existir uma avaliação formal na empresa, a avaliação informal que ocorre não supri as necessidades subjetivas da funcionária, servindo apenas para *feedback* do trabalho feito e expectativas para as demandas futuras.

Como limitação da pesquisa encontra-se o fato de ter pouca riqueza em termos de entrevistas, uma vez que era difícil conciliar horários para realização das mesmas com a empresa.

Sugere-se a realização de mais pesquisas com outros cargos da instituição. E também neste mesmo tema em mais empresas do mesmo ramo do Distrito Federal, podendo assim, com seus resultados, compara-las.

REFERÊNCIAS

ANJOS, Felipe Burle. Avaliação do Trabalho. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. (org). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013; p. 65-71

_____. Organização do Trabalho. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. (org). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013; p. 267-275

_____; MENDES. A. M; SANTOS, A. V; FACAS, E. P. **Trabalho prescrito, real e estratégias de mediação do sofrimento de jornalistas de um órgão público**. Revista Eletrônica Sistemas & Gestão, v. 6, n.4, p. 562-582, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CÂMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Gerais: Revista institucional de psicologia, v.6, n.2; p. 179-191, jul./dez. 2013.**

CONCEIÇÃO, Beatriz Valverde. **Avaliação de desempenho versus avaliação do trabalho em empresa multinacional reguladora de sinistros aéreos**. 2017. 32 f. Dissertação (Graduação profissionalizante em Administração) – Graduação em Administração, UniCEUB, Brasília, 2017.

CUNHA, Hugo Simões. **Diferenças entre a avaliação de trabalho e a avaliação de desempenho do servidor público federal**. 2015. 32 f. Dissertação (Graduação

profissionalizante em Administração) – Graduação em Administração, UniCEUB, Brasília, 2015.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho, tecnologia e organização**. São Paulo: Blucher, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6ª edição. Atlas, 07/2008.

HENRIQUES, Caio Cardoso Cotrim. **Avaliação de desempenho x avaliação do trabalho em uma empresa do ramo alimentício com características fordistas**. 2017. 30 f. Dissertação (Graduação profissionalizante em Administração) – Graduação em Administração, UniCEUB, Brasília, 2017.

JUNIOR, João Paulo da Silva Araújo. **Conflitar a avaliação de desempenho e psicodinâmica do trabalho em um órgão do poder executivo federal**. 2017. 29 f. Dissertação (Graduação profissionalizante em Administração) – Graduação em Administração, UniCEUB, Brasília, 2017.

LIMA, Matheus de Sousa. **Avaliação de desempenho x avaliação do trabalho em empresa pública**. 2016. 24 f. Dissertação (Graduação profissionalizante em Administração) – Graduação em Administração, UniCEUB, Brasília, 2016.

LIMA, Suzana Canez da Cruz. Coletivo de Trabalho. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. (org). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013; p. 93-99.

MALENHA, Rodolfo Loiola. **Conflitar a avaliação de desempenho e psicodinâmica do trabalho em uma empresa brasileira de petróleo**. 2017. 34 f. Dissertação (Graduação profissionalizante em Administração) – Graduação em Administração, UniCEUB, Brasília, 2017.

MALHEIROS, Bruno Taranto, ROCHA, Ana Coelho. **Série MBA – Gestão de Pessoas – Avaliação e Gestão de Desempenho**. LTC, 09/2014.

MENDES, Ana Magnólia; DUARTE, Fernanda Souza. Mobilização subjetiva. In: Mendes, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. (org). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 259-263.

_____. **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisas**. Casa do Psicólogo, ISBN: 9788573965193;

MORAES, Rosângela Dutra. Estratégias Defensivas. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. (org). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 153-159.

REZENDE, Yara. Os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Informação para negócios*. v. 31, n. 1, p. 75-83, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n1/a08v31n1>>. Acesso em: 8 mar. 2018.

ROBBINS, S. P., David A. DeCenzo e Robert Wolter. **A Nova Administração**. Saraiva, 06/2014.

_____. **Lidere & Inspire**: a verdade sobre gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2015.

SCHMIDT, Paulo, SANTOS, José dos, MARTINS, Marco Antonio. **Avaliação de empresas**: foco na análise de desempenho para usuário interno: teoria e prática. Atlas, 02/2006.

SOUZA, Hellora Danan Silva. **Avaliação de desempenho x avaliação do trabalho**. 2017. 25 f. Dissertação (Graduação profissionalizante em Administração) – Graduação em Administração, UniCEUB, Brasília, 2017.

SPECTOR, E. P. **Psicologia nas Organizações**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TAKAHASHI, Adriana Roseli (org.). **Pesquisa qualitativa em administração**: fundamentos, métodos e usos no Brasil. Atlas, 04/2013.

VASCONCELOS, Ana Cláudia Leal. Inteligência Prática. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. (org). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 237-243.

_____. Ressonância Simbólica. In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnólia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. (org). **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho**. Curitiba: Juruá, 2013. p. 363-369.