



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

**BEATRIZ VALVERDE DA CONCEIÇÃO**

**R.A.: 2149495/4**

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO *VERSUS* AVALIAÇÃO DO  
TRABALHO EM EMPRESA MULTINACIONAL REGULADORA DE  
SINISTROS AÉREOS**

Brasília  
2017

BEATRIZ VALVERDE DA CONCEIÇÃO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO VERSUS AVALIAÇÃO DO  
TRABALHO EM EMPRESA MULTINACIONAL REGULADORA DE  
SINISTROS AÉREOS**

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  
2017

BEATRIZ VALVERDE DA CONCEIÇÃO

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO VERSUS AVALIAÇÃO DO  
TRABALHO EM EMPRESA MULTINACIONAL REGULADORA DE  
SINISTROS AÉREOS**

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 2017.

Banca Examinadora

---

Prof. (a):  
Orientador(a)

---

Prof. (a):  
Examinador(a)

---

Prof. (a):  
Examinador(a)

Brasília  
2017

## **RESUMO**

O presente estudo objetivou distinguir a avaliação de desempenho e a avaliação do trabalho de um funcionário de uma empresa multinacional. Os objetivos específicos foram: identificar a organização do trabalho, apresentar a ferramenta da avaliação utilizada, descrever o trabalho real, e verificar as discrepâncias entre o trabalho prescrito e trabalho real. Os referenciais teóricos utilizados foram a Psicologia Organizacional e a Psicodinâmica do Trabalho. A pesquisa foi um estudo de caso qualitativo e exploratório. Foi realizada uma entrevista com o diretor da sede Brasil desta empresa. As respostas foram classificadas em três categorias: organização do trabalho, sofrimento no trabalho e estratégias de mediação, e mobilização da subjetividade. Os dados foram submetidos a Análise de Conteúdo. Observou-se que a avaliação de desempenho anual não contempla o trabalho real do diretor, servindo apenas de amparo para o sistema de bonificações, ao invés de também contribuir como subsídio para as decisões de outros subprocessos da área de gestão de pessoas, como o desenvolvimento e o reconhecimento do profissional.

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

## 1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho encontra-se em um patamar onde novas tecnologias surgem constantemente, exacerbando a quantidade de informações que modificam a maneira que os trabalhadores desenvolvem as suas funções no cotidiano e acrescentam demandas às organizações. Estas, perseguem cada vez mais a excelência nos resultados. Neste cenário, a gestão de pessoas aparece como um diferencial para alcance de melhoria na produtividade empresarial.

Esta área é composta pelos seguintes subprocessos: recrutamento e seleção, cargos e salários, treinamento e desenvolvimento, planos de carreira, benefícios sociais, saúde e segurança no ambiente de trabalho, e avaliação de desempenho. Para fins deste trabalho, iremos focar na avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é uma maneira mensurável existente para conferir a performance do trabalhador de maneira individualizada e oferecer um *feedback*. Araujo e Garcia (2014) compreendem o desempenho pessoal como a capacidade obtida de cumprir tarefas de acordo com o grau de complexidade, dentro de determinado período. Esta forma de avaliação contribui para valorizar o capital humano que atua como diferencial para continuidade da empresa no mercado, o que garante empregos gerando desenvolvimento para o país que a empresa atua.

A Psicodinâmica do Trabalho, critica as ferramentas de avaliação das modernas formas de organização do trabalho (DEJOURS, 2008). Estas, alienadas do trabalho real, não fornecem informações que de fato transformem o trabalho através da avaliação deste. Propõe que uma avaliação do trabalho depende da escuta do trabalhador.

No presente trabalho, busca-se responder qual a distinção entre a avaliação de desempenho e avaliação do trabalho de um funcionário de uma empresa multinacional? O estudo de caso será feito em uma empresa multinacional reguladora de sinistros aéreos. O objetivo geral é conflitar a avaliação de desempenho com avaliação do trabalho proposta pela Psicodinâmica do Trabalho em empresa multinacional reguladora de sinistros aéreos. Foram delimitados como objetivos específicos: 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 da instituição.

Do ponto de vista do gestor, este processo de avaliação gera informações que servem como subsídio para decisões administrativas dirigidas para o futuro da organização. Ele também dá retorno para o trabalhador quanto ao seu desempenho.

Realizou-se um levantamento em bases científicas sobre avaliação de desempenho. Na avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações (CRUZ, ARAÚJO e OLIVEIRA; 2014) buscou-se encontrar a interseção entre avaliação de desempenho e desenvolvimento pessoal do trabalhador. Aferiu-se que este tipo de avaliação auxilia no desenvolvimento dos colaboradores no momento em que a empresa oferece um retorno quanto a performance deles, independente do resultado ter sido agradável ou não, para que assim eles cresçam juntamente com a empresa.

Em gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações (MEIRELES, MELO e ESTENDER; 2013), buscou-se compreender quais são as melhores técnicas para os funcionários obterem crescimento profissional e pessoal, visando aperfeiçoamento do desempenho de suas tarefas no trabalho. Neste trabalho foi constatado que a avaliação de desempenho faz com que a organização consiga atingir objetivos estratégicos e a torna mais interessante para o colaborador, pois impacta de maneira direta em seu equilíbrio entre qualidade de vida e trabalho.

Foram encontradas poucas pesquisas quanto a avaliação de trabalho com foco no trabalhador na área da aviação, estas utilizaram métodos diferentes do utilizado no presente trabalho. Em o trabalho na aviação e as práticas de saúde sob o olhar do controlador de tráfego aéreo (ARAUJO, 2000), pesquisa qualitativa com foco na saúde do trabalhador, buscou-se analisar as representações sociais dos controladores de tráfego aéreo em seu ambiente de trabalho por meio da metodologia Discurso do Sujeito Coletivo. Constatou-se que o controlador aéreo é um tomador de decisão que necessita ter reconhecimento, pois este impacta na confiabilidade dos sistemas que coordena e na segurança das pessoas relacionadas ao trabalho que desempenham.

Na avaliação da carga mental de trabalho em pilotos da aviação militar (BAUMER, 2003), pesquisa quantitativa com método NASA-TLX para investigar quais variáveis impactavam mais na carga mental dos pilotos durante os voos. Concluíram que a carga mental do trabalho deles aumentava à medida que eram expostos a operações particulares, de acordo com condições de tráfego aéreo, meteorologia e problemas técnicos na aeronave.

Existem poucos artigos acadêmicos que confrontam a avaliação do trabalho com a avaliação de desempenho, como é o caso da pesquisa com um servidor público federal (CUNHA, 2015) e do caso em empresa pública (LIMA, 2016). Ambas pesquisas qualitativas que continham como objetivo diferenciar os dois tipos de avaliações em empresas públicas. A coleta de dados se deu por entrevista semi-estruturada, e utilizou-se Análise de Conteúdo para analisar os dados. Foi concluído por meio destes trabalhos o fato de que as avaliações de desempenho das instituições, apesar de gerarem alguns benefícios em curto prazo, como gratificação monetária do servidor e possível ascensão na carreira, são consideradas ineficientes para realmente colaborar com mudanças no funcionamento do trabalho, do trabalhador e da gestão.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

No contexto organizacional, os subprocessos de gestão de pessoas, como a análise do trabalho, precisam estar alinhados com a filosofia e cultura da empresa, pois a construção de uma ferramenta de avaliação decorre da análise do trabalho do trabalhador. Para Araujo e Garcia (2014), é necessário que tal instrumento seja capaz de auxiliar o desenvolvimento do indivíduo e da organização, de forma que haja troca de informações entre eles para que o colaborador saiba as demandas da empresa e que também possibilite a organização saber quais as aspirações do colaborador.

A análise do trabalho é uma ferramenta utilizada para dimensionar minúcias pelas quais o trabalho se desenvolve e caracterizar tipo de perfil necessário de trabalhador para a organização (SPECTOR, 2012). Existem duas abordagens para análise do trabalho, sendo uma orientada ao próprio trabalho, tarefas a serem realizadas por determinada função, e outra voltada para trabalhadores, no que diz respeito a características necessárias para desempenhar determinada função.

A análise do trabalho voltada ao próprio trabalho descreve tarefas que compõem o trabalho de cada cargo, já a voltada ao sujeito descreve atributos necessários para que ocupe determinada posição. Faz isso através do estabelecimento dos conhecimentos, habilidades, aptidões e outras características, que determina o tipo de pessoa desejada para o cargo, também conhecido como CHAOs (SPECTOR, 2012). O conhecimento pode ser entendido como o saber que uma pessoa precisa ter para executar suas tarefas, a habilidade é a capacidade que

ela possui de fazer algo e aptidão é a desenvoltura necessária para desenvolver habilidade de efetuar tarefas.

Segundo Spector (2012) este método pode ser utilizado para diversos fins, como desenvolvimento de carreira do funcionário. As organizações que adotam este sistema de competências têm delimitação dos CHAOs necessários para cada posto do nível hierárquico, além de proporcionar à empresa busca por pessoas com requisitos pré-estabelecidos para todos cargos disponíveis.

De acordo com o autor, a coleta de informações quanto tarefas e atividades dos cargos fica como responsabilidade dos profissionais treinados para realizar tal aplicação, as maneiras mais comuns de coleta são: realizar o trabalho, observar funcionários trabalhando, entrevistar funcionários e aplicar questionário.

## 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Segundo Robbins (2010) a avaliação de desempenho possui variados objetivos nas organizações. Os gestores podem a utilizar na tomada de decisões quanto aos recursos humanos para promover, transferir ou demitir funcionários, assim como apontar alguma carência nos processos de treinamento e desenvolvimento ao identificar habilidades e atitudes dos trabalhadores. Também serve para garantir um *feedback*, que ajuda o colaborador a compreender a visão que a empresa possui quanto seu trabalho, ao mesmo tempo que baseia a alocação de recompensas, tal como o acréscimo salarial.

A avaliação de desempenho influencia os colaboradores através do estabelecimento de critérios e técnicas utilizadas pela instituição. No passado a avaliação se dava através das atividades delimitadas para o cargo que o funcionário exercia, porém novos fatores passaram a ser cobrados e avaliados devido ao fato das organizações terem se tornado mais orientadas para prestação de serviços.

Para ser considerado um bom funcionário, o indivíduo deverá conter bom aproveitamento de resultados individuais das tarefas e de seu comportamento. Não adianta ter conhecimento e não saber lidar com colegas de trabalho ou então ser um indivíduo carismático e não conseguir desempenhar funções básicas do cargo.

Atualmente, se examina durante uma avaliação de desempenho do trabalhador o seguinte conjunto de critérios: os resultados individuais da tarefa, o comportamento e os traços (ROBBINS, 2010). Nos resultados individuais da tarefa o funcionário é avaliado quanto à produtividade, levando em conta qualidade e

quantidade do que está sendo produzido de acordo com metas individuais que precisa cumprir. No quesito comportamento são consideradas as ações do colaborador quando está inserido no grupo, o que engloba a capacidade que possui de ajudar os outros e ser proativo. Traços individuais são considerados o critério mais distante do desempenho real do trabalho, pois são mais difíceis de determinar se tiveram relação com o resultado positivo geral do funcionário.

Outro fator que mudou com o tempo foi que a avaliação de desempenho era parte integrante do papel do gestor, porém hoje é comum a aplicação de outras práticas que retiram essa responsabilidade do dirigente, como é o caso da avaliação 360º (ROBBINS, 2010). Esta moderna prática proporciona um *feedback* sobre desempenho pessoal advindo da rede de clientes internos e externos que convivem com o funcionário. Isto dá a ele uma visão multifacetada de seu desempenho, além de ser um processo mais democrático e eficaz. Porém, o modelo pode ser influenciado pelos níveis de relacionamento que ele possui com estas pessoas.

Para Robbins (2010), existem cinco principais métodos utilizados pelo gestor ou pelo responsável quanto à avaliação corporativa para análise do desempenho do colaborador, são eles: relatórios escritos, incidentes críticos, escalas gráficas de mensuração, escalas de mensuração ancoradas em comportamentos e comparações forçadas.

Os relatórios escritos são uma técnica que realiza descrição de forças e fraquezas de cada funcionário, fazendo um comparativo entre sua performance anterior e atual, aferindo ainda o que é capaz de exercer e sugerindo melhorias. Este método é útil quando o avaliador consegue ter habilidade de relatar o real desempenho da pessoa avaliada. A técnica dos incidentes críticos também realiza um relato, porém este descreve comportamentos marcantes por terem sido muito eficazes ou muito ineficazes em um acontecimento. É utilizado para demonstrar boas condutas e condutas a serem evitadas pelo colaborador.

O método das escalas gráficas de mensuração é a classificação dos fatores considerados importantes para o desempenho. Cada fator possui uma escala que vai de um gradiente entre um ponto para “pouco informado sobre suas atribuições” até cinco pontos para “total maestria com relação a todas as fases da tarefa”, o que permite uma administração rápida quanto ao que deve ser feito com o funcionário graças as comparações quantitativas.

A técnica de escalas de mensuração ancoradas em comportamentos estabelece um comparativo entre as informações extraídas dos incidentes críticos e das escalas gráficas de mensuração, onde o avaliador concede uma pontuação ao colaborador de acordo com itens avaliados como bons comportamentos e comportamentos não agradáveis segundo os próprios participantes. Esse método acaba refletindo mais o trabalho, não se baseando apenas em descrições.

Comparações forçadas é o método que compara os funcionários entre si, ou seja, ele é um método relativo. A comparação pode se dar através de uma distribuição forçada, onde eles são distribuídos em faixas de desempenho, onde cada faixa contém uma porcentagem de pessoas que podem ocupá-la, ou ainda por ordenação simples que classifica os funcionários do melhor até o pior, onde é estabelecido porcentagens para cada faixa que ajudarão nas decisões de recursos humanos.

Entende-se que tais práticas de avaliação, quando utilizadas de maneira combinada, garantem certa imparcialidade no processo e contribuem para tornar o processo de alocação de recompensas mais justo.

Infere-se que os critérios comportamentais são fundamentais na avaliação do desempenho, mesmo sendo orientada para resultados, pois quando questões da carreira e da performance do funcionário estão sendo tratadas de maneira transparente, o colaborador pode compreender quais fatores são benéficos ou maléficos para sua carreira, sendo assim parte integrante do próprio processo avaliativo, o que impacta positivamente em sua satisfação e seu rendimento.

## 2.2 PSICODINÂMICA DO TRABALHO

De acordo com Anjos (2013) atualmente, no contexto das novas tecnologias e da competitividade acirrada, a padronização da organização do trabalho em um conjunto de regras e normas transformou a maneira de viver. Ele afeta o cronograma de atividades do indivíduo durante seu dia, como o horário que acorda, o horário que pode sair, a maneira de se comportar, de pensar e até mesmo se vestir. As pessoas vivem o trabalho mesmo fora dele.

A Psicodinâmica do Trabalho possui a organização do trabalho como seu principal conceito. Para ela, a organização do trabalho dita a fragmentação do trabalho em tarefas e divide os homens no mundo empresarial. Isto é feito através de prescrições que definem a divisão do trabalho, as normas, o tempo e o controle

que será necessário para desempenhar tal tarefa (ANJOS, 2013). O trabalho prescrito cumpre a função de orientar, fiscalizar e burocratizar o trabalho.

Trabalho prescrito é o que se desenvolve antes de realizar a tarefa, enquanto o trabalho real ocorre no momento de execução da tarefa. A realidade do trabalho é considerada muito complexa, pois envolve situações inusitadas e por vezes imprevistas, além de falhas e contradições. Nesse contexto, o trabalhador é visto como variável de ajuste, onde se depara com a situação prática e tem que diagnosticar se as condições de trabalho dão suporte, como também considerar se deve ou não seguir as regras para alcançar os resultados esperados pela instituição.

Para Dejours (2014) trabalhar é preencher o espaço entre o prescrito e o real. O caminho entre o prescrito e o real é descoberto enquanto o trabalhador executa suas tarefas. O trabalho pode ser definido como o que o colaborador acrescenta por decisão própria à execução do trabalho para enfrentar o que não funciona, enquanto limitado pelo que se deve executar segundo as prescrições. O mundo real obriga o trabalhador encarar o fracasso, de onde surgem diversos sentimentos que impactam sua relação com o trabalho.

### **2.2.1 ESTRATÉGIAS DE MEDIAÇÃO DO SOFRIMENTO**

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).

## 2.2.2 MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE NO TRABALHO

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.

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.

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).

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.

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 Dejours (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 Dejours (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 dificultadores 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, uma vez que a prescrição é uma maneira de impor normas a serem seguidas, o que condiciona a ideia que trabalhar bem envolve não cometer infrações. 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.

O segundo aspecto, desafios na estratégia de poder, é um jogo de tentativa de dominação para obter êxito no difícil acesso às informações relevantes, para ser sanado é utilizada a escuta clínica.

O terceiro, déficit semiótico, é a dificuldade que o trabalhador tem de se expressar verbalmente ao relatar suas experiências para os superiores, pois estes costumam expressar um poder verbal maior sobre o tema em questão, havendo assim uma sensação de dominação sobre o trabalhador.

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. Os obstáculos da visibilidade do real servem para enxergar a dimensão da complexidade da avaliação do trabalho, pois ela pode interferir nas estruturas de poder da organização e alterar a realidade atual.

### **3. MÉTODO**

O delineamento do trabalho vigente foi elaborado por meio da pesquisa qualitativa, exploratória, estudo de caso.

#### **3.1 A EMPRESA**

A organização onde se realizou a pesquisa é uma empresa privada multinacional reguladora de sinistros aéreos, presente em vinte e um países e que contém trinta e um escritórios espalhados pelo mundo. Ela oferece serviços de regulação, investigação e gerenciamento de sinistros para a indústria mundial de aviação, na qual atua há cinquenta anos.

A base operacional no Brasil se encontra em São Paulo e é subordinada a matriz de Londres. Ela detém 100% da aviação comercial brasileira e também trabalha com a aviação geral. A equipe atual conta com cinco integrantes: sendo um diretor executivo, regulador e investigador de acidentes aéreos, um gerente responsável financeiro e três reguladores e investigadores de acidentes aéreos.

#### **3.2 O PARTICIPANTE**

O participante da entrevista tem aproximadamente 53 anos, ocupa o cargo de Diretor Executivo Brasil desta empresa multinacional, com sede localizada em São Paulo. O entrevistado ocupa este cargo há 10 anos.

### **3.3 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Primeiramente foi feita análise documental do instrumento de avaliação que é utilizado pela empresa. Como um segundo instrumento, foi realizada entrevista semiestruturada, voluntária e sigilosa. A entrevista foi aplicada e gravada no local de trabalho do entrevistado durante o expediente, tendo sido posteriormente degravada.

O roteiro de entrevista conteve três perguntas principais, porém durante este processo foram feitas outras perguntas para que algumas questões fossem esclarecidas:

- 1- Fale-me sobre seu trabalho.
- 2- Quais as dificuldades enfrentadas no seu cotidiano de trabalho?
- 3- Como você faz para lidar com estas dificuldades?
- 4- Qual é o seu sentimento com relação ao trabalho?
- 5- Qual é a sua opinião com relação a ferramenta de avaliação do seu trabalho?

### **3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS**

A metodologia adotada para analisar os dados foi a análise de conteúdo, pois ela possui a linguagem como objeto de estudo. Segundo Bardin (2014), análise de conteúdo é um conjunto de técnicas utilizado na análise da comunicação, que procura compreender o conteúdo oculto à fala do emissor da mensagem e ter acesso a outras realidades além da qual está sendo observada.

Basicamente, ela transforma um produto da comunicação bruto, que pode ser um documento, em um produto mais refinado, uma análise contendo informações mais relevantes para determinado contexto. O processo ocorre pela escolha do objeto de estudo, que implicará na avaliação da fala ou escrita, classificação e separação das partes da comunicação, e tratamento dos dados extraídos das partes que foram julgadas úteis, tornando-as válidas para o posterior uso desta análise de conteúdo (BARDIN, 2014).

A exploração do material foi realizada conforme Câmara (2013), que demonstra a importância das regras da organização dos dados coletados, havendo necessidade de obedecer as seguintes especificações de exaustividade (que significa apresentar todos os dados, evitar omissão de dados), representatividade

(ter uma amostra contida em um universo), homogeneidade (coletar dados de maneira igualitária, logo com o mesmo tema e através de técnicas iguais), pertinência (adequar material analisado ao objetivo da pesquisa) e exclusividade (classificar cada elemento em apenas uma categoria). Além disso, a elaboração das categorias foi feita de maneira indutiva, estabelecidas à posteriori, a partir da leitura e agrupamento das unidades que subsidiaram as inferências ao longo do trabalho.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL

Para a análise documental, foi coletado o instrumento de avaliação de desempenho do funcionário que consiste em um plano de incentivo através de bonificação para os diretores da empresa. O documento discricionário do plano se divide em quatro partes e é realizado anualmente. Na primeira parte há uma introdução ao método de avaliação, onde a empresa relata a finalidade do documento ao informar que recompensa a performance dos funcionários oferecendo um bônus salarial a quem exceder as metas. Também consta nesta primeira parte o nome do funcionário, a função que ele ocupa, o nome do superior direto, o período do desempenho que será analisado e a discriminação das metas e métricas individuais, sendo elas divididas em incentivo padrão de rendimento e incentivo aprimorado.

No incentivo padrão de rendimento existem duas alternativas quanto as metas, a primeira é caso a sede do diretor alcance 100% do orçamento previsto para ela, ou seja, obtenha 100% de seu desempenho, o diretor será recompensado com 10% do total de seu salário anual, e a segunda opção é a meta da sede do diretor atingir no mínimo 90% do orçamento previsto para ela e recompensar o diretor com 5% do total de seu salário anual. O incentivo aprimorado funciona quando 100% do orçamento previsto para a sede do país em questão já foi alcançado, recompensando o diretor da sede com 10% do percentual que for excedido de desempenho destes 100% pré-estipulados.

A segunda parte são os componentes da performance, tópico no qual a empresa relembra a importância do funcionário manter um desempenho satisfatório em outros aspectos de seu trabalho, tais como: satisfação do consumidor, esforço de equipe, desenvolvimento empresarial, orientação e capacitação de pessoas e apoio à gerência, sendo todos estes aspectos designados pelo superior técnico

quando julgar necessário. Na terceira parte há o alvo do desempenho, onde se explica novamente as metas e métricas designadas para o país do diretor em questão, neste caso, o Brasil. E por último, a quarta parte são as diretrizes administrativas, onde são explicitadas as regras do sistema avaliativo, elementos que garantem ou não o direito de receber a bonificação proposta.

#### **4.2 ANÁLISE DA ENTREVISTA**

Estabeleceu-se as seguintes categorias de conteúdo da entrevista realizada: organização do trabalho; sofrimento e estratégias de mediação; e mobilização da subjetividade.

##### Categoria 1: Organização do Trabalho.

O entrevistado atualmente é o chefe da sede Brasil desta empresa multinacional, na qual possui dez anos de experiência e contém uma equipe de quatro funcionários, com os quais divide todo o serviço prestado pela sede brasileira. O funcionário tem uma rotina diária no local de trabalho que começa às oito horas da manhã e termina às dezenove horas, na qual divide seu tempo exercendo atividades administrativas e de perícia, quando é necessário. A maior parte de seu trabalho é realizado em outro idioma, sendo ele fluente na língua.

De acordo com o seu papel de diretor, fazem parte das suas atividades prescritas diárias os trâmites de e-mails técnicos com clientes internos e externos, análise de relatórios e contatos com a matriz, além de gerenciar pessoas, marketing e o financeiro. A principal atividade rotineira ligada a gestão de pessoas é a divisão da demanda de tarefas pelos seus subordinados onde busca dividir de maneira que aproveite o potencial de cada um. Portanto, ao receber a contratação do serviço de uma companhia específica, já existe um funcionário designado para atender aquela companhia conforme suas habilidades e conhecimentos individuais, seja o trabalho ligado à perícia ou então a trâmites administrativos. Ele ainda realiza o monitoramento e auxilia o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, estando atento as necessidades profissionais e pessoais deles. O marketing prescrito pode ser resumido na participação em reuniões com os clientes solicitadas pela chefia ou então pelos próprios clientes visando a renovação dos contratos e a gestão financeira ocorre através da cobrança de honorários dos clientes, trâmites fiscais e contábeis, entre outras transações.

A maior parte de seu trabalho real consiste em marketing diário de contato com possíveis novos clientes através de e-mails, ligações, encontros pessoais ou virtuais, no intuito de gerar novas contratações e atuações em diferentes mercados. Nesta atividade, ele investe um bom tempo de seu cotidiano e se preocupa em estabelecer um bom contato, além de manter e aprimorar a habilidade de lidar com as pessoas.

Há a possibilidade de trabalho remoto e o cumprimento de metas de desempenho previamente estipuladas. Na entrevista, foi relatado que o trabalho não cessa independente da frequência de viagens de investigação de acidentes do pessoal do escritório, pois ele e seus servidores estão conectados via internet o tempo todo, havendo assim a possibilidade de realizar o trabalho à distância sem ter prejuízo no alcance das metas.

#### Verbalizações:

“...sou gestor com expertise técnica e expertise administrativa, o que consigo desenvolver todas as habilidades, gestão de pessoas, marketing (praticamente diariamente, através de conference calls, e-mails, meetings com os meus players mensais. Sou responsável pela administração financeira da empresa, resultado financeiro, e administro, coisas como o quadro de funcionários no Brasil é pequeno, eu administro o budget bancário que ela administra todos os dias (coordenadora financeira), porque é a contabilidade internacional da empresa que nos audita, tenho que estar de olho no trâmite fiscal, contábil, fluxo de caixa, bancário e cobrança de nossos clientes...”.

“...meu trabalho também posso contar com o trâmite de e-mails técnicos, né? Que é da onde vem nosso dinheiro, é do contato. Trato com os clientes diariamente através de e-mail, whatsapp que é uma ferramenta hoje, né? E a parte humana do negócio né, diálogo diário com os meus subordinados, melhor dizendo, os meus clientes internos; preciso entender as necessidade de treinamento, mas a parte de análise técnica dos relatórios técnicos mais sensíveis é só comigo junto, é que precisa de uma voz com mais experiência, uma opinião mais forte. E entendendo o problema pessoal de cada um, solicitação de férias, problemas pessoais, e necessidade de treinamento tem que prestar atenção. Basicamente é isso na parte profissional, como se fosse um coaching, né? Um coaching praticamente diário (risos). Mesmo quando eu viajo, tô conectado, todo mundo do escritório viaja bastante, só não a coordenadora financeira, ela não é perita...”.

## Categoria 2: Sofrimento no Trabalho e Estratégias de Mediação.

O entrevistado tem o seu tempo consumido no trabalho, sendo sobrecarregado por atribuições do cargo e atividades extras que lhe competem, como o trato com os clientes. Além de encontrar-se estressado com a capacidade de trabalho remoto, que ao mesmo tempo lhe é útil em diversas situações, mas o impede de obter momentos de lazer e relaxamento devido a fácil acessibilidade de seu trabalho via *internet*, como por exemplo o recebimento de *e-mails* fora do horário prescrito de trabalho. Com isso, ele relata não ter tempo e disposição para cuidar de aspectos da vida pessoal, tal como sua saúde física.

Simultaneamente ao estresse no contato com os clientes externos, é identificado a frustração no relacionamento com o CEO, sendo ele considerado pelo entrevistado sua maior fonte de sofrimento no trabalho. Além das barreiras culturais no que tange o comportamento entre as pessoas e à ausência de reconhecimento do seu trabalho efetuado diariamente e o de sua equipe, ele sofre com relação à hierarquia pelo fato de ser subordinado a um chefe que não possui *expertise* na área aeronáutica, o que eventualmente impacta no fluxo do seu trabalho, e que demonstra interesse apenas no cumprimento dos objetivos anuais.

O diretor conta com a sua fé para lidar com esta situação desconfortável e busca racionalizar o máximo possível o trato com o superior direto, tentando deixar a emotionalidade à parte nesta interação. O ápice de seu estresse com relação à isso ocorre no momento que há necessidade do convívio ao vivo durante as visitas semestrais de seu chefe ao escritório de São Paulo, onde a cobrança pelas metas e métricas são atenuadas.

### Verbalizações:

“...o tempo é bem consumido, mas eu consigo ir no banheiro (risos). Eu faço uma organização meio ruim né, eu trabalho das oito às dezenove totalmente consumido com o trabalho né, seja ele administrativo, marketing, que seja! Atualmente, eu não tô conseguindo cuidar da minha parte física, eu tinha personal ano passado e conseguia treinar um pouco. Nessa semana tô indo pra Portugal, vou ter que resolver problemas pessoais, mas continuo trabalhando de lá...”.

“...tenho muita fé...”.

“...os clientes fazem parte do estresse do business, que não me frustra...”.

### Categoria 3: Mobilização da Subjetividade.

A mobilização da subjetividade está engajada em viabilizar a execução do trabalho de sua sede ao dividir tarefas pelos membros de sua equipe conforme a percepção que tem do nível de conhecimento, habilidade e influência de cada um dos membros no mercado que atua, de maneira que gere bons resultados de acordo com a experiência que possui nas diversas situações do ambiente aéreo. O funcionário acredita que lida bem com o seu trabalho, pois além de sua expertise devido aos anos de experiências e conhecimentos acumulados, ele sempre quis trabalhar na área e se identifica com o que faz. Ao longo da entrevista, compara a sua profissão com um médico, ao equiparar o comprometimento e a disponibilidade de ambos com a urgência de situações ligadas a vida de terceiros.

A sua inteligência prática também é demonstrada na maneira de se relacionar com pessoas, como foi relatada no processo de seleção dos profissionais para participarem de sua equipe, onde escolheu contribuintes que possuíam boas atitudes relacionais, além do conhecimento técnico. Tem o entendimento que as interações humanas são muito importantes no ramo no qual desempenha o seu trabalho, sendo assim importante saber o momento de se impor e de escutar. Com isso, atualmente ele possui um clima de parceria, respeito e cumplicidade com relação ao coletivo de seu trabalho e inclusive compartilha momentos de lazer com estas pessoas fora do escritório, sendo este relacionamento fonte de prazer em seu trabalho.

A maneira que o diretor encara o seu superior direto quando ele está no país é o ocupando com visitas aos clientes durante o dia todo, pois este é considerado uma fonte de estresse devido à falta de conhecimento e interesse na parte técnica do negócio. Porém, quando necessitam tratar do trabalho à distância, ele responde aos extensos e-mails diários do CEO de maneira maliciosa e agressiva na comunicação com o superior.

Neste contexto, o diretor também reconhece sua própria competência ao ter contratando as pessoas para a organização, já que há ausência de reconhecimento pela chefia quanto ao seu trabalho desenvolvido. O *feedback* de seu ofício é advindo das pessoas de renome da cidade onde se localiza a matriz da multinacional, o que ele considera ser uma importante fonte de reconhecimento. O cumprimento de metas é medido anualmente através de ferramenta de avaliação de trabalho, a qual o entrevistado considera fraca, pois é focada somente nos resultados financeiros e

não avalia o processo que se levou para chega até determinado resultado, ela desconsidera as competências do colaborador envolvidas neste conjunto de atividades que foram desempenhadas para atingir o objetivo.

#### Verbalizações:

“...e o meu conhecimento aeronáutico também, eu comecei com 15 anos de idade a começar a trabalhar com avião. É o que eu gosto, é o que facilita, é como se fosse uma vida de médico, se você gosta ser médico, você se dedica, te ligam de madrugada e lá vai você fazer a cirurgia, comparando assim né. Sempre foi um sonho pra mim isso, consigo me dedicar sem sofrimento. Eu não sofro por estar disponível, pode me encontrar disponível aonde quiser, sempre tô conectado. Eu faço o que eu gosto, e creio que bem...”.

“...o que interessa pra mim é como o mercado de Londres me vê e veem o meu escritório, esse é meu filé mignon de mercado, inclusive o que eu tenho do mercado lá fora, que eu tenho de feedback, de caras de renome, eles ignoram o meu chefe. Acabei criando um vínculo com essas pessoas, saímos pra tomar vinho e eles reclamam dizendo que ele é muito chato...”.

“...ela não mede todas as suas competências e sim está focada somente nos resultados financeiros, todas as outras suas competências não são avaliadas. É uma ferramenta bem racional, se for para dar adjetivo, pautada em avaliar o diretor de somente atingir a meta do resultado financeiro. Não é uma ferramenta desenvolvida para avaliar um gestor e sim única e exclusivamente o resultado financeiro. Também nunca recebi nenhuma avaliação 360º para avaliar o meu chefe e olha que trabalho aqui tem 10 anos. Devia ter uma ferramenta dessas para avaliar, sabe? Mas é aquilo né, política da empresa, nunca me chegou nenhuma avaliação para avaliar o trabalho de nenhum superior, vai entender. Eu acho isso errado...”.

## 5. DISCUSSÃO

Na primeira categoria buscou-se identificar e compreender a organização do trabalho do entrevistado. Possui como trabalho prescrito as atividades administrativas e as de perícia ligadas ao cargo, com altas metas a serem atingidas anualmente e elevada cobrança produtiva. Considera também como importante parte do seu trabalho real a sua estratégia de contato com os clientes no intuito de nutrir essas relações para conseguir novas contratações.

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. O funcionário em questão transcende o prescrito ao notar a importância da frequência e do zelo despendidos no trato com os clientes para conseguir realizar bons negócios que são de interesse de seu chefe, por mais que ele não tenha acesso à todo esse empenho e nem reconheça o trabalho de seu funcionário.

Porém, o trabalho todo que desempenha o sobrecarrega e consome seu tempo, fato agravado pela capacidade de realizar o trabalho de maneira remota, o que impacta na falta de tempo do trabalhador para cuidar de sua saúde. Segundo Anjos (2013) atualmente, perante ao auxílio das tecnologias e da competitividade, a padronização da organização do trabalho modificou a maneira de viver do trabalhador, afetando desta forma a maneira que organiza e realiza as tarefas obrigatórias e as atividades de lazer durante o seu dia, o que faz com que ele vivencie o trabalho mesmo estando fora dele.

A avaliação do trabalho do cargo do entrevistado é um documento anual informativo sobre metas individuais de performance do funcionário, propondo recompensa através de um bônus salarial para o servidor quando ele atingir os objetivos pré-estabelecidos. Esta ferramenta avalia apenas o atingimento dos resultados e não a performance do colaborador, pois está alienada do trabalho real que compreende aspectos não previstos e também maneira com que o trabalhador lida com o sofrimento no trabalho. Desta maneira, o trabalho visível nem sempre expressa o real trabalho e por vezes desmerece todo o esforço anteriormente empenhado do funcionário em seu trabalho, independente do resultado obtido.

Além disso, foi aferido através de análise documental da avaliação de desempenho realizada pela empresa que ela não se enquadra nas modernas práticas de avaliação do trabalho do colaborador, pois estas ferramentas são ancoradas na observação dos servidores enquanto realizam o trabalho.

Para Spector (2012), o relato das atividades do trabalho de um cargo subsidia a avaliação do desempenho. Podendo estes componentes do trabalho serem coletados pelo gestor através da realização do trabalho do subordinado ou observação deste, entrevista com o funcionário e ainda aplicação de questionário.

A análise do trabalho na empresa estudada é considerada defasada devido a carência destas maneiras de se avaliar o trabalhador, pois há dificuldade de estabelecer uma observação direta do chefe quanto ao entrevistado, uma vez que o contato ao vivo entre eles ocorre esporadicamente e à distância mantêm conexão apenas para conferir se metas de curto prazo estão sendo alcançadas ou não, seguindo modelo similar ao visto na análise documental.

Foi identificado na segunda categoria que o servidor vivencia sofrimento advindo da extração do trabalho para outros ambientes da sua vida, e também do seu relacionamento com o superior direto e ainda com relação ao comportamento dele para com a sede que gerencia. O funcionário recorre a estratégias defensivas individuais, que são mecanismos alienantes do sujeito em sofrimento e não causam nenhuma mudança na fonte do sofrimento, como a sua fé e bom humor presentes durante a entrevista.

Roik e Pilatti (2009) afirmam que as defesas podem ser tentativas eficazes de se manter a saúde no trabalho, mas rejeitar continuamente o sofrimento no trabalho gera alienação, pois o trabalhador relata não sentir mais o peso da situação, e assim não tenta gerar mudanças no ambiente hostil. Fica evidente que há alienação do funcionário na questão dele demonstrar conformidade com a situação no ambiente de trabalho e não fazer reflexões sobre certos aspectos que poderiam estimular modificações nas situações que lhes causa sofrimento, como os problemas de saúde.

Pode-se analisar que a avaliação de desempenho utilizada pela empresa não contempla o seu trabalho real. As estratégias de mediação do sofrimento adotadas pelo entrevistado contribuem com a continuidade da alienação do trabalho real, atrapalhando a mobilização da subjetividade no trabalho.

A grande capacidade de mobilizar subjetividade apresentada pelo entrevistado, que consta na terceira categoria analisada, ocorre ao tornar seu trabalho possível através das transgressões de sua inteligência prática, ou seja, através da expertise técnica que possui para a seleção, gerência de pessoal e ainda no bom clima organizacional que conseguiu estabelecer. A ressonância simbólica discernida foi o seu desejo pelo trabalho na área da aviação desde a infância e ainda é vista no momento que há comparação de sua atual profissão com a profissão de médico.

Segundo Roik e Pilatti (2009) o prazer é oriundo a partir do instante que este utiliza sua subjetividade e sua inteligência prática para reencontrar o sentido do trabalho. Estar em um coletivo (a equipe de subordinados) onde as relações são estabelecidas através da cooperação e da confiança auxilia para que o processo ocorra naturalmente, pois há comunicação entre o grupo. O trabalho demonstra ter grande importância na vida do colaborador, pois ele também constrói sua identidade por intermédio do reconhecimento advindo do que faz. Com isso, é evidenciado que o coletivo de trabalhadores com o qual o diretor se identifica é a sua equipe de subordinados e os profissionais de renome de seu segmento localizados em Londres, que também simbolizam a fonte de reconhecimento do seu trabalho.

Pela observação dos aspectos analisados, conclui-se que as principais causas de sofrimento no trabalho com as quais ele não lida direito são a sobrecarga (agravada pelo teletrabalho) e a convivência conflituosa com o superior direto. Porém, o sujeito encontra-se satisfeito com a atual posição que ocupa na aviação e se aliena do sofrimento para se manter no cargo.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

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.

Com base no referencial teórico, nas análises da entrevista e do documento da empresa multinacional, foi alcançado o objetivo geral do presente trabalho. Dessa maneira, considera-se que a ferramenta empregada na empresa poderia ser aprimorada, pois existe uma lacuna na avaliação de desempenho do funcionário uma vez que boa parte da habilidade do sujeito utilizada para lidar com o real do trabalho não é analisada.

Trabalhar, segundo Psicodinâmica do Trabalho, é muito mais do que só produzir. É conviver, é mediar o sofrimento no trabalho, é mobilizar a subjetividade. Esses são aspectos que devem começar a ser explorados nas ferramentas de avaliação para que se possa intervir no que de fato é importante para o trabalho – a

parte invisível, o real do trabalho. Para tanto faz-se necessário ouvir o trabalhador e reestruturar a gestão para combater a alienação do trabalho real.

A pesquisa contribuiu com a análise do contraste entre avaliação de desempenho e avaliação do trabalho do diretor de uma multinacional, enquanto que as pesquisas levantadas nesta área (CUNHA, 2015; LIMA, 2017) investigaram funcionários da base do organograma das instituições. Ambas pesquisas sobre a avaliação de desempenho nas organizações (CRUZ, 2014; MEIRELES, 2013) resultaram no fato que esta avaliação subsidia o desenvolvimento do colaborador e da empresa, gerando benefícios como a produtividade, derivada do aspecto qualidade de vida no trabalho. Algo que não foi contemplado neste trabalho, pois a avaliação de desempenho é utilizada apenas para o sistema de bonificação, pois há problemas de alienação do trabalho real e reconhecimento, evidenciados nos resultados.

A limitação na realização deste trabalho ocorreu ao aplicar a pesquisa somente ao diretor da sede Brasil desta empresa multinacional, pois cada país tem apenas um diretor subordinado ao CEO responsável pela regulação de sinistros aéreos. Como agenda futura, sugere-se o desenvolvimento dessa pesquisa com outros cargos da instituição, tanto gerenciais como técnicos, ou a comparação com cargo altos de outras multinacionais.

## REFERÊNCIAS

ANJOS, Felipe Burle. **Avaliação do trabalho.** In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnolia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho.** Curitiba: Juruá, 2013. p. 65-69.

ANJOS, Felipe Burle. **Organização do trabalho.** In: VIEIRA, Fernando de Oliveira; MENDES, Ana Magnolia; MERLO, Álvaro Roberto Crespo. **Dicionário crítico de gestão e psicodinâmica do trabalho.** Curitiba: Juruá, 2013. p. 267-273.

ARAUJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Amanda Amadeu. **Gestão de pessoas:** estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2014.

ARAUJO, Rita de Cássia Seixas Sampaio. **O trabalho na aviação e as práticas de saúde sob o olhar do controlador de tráfego aéreo.** Dissertação (Mestrado profissionalizante em Psicologia) USP, São Paulo, 2000.

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

BAUMER, Michel Henrique. **Avaliação da carga mental de trabalho em pilotos da aviação militar.** Dissertação (Pós-graduação em Engenharia de Produção) UFSC, Florianópolis, 2003.

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, 2013.

CRUZ, Cleideane Barbosa da; ARAÚJO, Aglaelson da Silva; OLIVEIRA, Ilmara Jesus de. Avaliação de desempenho como ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v.7, n.3, 2014.

CUNHA, Hugo Simões da. **Diferença entre a avaliação de trabalho e a avaliação de desempenho do servidor público federal.** Brasília, 2015.

DEJOURS, Christophe. **Trabalho, Tecnologia e Organização:** Avaliação do trabalho submetida à prova do real - Crítica aos fundamentos da avaliação. São Paulo: Blucher, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 2014.

LIMA, Matheus de Sousa. **Avaliação de desempenho X Avaliação de trabalho em empresa reguladora de sinistros aéreos.** Brasília, 2017.

MEIRELES, Claudia A.; MELO, Rogério Bandeira; ESTENDER, Antonio Carlos. Estudo de caso: Gestão de pessoas e avaliação de desempenho nas organizações. **Revista interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 7, n. 2, p. 23-39, 2013.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional:** Teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração:** guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 2013.

ROIK, Anderson; PILATTI, Luiz Alberto. **Psicodinâmica do trabalho: uma perspectiva teórica.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador, Bahia.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** São Paulo: Saraiva, 2012.

## Anexo A – Documento de Avaliação de Desempenho

[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]  
[REDACTED]

August 2016.  
Strictly Private & Confidential

### FY17 Discretionary Bonus Incentive Plan – Director

Dear [REDACTED]

I am pleased to confirm your participation in the 2016/17 discretionary bonus scheme (the "Scheme") and provide you with your personal breakdown of targets and metrics. The Scheme has been designed to reward performance in respect of EBITDA and competency related performance.

It is important to the Company that individuals with exemplary performance are rewarded, therefore, the Scheme for the 2016/17 bonus year will provide you with the opportunity to increase your bonus potential for exceeding your targets. However, please be aware that this is not a contractual entitlement and this discretionary bonus scheme should not be considered as conferring any legally enforceable rights upon you.

Name: [REDACTED]  
Role: Director, Brazil  
Line Manager: [REDACTED]  
Performance Period: 1 April 2016 to 31 March 2017

Standard Incentive Target: 10% of total basic 12 month salary of BRL [REDACTED] may be awarded on achieving 100% of budgeted EBITDA of Brazil

5% of total basic 12 month salary of BRL [REDACTED] may be awarded on achieving a minimum threshold of 90% of budgeted EBITDA of Brazil

Enhanced Incentive: Where 100% budgeted EBITDA of Brazil is achieved, 10% of the additional EBITDA of Brazil achieved in excess of the budgeted 100% EBITDA may be awarded, provided Brazil operations meet budgeted EBITDA

#### Performance Components

The way in which the Company measures performance for the purposes of the Scheme is entirely at the Company's discretion and such methods may be changed from time to time.

[REDACTED]

date, you shall have no right to be considered for a bonus or entitled to payment of any bonus (or any part of it) previously awarded under the Scheme.

7. Provisions 5 and 6 above will not apply where the termination of your employment is by reason of death or retirement. Employees whose employment terminates for these reasons during the Performance Period will be eligible for a pro-rated bonus payment based on total basic salary during active employment in the Performance Period.
8. Payment of bonus will be suspended pending the outcome of any investigation for a regulatory or disciplinary matter at the point of payment. Bonus payment may be forfeit or reduced if a disciplinary warning is received during the bonus year.
9. Leave of absence – Employees must be actively employed at the time of payment or on an approved leave of absence e.g. Maternity Leave.
10. If you are on maternity, adoption, paternity or shared parental leave for the whole or any part of the Performance Period, any payment made to you under the Scheme shall be reduced pro rata to reflect the time you have actually spent at work during the bonus year.
11. If you are on long-term sick leave for the whole or any significant part of the Performance Period any payment made to you under the Scheme shall be reduced pro rata to reflect the time you have actually spent at work during the bonus year. For these purposes any maternity related illness will be disregarded.
12. If the Company learns of any misconduct by an employee that has resulted in an increased bonus being awarded under the Scheme, disciplinary action up to and including summary dismissal in line with the Company's Disciplinary Policy will be taken and the Company may to the fullest extent permitted by applicable law, in all appropriate cases require reimbursement of bonus awarded to such employee.
13. The discretionary Scheme will be reviewed on an annual basis and any participation in this Scheme and/or such bonus and/or commission scheme or schemes as the Company operates to incentivise performance and on such terms (including any performance targets or criteria) as the Company may determine from time to time will be at the absolute discretion of the Company.
14. Participation in or payments under the Scheme or such other bonus and/or commission scheme or schemes as the Company operates for any year will not confer on you any right to participate in the Scheme or schemes or to be paid a bonus, the following year or any subsequent years.

Your Standard Incentive Target is based 100% budgeted EBITDA of Brazil as detailed above but is also subject to satisfactory performance objectives in the areas of customer satisfaction, team effort, business development, mentoring and training and management support as determined by your line manager from time to time. However, these areas are not binding and the Company reserves the right to consider alternative and/or additional areas from time to time where appropriate.

#### **Performance Period Target**

Your personal target is 100% budgeted EBITDA of Brazil.

Achievement of 100% of the above target should produce a total bonus of 10% of total basic 12 month salary, subject to you satisfying the other performance objectives from time to time as set out above. Brazil EBITDA achieved in excess of your personal target of 100% budgeted EBITDA for Brazil may attract an additional bonus calculated at 10% of the additional EBITDA for Brazil achieved in excess of the budgeted EBITDA.

#### **Administrative Guidelines**

1. This Scheme is entirely discretionary and applies for the Performance Period specified above.
2. The amount of any bonus which may be awarded to you under this Scheme in any year shall be entirely at the Company's discretion.
3. Payments are calculated for a specified and fixed period of time and performance is measured only at the end of the Performance Period. The Performance Period is 1 April 2016– 31 March 2017. Where a bonus is awarded it is anticipated that the payment will usually be made during July 2017 but the Company reserves the right to make a bonus payment later in exceptional circumstances.
4. Employees must be actively employed and at work on the date of payment in order to be eligible for a bonus payment, except in certain leave and termination situations expressly described in these guidelines.
5. If, at the date of payment you are no longer employed by the Company or you are serving your notice for any reason (whether given by you or the Company) you shall have no right to be considered for a bonus or entitled to payment of any bonus (or any part of it) previously awarded under the Scheme.
6. For the avoidance of doubt, if your employment is otherwise terminated, including but not limited to by reason of redundancy, during the Performance Period or before the payment

15. All payments are conditional on the Company being satisfied with your performance and conduct up to and including the date of payment and any award shall be made entirely at the discretion of the Company.
16. The Company reserves the right to award nil bonus.
17. Bonus and/or commission payments are non-pensionable and are subject to statutory deductions/withholdings as per local legislation.
18. The Company reserves the right to withdraw, amend, vary, modify and/or to restate this Scheme in whole or in part at any time and for any reason, without advance notice and without consultation with you.
19. It is a condition of participation in this Scheme that employees agree that the implied term of trust and confidence will not operate in any way in respect of the Scheme including, but not limited to, amending, varying or extending any rights they may have to a bonus and that they will not seek to argue in the future that such implied term operated in any way in respect of the Scheme.

Should you have any questions please do not hesitate to contact me.

Kind Regards

[REDACTED]  
Managing Director

---

I hereby agree to the terms of the 2016/17 Discretionary Bonus Scheme

Signature [REDACTED]

Date

05/APR/16

[REDACTED]