

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Psicologia

**UMA LEITURA PSICANALÍTICA DA FERRAMENTA GERENCIAL AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO**

Maristela La Rocca Silva

Belo Horizonte
2010

Maristela La Rocca Silva

**UMA LEITURA PSICANALÍTICA DA FERRAMENTA GERENCIAL AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Psicologia.

Orientadora: Professora Ilka Franco Ferrari

Belo Horizonte

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S586l Silva, Maristela La Rocca
Uma leitura psicanalítica da ferramenta gerencial avaliação de desempenho / Maristela La Rocca Silva. - Belo Horizonte, 2010. 79 f.

Orientadora: Ilka Franco Ferrari.
Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Instituto de Psicologia.
Bibliografia.

1. Avaliação de desempenho . 2. Psicanálise. I. Ferrari, Ilka Franco. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Instituto de Psicologia. III. Título.

CDU: 658.3.018

Bibliotecária – Valéria Inês da Silva Mancini – CRB-1682

Maristela La Rocca Silva
**UMA LEITURA PSICANALÍTICA DA FERRAMENTA GERENCIAL AVALIAÇÃO
DE DESEMPENHO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-
Graduação *Stricto Sensu* em Psicologia da
Pontifícia Universidade Católica de Minas
Gerais.

Ilka Franco Ferrari – PUC Minas

Iris Barbosa Goulart – FEAD Centro de Gestão Empreendedora

Luis Flávio da Silva Couto – PUC Minas

Belo Horizonte, 26 de fevereiro de 2010

Ao Alberto, amor da minha vida, que me inspira, me reconhece e me incentiva sempre.

AGRADECIMENTOS

A Doutora Ilka Franco Ferrari por ter escolhido e acreditado em meu propósito e por sua maneira paciente de me conduzir com liberdade e confiança neste árduo processo da escrita.

A Doutora Iris Barbosa Goulart que através do exemplo de sua própria realização profissional, foi uma inspiração para a escolha da minha profissão. E que continua me inspirando através de seus ensinamentos e de suas orientações.

Ao Doutor Luis Flávio Silva Couto, pela brilhante aula de psicanálise e laço social, e pela disponibilidade de participação na banca de defesa.

A psicanalista Márcia Montezuma por ter me ajudando a me sentir mais confortável com minhas escolhas e me ensinado a concluir cada etapa de minha vida para sempre seguir em busca de meu desejo.

Por todas às dificuldades que venci, pela alegria de ter chegado ao fim, agradeço a Deus, que sempre me guiou e me orientou em todas as minhas escolhas e caminhos.

Aos meus pais que já me deram a minha maior herança, a educação, o estímulo de continuar estudando e buscando melhorar e aprender sempre.

Ao Alberto pelo apoio incondicional e por ter transformado este caminho em menos árido e mais prazeroso.

Aos professores do Campo Lacaniano, da Newton Paiva e da PUC, que sempre me acolheram e me ensinaram a transitar melhor pelas linhas não tão claras da psicologia.

Ao Instituto Mário Penna que me permitiu criar e reinventar uma gestão de pessoas que considera a subjetividade e que me reconheceu e me incentivou a buscar e concretizar este projeto.

RESUMO

Esta dissertação surgiu da experiência profissional da pesquisadora que atua na área de psicologia organizacional contando com seus conhecimentos e experiência no campo da psicanálise. Tem-se como objetivo geral pesquisar as práticas gerenciais de Avaliação de Desempenho utilizadas pelas organizações, considerando o contexto da realidade social atual, marcada pela inexistência do Outro e pela ênfase na avaliação. As perguntas que norteiam esta pesquisa são: Quais as possibilidades de se conseguir realizar uma avaliação? A avaliação é um meio de segregação? Continua sendo válido para as organizações investirem em avaliações? A psicanálise é a orientação teórica que favorece o contraponto para as reflexões e conclusões. O trabalho constituiu-se a partir de pesquisa bibliográfica, baseada em textos da obra de Freud e Lacan, bem como de autores contemporâneos orientados pelo ensino psicanalítico. Nesta trajetória fez-se um recorte histórico da Avaliação de Desempenho na busca do início das práticas de gerenciamento em uma administração mais tradicional, chegando até os tempos atuais e suas novas práticas. A atualidade foi abordada na referência do que se conhece como hipermodernidade e nela consideraram-se as coordenadas discursivas do capitalismo comandando os sujeitos ao mais de gozar e ao imperativo de que todos devem se oferecer a serem avaliados e norteados por este mecanismo. Analisaram-se as dificuldades e os entraves encontrados pelas organizações para conseguir a implantação das Avaliações de Desempenho e constatou-se que, na hipermodernidade, as antigas morais rígidas encarnadas pela lei paterna foram flexibilizadas, possibilitando a emergência de artifícios que possam, de alguma forma, suprir a orientação do pai e nortear as pessoas em um contexto ilimitado de possibilidades. Conforme pesquisa realizada, as dificuldades encontradas para a implantação da Avaliação de Desempenho esbarram exatamente na contradição de se querer comparar e igualar sujeitos que são, por sua própria constituição, sujeitos únicos insubstituíveis e faltosos.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Realidade Social. O Outro que não existe.

ABSTRACT

This work arose from the experience of the researcher who works in the area of organizational psychology relying on their knowledge and experience in the field of psychoanalysis. It has as main objective to find the management practices of performance evaluation used by organizations, considering the context of current social reality, marked by the absence of the Other and the emphasis on evaluation. The questions guiding this research are: How likely be able to perform an evaluation? The evaluation is a means of segregation? Remains valid for organizations to invest in evaluations? Psychoanalysis is a theoretical orientation that favors the counterpoint to the discussions and conclusions. The work was composed from literature, based on texts of Freud and Lacan, as well as by contemporary psychoanalytic-oriented education. This trend became a historical Performance Appraisal in search of early management practices in a more traditional administration up until the present time and their new practices. The news was discussed in reference to what is known as hyper and it is considered the discursive coordinates of capitalism commanding the subject to enjoy over and the imperative that everyone should be offered to be evaluated and guided by this mechanism. Analyzed the difficulties and obstacles faced by organizations to achieve the implementation of Performance Evaluations and found that in hyper, the old rigid moral law embodied by the father were relaxed, allowing the emergence of devices that can somehow obviate the guidance of his father and guide people in a context of unlimited possibilities. According to research done, the difficulties encountered in the implementation of the Performance Evaluation bump that the contradiction of wanting to compare and match individuals who are, by their own constitution, subject only irreplaceable and absentees.

Keywords: Performance Evaluation. Social Reality. The Other does not exist.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 8 |
| 2. AS DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL | 12 |
| 2.1. Histórico da avaliação de desempenho | 12 |
| 2.2. Evolução da ferramenta gerencial “avaliação de desempenho” | 16 |
| 2.2.1. <i>Métodos tradicionais de avaliação de desempenho</i> | 21 |
| 2.2.2. <i>Tendências atuais da avaliação de desempenho</i> | 23 |
| 3. AS COORDENADAS DA ÉPOCA EM QUE SER AVALIADO TORNOU-SE UMA QUESTÃO GLOBAL | 36 |
| 3.1. A realidade como construção social de uma época | 36 |
| 3.2. Modernidade, pós-modernidade e época hipermoderna | 37 |
| 3.3. Os efeitos da inconsistência do Outro nas organizações | 46 |
| 3.4. A realidade avaliativa das organizações | 49 |
| 3.5. A avaliação como um dos engodos do capitalismo | 55 |
| 4. AVALIAR É POSSÍVEL? | 62 |
| 4.1. Principais críticas em relação a avaliação de desempenho nas organizações | 62 |
| 4.2. A avaliação como prática segregadora | 66 |
| 5. CONCLUSÃO | 71 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 74 |

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho está pautado em minha trajetória profissional, que se desenvolveu, desde seu início, em duas áreas distintas: a psicologia organizacional e a psicanálise. O problema a ser estudado é provocativo, convidando a enlaçar termos que usualmente se apresentam em campos distintos e inconciliáveis: a relação da psicanálise com o contexto organizacional. A partir de um olhar psicanalítico, alguns processos organizacionais chamam atenção, especialmente pela forma como desconsideram a subjetividade.

O problema a ser analisado está relacionado à ferramenta de gestão denominada avaliação de desempenho. O primeiro motivo dessa escolha é a realidade das organizações, em constante busca por um processo de avaliação que garanta o alcance dos objetivos propostos em suas estratégias. Em tempos de competitividade, a avaliação de desempenho passa a ser uma das grandes ferramentas na busca de respostas para problemas de gestão de pessoas, base das organizações. Segundo Gramigna (2007), talvez o mais importante indicador de desempenho empresarial no atual contexto de mercado seja sua capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas, devido à necessidade de profissionais altamente qualificados, prontos para assumirem atividades com alto grau de competência. Os seres humanos, portanto, passaram a ter uma posição de destaque na gestão das organizações.

Como revela Souza (2005), os avanços tecnológicos, aliados ao mercado globalizado, impõem desafios que não deixam dúvidas quanto à relevância da força humana no processo produtivo. A busca das organizações por manutenção da competitividade não cessa, e vários são os modismos administrativos importados e/ou criados para tentar suprir tamanha exigência de aprimoramento de processos administrativos. Contudo, muitas das ferramentas que visam o aumento da produtividade e a redução de custos vêm afetando diretamente a vida das pessoas. Em meio a essas práticas administrativas, a ferramenta gerencial “avaliação de desempenho” passa a assumir papel primordial na busca acirrada pela vitória sobre a concorrência. Beraldo e Bergamini (1988) asseguram que ela ganhou expressão no contexto organizacional e precisa ser constantemente aprimorada, pois seu objeto de estudo é o próprio ser humano, algo muito complexo.

A administração das organizações sempre foi praticada com base em uma ideologia específica, promovendo padrões de comportamento, disseminação de valores e normas, buscando motivar e controlar seus funcionários pelo compartilhamento de objetivos e metas. Segundo autores como Vroom (1997), Souza e outros (SOUZA, 2005) e Gramigna (2007), uma das formas mais eficazes de a organização alcançar o compartilhamento de objetivos individuais e estratégicos é conhecer a dinâmica comportamental e o trabalho desenvolvido pelas pessoas, tornando-as cada vez mais identificadas entre si e à filosofia da organização.

Este alinhamento de objetivos organizacionais e individuais é um dos resultados visados com a avaliação de desempenho. Adquirir e manter um desempenho que auxilie no cumprimento desses objetivos estratégicos é o alvo de toda a gestão de pessoas e de todas as pessoas envolvidas nesse contexto. O desempenho humano nas organizações, portanto, está em destaque. Já nos anos 1980, Beraldo e Bergamini (1988, p. 31) emprestaram ao conceito de desempenho o significado de *“[...] ação, atuação, comportamento, para traduzir capacidade no trabalho, decorrente de aptidões desenvolvidas a partir de ações de aprendizado”*. Rezende (2004, p.87), por sua vez, afirma que *“[...] desempenho é a essência de qualquer atividade. Desempenho significa atuação, performance. O desempenho das organizações se verifica através da atuação das áreas e das pessoas”*. Finalmente, para Carvalho e Nascimento,

o desempenho, seja de uma organização ou de uma pessoa, é o que determina o grau de competitividade que esta ou aquela possui. Influenciar o desempenho é mudar o grau de competitividade. (CARVALHO; NASCIMENTO, 2007, p.76).

A finalidade da avaliação de desempenho segundo Souza (2005) é, portanto, identificar o nível de desempenho, capacitação ou qualificação profissional dos funcionários, contrapondo esses dados aos objetivos organizacionais e aos objetivos de cada função. A expectativa de uma gestão focada em desempenho é encontrar em todos os profissionais avaliados aspectos que precisam ser melhorados, até que se alcance a excelência profissional e todas as lacunas de competência sejam preenchidas.

Na prática, contudo, os programas formais de avaliação de desempenho têm gerado resultados muitas vezes insatisfatórios e decepcionantes, como atesta o

crescente número de trabalhos sobre o assunto. Já não é novidade que gerentes que se propõem a trabalhar com programas formais de avaliação de desempenho encontram obstáculos em dolorosas experiências pessoais ou na ampla literatura sobre o assunto. Sob o ponto de vista da atualidade, sentimo-nos motivados a pesquisar sobre o tema também por vivermos em uma época em que somos avaliados a todo o momento, consentindo ou não com essa posição. Há uma imposição da avaliação nas relações interpessoais e no contexto do trabalho, colocando o sujeito em situação de responder a exigências no campo do corpo, da beleza, da saúde, dos estudos – do desempenho, portanto.

Pelo prisma da psicanálise, querer responder a todas as exigências pode ser muito perigoso, já que muitas vezes o sujeito precisa ceder de seu desejo para atender a uma demanda do outro. A teoria psicanalítica faz questionar até que ponto uma avaliação pode trazer benefícios, e o quanto uma verdade que serve para um servirá para outro. Em que medida o processo de avaliação transforma-se em processo de exclusão, de segregação, separando os “bons” dos “ruins”, os “aceitos” dos “reprovados”? Até que ponto é possível avaliar concretamente o desempenho de uma pessoa? A partir daí, surgem proposições que esbarram na impossibilidade de se avaliar tudo, uma vez que, na perspectiva psicanalítica, somos sujeitos faltosos, incapazes de atingir uma completude e, portanto, avaliar é sempre se deparar com algo que falta.

Miller (MILLER; MILNER, 2006) diz que a avaliação é tema que não foi muito tratado no pensamento contemporâneo, a não ser no campo referente ao gerenciamento. O contraponto desta dissertação está no fato de tratá-la no âmbito da gestão, reconhecendo como a psicanálise pode contribuir a respeito da realidade avaliativa das organizações. Apesar de, até então, a psicanálise não ter se ocupado muito do tema, Miller (MILLER; MILNER, 2006) assegura que a avaliação é fenômeno essencial nos tempos atuais, embora, no contexto das organizações, ela já venha sendo muito estudada e praticada.

Buscaremos neste trabalho a partir de um resgate histórico, localizar o início dessa tendência às avaliações, suas teorias e modelos com base na psicologia organizacional e do trabalho. Essa retrospectiva visa oferecer compreensão sobre as bases de construção da ferramenta Avaliação de Desempenho, seus avanços e entraves. Posteriormente, a análise da época atual e das coordenadas por ela ditadas trarão um estudo da realidade avaliativa, com seus imperativos de perfeição

e excelência e a demanda por uma organização ideal, onde só há lugar para empregados “super-homens”: felizes, altamente qualificados, que não cometem erros.

Vive-se hoje o que podemos chamar de terceira revolução industrial, ou “revolução da inteligência”. A informação assume papel de “moeda globalizante”, e as pessoas são avaliadas pelo acesso que têm às informações. Visualizam-se, assim, dois contextos: as novas tecnologias viabilizando transformações e desenvolvimentos significativos para indivíduo e sociedade, e as (mesmas) novas tecnologias trazendo o aumento das desigualdades e a exclusão presentes no mundo capitalista.

O uso e a apropriação das competências dos trabalhadores pelas organizações, de seus saberes em ação, de seus talentos, de sua capacidade de inovar, de sua criatividade e de sua autonomia não implica, em geral, no comprometimento da organização com os processos de formação e construção dessas competências, atribuindo aos indivíduos a responsabilidade de atualizá-las e validá-las regularmente, para evitar a obsolescência e o desemprego. Para Davel e Vergara:

O caráter normativo de modelos e técnicas e a obsessão pela eficácia, pelo desempenho, pela produtividade, pelo rendimento em curto prazo ressaltam um tipo de tratamento aos seres humanos desprovido de conteúdo ético, filosófico e auto-reflexivo. (DAVEL; VERGARA, 2001, p. 39).

Abordaremos esses temas tendo formalizações da psicanálise como referência, analisando de que maneira a avaliação de desempenho colabora para a segregação dos sujeitos. A crescente demanda por avaliações dentro das empresas enlaça-se com o modo de funcionamento da sociedade atual, sob a lógica do capitalismo. Funcionários são, então, avaliados constantemente e segmentados como “os que não servem”, “os que não se adaptam a equipe”, “os que têm problemas para se relacionar”, até serem descartados do contexto por não serem aprovados em suas avaliações.

Como se pode ver longe de lançar mão de abordagens tradicionais da psicologia organizacional e do trabalho, que qualificam o trabalho como objeto central da vida humana, ou de compreender o sofrimento psíquico dos sujeitos nas organizações, buscamos a contribuição da psicanálise através de uma análise

diferenciada desta realidade, apontando como muitas vezes a própria realidade social em que vivemos nos impulsiona a uma submissão à avaliação.

2. AS DIMENSÕES DA AVALIAÇÃO NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, vamos percorrer um pouco da história da avaliação em nossa sociedade, bem como os fundamentos dessa prática no contexto organizacional, sob o modelo de avaliação de desempenho. Como forma de compreender melhor os mecanismos utilizados por essa ferramenta gerencial, serão abordadas diferentes metodologias, tendo em vista sua evolução, desde as tradicionais até as mais atuais.

2.1. Um recorte sobre a Avaliação de Desempenho

Em termos genéricos, avaliar significa atribuir valor em sentido qualitativo ou quantitativo. Em todos os momentos da vida, as pessoas estão sendo avaliadas e estão avaliando seu entorno. Os mais diversos assuntos passam por critérios de avaliação: o movimento da bolsa de valores, o último lançamento de determinada marca de carro, a roupa da colega de trabalho, a oratória do palestrante, a capacidade de um professor. Enfim, avaliar é tema cotidiano e, nas organizações, que dependem do desempenho das pessoas, isso não seria diferente.

Segundo Beraldo e Bergamini:

A organização é entendida como uma realidade social, integrada por diferentes pessoas, que se comportam realizando atividades, isto é, trabalham no sentido de produzir um resultado final comum, ou seja, atingir os objetivos do empreendimento. (BERALDO; BERGAMINI, 1988, p.31).

As organizações estão a todo o momento buscando avaliar os mais diferentes desempenhos: as áreas de marketing, finanças e principalmente o desempenho humano. De acordo com Aquino (1984), Bergamini (1983), Chiavenato (1987), Lucena (1991) e Maudonnet (1988), a avaliação de desempenho tem sido considerada como uma sistemática para a apreciação do desempenho do indivíduo no cargo que ocupa e o seu potencial de desenvolvimento.

Em meio às mudanças organizacionais e às novas práticas administrativas empregadas pelas organizações, a ferramenta gerencial conhecida como “avaliação de desempenho” passa a assumir papel primordial, instrumento capaz de esclarecer

várias questões organizacionais e de dar embasamento para muitas tomadas de decisões, tornando-se, assim, imprescindível em momentos de mudanças e crescimento.

Embora mecanismos de avaliação de desempenho tenham sido utilizados para o controle dos trabalhadores desde a Antiguidade, foi com o surgimento do capitalismo e das grandes indústrias que essa ferramenta ganhou maior significado. A utilização ampliada de processos e escalas para avaliar o desempenho das pessoas tomou corpo com o advento do *taylorismo*, no início do século passado. Portanto, a avaliação de desempenho não é nova e, mesmo quando ocorre de modo informal ou pouco sistematizado, é cada vez mais raro encontrar organizações que não se preocupam com a mensuração de seus resultados.

Lucena (1992), ao fazer uma retrospectiva histórica do processo de avaliação de desempenho, demonstra que a mesma é tão antiga quanto o homem. Revela que os jesuítas já eram submetidos a processos de avaliação sobre sua atuação e que os registros históricos apontam o rigoroso sistema adotado pela Igreja Católica nesse sentido. Também as corporações militares e o Estado formularam critérios de avaliação de desempenho que foram transportados para o ambiente empresarial, tanto que, do início do século até aproximadamente a Segunda Guerra, as empresas adotavam uma avaliação comportamental e controladora de pessoas, funcionando como instrumento de punição ou recompensa.

Segundo Davis e Newstrom (1989), a avaliação de desempenho pode ser compreendida como um processo de verificação da qualidade de atuação dos empregados. De acordo com esses autores, o primeiro registro de um sistema de avaliação de desempenho na indústria foi o sistema de blocos em livros desenvolvido por Roberto Owen para sua fábrica de algodão de New Lanark, na Escócia, por volta de 1800. Os livros continham o registro de produção diária de cada trabalhador. Os blocos coloridos, com diferentes cores e que variavam dos conceitos “ruim” a “bom” representavam a avaliação de cada funcionário e eram exibidos no local de trabalho de cada um. Owen ficou bastante impressionado com o modo pelo qual o sistema de blocos afetou o comportamento dos trabalhadores.

No início da era industrial até meados do século XIX, quase tudo era fabricado por artesãos, que utilizavam procedimentos arcaicos. Nesse tipo de trabalho, as peças eram produzidas uma a uma e, por isso, em pequena quantidade, e os trabalhadores costumavam participar de todas as fases do processo. A

inspeção ou o “controle da qualidade” dos produtos era feito pelos artesãos, com base em seus próprios critérios.

Já no século XX, a partir da terceira revolução industrial, o atendimento às necessidades dos clientes passa a ser prioridade e para isso foram necessárias várias mudanças nas metodologias utilizadas para a mensuração da qualidade e a criação de novas práticas de avaliação. Já na segunda metade dos anos 1970, um novo olhar sobre o gerenciamento de desempenho passou a dominar o mercado. A mensuração deixou de ser somente dos trabalhadores para ser também dos supervisores, e o interesse por conhecimentos e habilidades que pudessem ser úteis para a produção em escala começou a se intensificar.

Ainda na década de 1980, segundo Gramigna (2007), a gestão da qualidade teve início com os círculos de controle de qualidade, principalmente nas indústrias, onde as pessoas já faziam muita diferença na obtenção dos resultados. Sendo assim, a filosofia de gestão da qualidade total foi uma das fortes influências impulsionadoras de mudanças na forma de gerenciamento do desempenho humano nas organizações. Qualidade é um conceito espontâneo e intrínseco a qualquer situação de uso de algo tangível, a relacionamentos envolvidos na prestação de serviços ou a percepções que obtemos diante de um produto. Segundo Souza (2005), a lógica de melhoria contínua e de excelência no atendimento aos clientes transferiu para os trabalhadores a exigência de um desempenho de altíssima qualidade, que passou a ter que ser mensurado constantemente, de forma a garantir os produtos fabricados e os serviços prestados.

Na segunda metade da década de 1990, as avaliações tinham uma abordagem que enfatizava a adequação das pessoas aos procedimentos e aos instrumentos de trabalho. A padronização dos processos de trabalho eram referenciais para a forma de comportamento das pessoas dentro de seus ambientes de produção. A avaliação de desempenho tinha como principal papel verificar se os comportamentos estavam modelado de acordo com as exigências de cada padrão de atividade. O foco era no preenchimento de formulários, no cumprimento de normas e diretrizes da avaliação. Naquele momento, a avaliação tinha uma concepção muito técnica, o que levava a distorções quanto a seu verdadeiro objetivo

Atualmente o foco da qualidade está cada vez mais relacionado ao atendimento das expectativas dos clientes, já que a matéria-prima e os procedimentos se tornaram muito similares entre as empresas. A busca pela

melhoria contínua permanece, e não importa mais somente conseguir fazer os melhores produtos com os melhores processos, mas superar as expectativas dos clientes, baseadas em algo intangível que é a percepção diante da compra de determinado produto ou do recebimento de algum serviço. É aí, na prestação de serviços, que entram as pessoas, com o poder de potencializar ou minimizar o valor de um produto e/ou serviço. Por isso, são elas, hoje, os maiores ativos de uma empresa, o que as mesmas possuem de mais valioso para atingir seus objetivos. Souza (2005) dispõe sobre a importância da identificação do desempenho das pessoas para o sucesso organizacional:

Pessoas, portanto, são fontes decisivas para a obtenção da excelência. Entretanto, a sustentação de patamares crescentes de excelência apenas será possível se o olhar gerencial estiver centrado nos fatores pessoais e organizacionais que afetam o desempenho obtido e, além disso, se estiver de fato empenhado na redução da discrepância de desempenho, ou seja, na diferença entre o desempenho real e o esperado. (SOUZA, 2005, p. 25).

O gerenciamento do desempenho humano passa a se destacar, então, como uma prática gerencial estratégica na obtenção de maior produtividade e melhoria do resultado. Segundo Lawler (1996, *apud* SOUZA, 2005), as três fontes de vantagem competitiva mais poderosas são a tecnologia, a arquitetura organizacional e as pessoas. Entendemos que vantagens competitivas são aquelas atividades que fazem a diferença entre os concorrentes. Souza diz que:

este tempo de preferir a “morte” dos competidores já está ultrapassado. Quanto mais tivermos concorrentes qualificados, mais forçados seremos a melhorar cada vez mais nossos produtos e serviços. (SOUZA, 2007, p.10).

Toda organização ou pessoa que tenha empregados, mesmo informalmente, realiza algum tipo de avaliação. Na década de 1980, as ferramentas para esse fim passaram por uma crise, juntamente com muitos sistemas de recursos humanos, devido à recessão. Entretanto, críticas continuaram a ser feitas em relação à avaliação de desempenho, muitas justificadas pelas falhas de implantação e por sua inadequação quanto aos objetivos.

Na contemporaneidade, o desempenho passa a ser fator crítico. Até a década de 1970, as perspectivas mecanicistas predominantes acreditavam que a performance de uma pessoa estava relacionada a seu potencial, aliado ao desejo e ao esforço de conseguir fazer o que precisava ser feito. Hoje, um número cada vez

maior de especialistas defende que o desempenho é afetado diretamente pelas relações de trabalho e pelas relações humanas.

A partir dos anos 1990, a nova economia e suas demandas transformaram radicalmente o contexto das organizações. A concepção de qualidade passou a ampliar seu olhar e a buscar simultaneamente o atingimento das necessidades, o padrão, o uso e o custo, exigindo enfoques sistêmicos e visando o alcance dos objetivos estratégicos que, por sua vez, impõem a necessidade de modelos de gerenciamento mais eficazes e efetivos.

Na atualidade, na lógica do capital humano, a avaliação de desempenho passou a ser um acordo social, diz Souza (2005), o que classifica as pessoas para justificar a distribuição diferenciada de bens sociais, com critérios gradativamente substituídos em função das demandas do mercado. A verificação da contribuição individual e das equipes passou a ser fundamental: mensurar o resultado de forma que a organização tenha claramente o desempenho de cada um para que, assim, possa julgar e classificar os trabalhadores conforme o retorno que dão para a empresa, para identificar quem agrega ou não valor, para classificar o legítimo do ilegítimo (CASTELLS, 1991). Para isso, surgiram metodologias que serão apresentadas mais à frente.

A nova economia, portanto, exige sistemas de avaliação de desempenho que assumam o papel de árbitro, além de um alinhamento com o processo de gestão, que deve ser racional e objetivo. Segundo Brito e outros (2001), as metodologias de gestão passam a reafirmar o *ethos* racional e a produzir “sujeitos organizacionais”, estimulados a dar o melhor de si para a organização. As avaliações assumem uma lógica baseada no cálculo, que visa o alcance das metas econômicas e o atendimento dos interesses do mercado. Como a maioria dos processos contemporâneos, o gerenciamento do desempenho humano privilegia a dimensão econômica em detrimento da dimensão pessoal.

2.2. Evolução da ferramenta gerencial Avaliação de Desempenho

A partir da necessidade das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se, principalmente, de contribuições das ciências sociais. Se a elevação na demanda de qualidade

pelos consumidores fez com que os processos de avaliação de desempenho se modificassem e aprimorassem suas técnicas, tais práticas foram melhor sistematizadas com o objetivo de atingirem maior volume de informações relevantes para a tomada de decisões gerenciais.

Segundo Gramigna (1988), apesar do variado número de conceitos sobre avaliação de desempenho entre os autores da área, há uma similaridade ao dizer que a avaliação exige observação regular do comportamento de uma pessoa em uma situação específica, que é o trabalho. Há, ainda, três componentes que precisam ser compreendidos: a) o sentido de regularidade dado pela variável tempo; b) o comportamento de um indivíduo que, em função de sua dinâmica, levanta a necessidade de selecionar prognosticadores ou características comportamentais que são as variáveis fixas no processo; c) o trabalho entendido como algo que já foi concluído e, portanto, passível de observação e análise.

Buscando entender melhor essas práticas, apresentamos aqui conceituações de algumas palavras envolvidas nos processo de avaliação de desempenho¹.

- Empenho: ato de dar a palavra em penhor, obrigação. Grande interesse.
- Desempenho: resgatar, livrar de dívidas, cumprir, executar.
- Avaliação: ato ou efeito de avaliar. Valor determinado por avaliadores. Apreciação, estimativa.

A partir daí, é possível compreender melhor como a avaliação de desempenho vem sendo implantada nas organizações, tendo como papel oferecer garantias aos administradores de empresas quanto ao resgate da palavra de seus funcionários, dada no início do processo de entrada na organização, sobre seu empenho futuro em cumprir suas funções. Pela avaliação, portanto, seria possível mensurar o empenho em cumprir com essa palavra.

A tendência, porém, tem sido expandir os limites desse conceito, ampliando seus significados. Há uma convergência das perspectivas contemporâneas na afirmativa de que o desempenho humano:

É a ação explícita resultante da influência e da dinâmica de variáveis de naturezas distintas, como cultura, clima organizacional, condições de trabalho, possibilidades individuais, competências, atitudes, modo de gerenciamento do processo produtivo, motivação, entre outras. (SOUZA, 2005, p. 24).

¹ Fonte: HOLLANDA, Aurélio Buarque de. **Dicionário Aurélio**. Nova Fronteira, 1999.

Logo, o desempenho das pessoas, mesmo visto como algo intencional, resultante da utilização de seus potenciais e competências, não deve ser analisado isolado das influências que recebe. Pensando dessa maneira, um indivíduo não pode ser totalmente responsabilizado pelos resultados obtidos. Para Beraldo e Bergamini (1988, p.32), *“a eficiência de uma pessoa no desempenho de uma tarefa depende diretamente de uma relação positiva entre essas três variáveis: a maneira de ser ou o estilo do indivíduo, a atividade e o ambiente”*.

O trabalho é uma forma produtiva de os seres humanos empregarem seu potencial, seus recursos pessoais e sua energia. Pelo trabalho, percebem-se produzindo e recebem algo em troca, reconhecimento e/ou pagamento pela realização de determinada atividade. Com esse *feedback*, sentem-se realizadas ou não com o próprio desempenho. Há, portanto, intenção de obter algum resultado. Na entrada de uma pessoa em uma empresa, ambas as partes trazem para o relacionamento um conjunto de expectativas do que cada uma dará e receberá. Na base, temos o que alguns autores chamam de contrato psicológico, definido como as expectativas mútuas do indivíduo e da organização, conforme articuladas por seus gerentes. Tal contrato é chamado de psicológico porque a maior parte dele não é escrita ou falada, embora possua qualidade imperativa.

Na atualidade, as organizações passaram a demonstrar mais claramente suas intenções, e o modelo utilizado na maioria delas é o que Neri (2005) explicita com a fórmula “resultado = oportunidade”, onde o resultado alcançado pelas pessoas em prol da organização é traduzido pela oportunidade que a empresa lhes oferece. A organização cumprirá com seu papel de suporte financeiro, social e psicológico, desde que resultados sejam alcançados pelos funcionários. A partir da explicitação dos interesses de ambas as partes, as organizações definem o comportamento desejado no desenvolvimento de uma tarefa, procedimento chamado de expectativa de papel, segundo Gil (2007), o que dá origem à descrição de cargos. É nesse descritivo que diversas atividades de gestão de pessoas se baseiam, assim como a Avaliação de Desempenho.

As organizações, enquanto sistemas de papéis, tendem a definir o comportamento desejado de seus empregados no desenvolvimento de uma tarefa. É o que se chama de expectativa de papel, que dá origem à descrição de cargos. De fato, quando uma organização descreve um cargo, arrola os deveres e responsabilidades que são os componentes do papel de trabalho que deve ser cumprido por seu ocupante. (GIL, 2007, p.148).

O que se percebe no dia-a-dia das organizações é que os profissionais nem sempre conseguem cumprir o escopo de responsabilidades e ações pertinentes a sua função, evidenciando uma discrepância entre o que está definido e o que realmente conseguem desempenhar. Sobre essa diferença, Gil ressalta:

Conhecer a extensão dessa discrepância em relação a cada um dos empregados é muito importante para identificar problemas de integração dos empregados, de supervisão, de motivação, de subaproveitamento do potencial etc. Por isso, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a implantação de sistemas de avaliação do desempenho de seu potencial. (GIL, 2007, p.148).

É importante ressaltar que a avaliação de desempenho serve a um número de propósitos nas organizações. É usada para decisões de gestão de pessoas de modo geral, fornecendo base para decisões como promoções, transferências e dispensas, identificando necessidades de treinamento e desenvolvimento, localizando habilidades e competências pouco desenvolvidas ou inadequadas, mas passíveis de serem melhoradas em treinamentos, além de outras ações de melhoria. Os processos de seleção nas organizações também podem ter sua eficácia mensurada pelas avaliações de desempenho: pessoas recentemente contratadas e com desempenho abaixo do esperado podem ser identificadas. Treinamentos também podem ser avaliados, na medida em que temos oportunidade de observar o desempenho antes e depois dos mesmos e verificar seu real impacto. As avaliações também devem fornecer retorno aos empregados, informando como a organização vê seus desempenhos e propondo ações de desenvolvimento. As recompensas, chamadas de remunerações variáveis, são também baseadas nos resultados das avaliações. Conclui-se, portanto, que as avaliações de desempenho auxiliam e são base para todos os subprocessos de gestão de recursos humanos.

Hoje, além de foco da avaliação, planejamento e monitoração passaram a ser ações fundamentais para que ela se torne uma ferramenta gerencial eficiente, atingindo seus objetivos. Por isso, introduz-se o gerenciamento do desempenho, visando a realização de avaliações de desempenho que gerem uma sistematização de informações úteis à tomada de decisões. Souza (2005) salienta que essa ferramenta passou de um conjunto de procedimentos para um processo construído, com interesse em agregar valor principalmente pelo compartilhamento de *feedbacks* sistemáticos.

Pelo histórico das avaliações, as mesmas receberam grande incentivo das organizações, devido à disseminação da idéia de que são um meio quase que educacional de desenvolvimento de avaliadores e avaliados. Houve uma aliança com as gerências, com o objetivo de estas assumirem a responsabilidade pelo *feedback* como grande veículo de autoconhecimento e, conseqüentemente, de melhoria do desempenho. Assim, as técnicas da avaliação de desempenho passaram a ser realizadas com maior elaboração, evitando a superficialidade e a unilateralidade das chefias em relação aos funcionários. O nível de profundidade das avaliações passa a aumentar, atingindo seus objetivos de identificar as causas de desempenho deficiente e criando maior envolvimento do avaliado com o seu próprio desempenho. Os avaliados passam, assim, a ser mais responsáveis pelo seu desempenho e a se implicar mais no processo de melhoria e eliminação das causas de falhas. O cunho científico passa a possibilitar uma abordagem mais racional do ser humano, minimizando as distorções características de uma avaliação mais subjetiva. O enfoque passou de comportamental para a constatação do cumprimento ou não das metas pretendidas.

Segundo Beraldo e Bergamini (1988), o instrumento utilizado para a avaliação do desempenho deve conseguir retratar tão fielmente quanto possível o comportamento do indivíduo no trabalho, pois o objetivo é conhecê-lo. Por meio da atuação em alguma atividade, torna-se possível conhecer as variáveis que determinam as diferenças entre pessoas e a forma como se relacionam. Assim, gerenciar o desempenho significa decidir pelo melhor método para observação do mesmo.

Conforme a maneira de pensar e de gerenciar o desempenho foi sendo modificada pelas necessidades dos ambientes interno e externo das organizações, os métodos de avaliação também tiveram trajetória evolutiva, que visava abandonar a lógica mecanicista para atender às exigências de competitividade. Os métodos tradicionais evidenciam o julgamento do desempenho e das qualidades das pessoas, enquanto os mais avançados buscam melhoria do desempenho através do acesso a maior número de informações importantes para a tomada de decisão. A fase da implementação dos métodos de avaliação de desempenho exige grande conhecimento e capacidade de tomada de decisão. Há, contudo, enorme quantidade de métodos disponíveis, e grande parte das organizações comete equívocos nesta fase.

2.2.1. Métodos tradicionais de Avaliação de Desempenho

Os métodos tradicionais são processos efetuados periodicamente, normalmente com caráter anual, e consistem na análise objetiva do comportamento do avaliado em seu trabalho e posterior comunicação dos resultados – o chamado *feedback*. Nesses métodos, a responsabilidade pela avaliação era exclusivamente dos superiores. Ainda hoje, o que mais frequentemente ocorre é o próprio chefe ter a incumbência de avaliar seus subordinados. Alega-se em favor desta postura que ninguém melhor do ele para observar seu funcionário, pois convive diariamente com o mesmo e é o responsável por seu desempenho.

Diferentes métodos tradicionais estão listados a seguir. Temos segundo Gil (2007), os métodos de escala gráfica, que avaliam o desempenho das pessoas por fatores previamente definidos e graduados. Utiliza-se um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho, e as colunas em sentido vertical, os graus de variação daqueles fatores. Os fatores são previamente selecionados para definir, em cada empregado, as qualidades que se pretende avaliar.

O método de escolha forçada, por sua vez, consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher, forçosamente, uma ou duas alternativas que mais se aplicam ao desempenho do empregado avaliado. As frases podem variar, mas há basicamente duas formas de composição: 1) blocos formados por duas frases de significado positivo e duas de significados negativos. O avaliador, ao julgar o empregado, escolhe a frase que mais se aplica ao desempenho do avaliado; 2) blocos formados apenas por quatro frases com significado positivo. O avaliador, ao julgar o empregado, escolhe as frases que mais se aplicam a seu desempenho.

Já o método de frases descritivas não exige obrigatoriedade na escolha de frases. O avaliador assinala apenas as que caracterizam o desempenho do subordinado (sinal “+” ou “s”) e as que realmente demonstram o oposto de seu desempenho (sinal “-” ou “n”).

O método de pesquisa de campo é feito pela chefia e é de sua responsabilidade, com assessoria de um especialista em avaliação de desempenho, que vai a cada setor entrevistar a chefia sobre o desempenho dos subordinados

avaliados. A assessoria busca garantir que a avaliação seja feita da maneira mais completa.

Os métodos de incidentes críticos baseiam-se no fato de que, no comportamento humano, existem certas características extremas, capazes de levar a resultados positivos. Trata-se de uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos a respeito do desempenho de seus subordinados.

O método de comparação aos pares consiste em comparar empregados dois a dois e anotar em uma coluna à direita da página aquele que é considerado melhor quanto ao desempenho. O método da auto-avaliação, por sua vez, é aquele por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas características de desempenho. Pode utilizar sistemáticas variáveis, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados em diversos métodos de avaliação já descritos.

Embora haja denominações diferentes de autor para autor, pode-se verificar que há, muitas vezes, a adoção dos mesmos procedimentos sob títulos distintos. Segundo Beraldo e Bergamini (1988) os tipos de instrumentos utilizados são: relatórios verbais ou escritos, composição de gráficos analíticos, padrões descritivos, listas de verificação, sistemas de classificação, combinação binária ou por pares e sistema de avaliação forçada. Para Hobbins (2005), os métodos de avaliação de desempenho são: textos escritos, incidentes críticos, escalas gráficas de classificação, escalas de classificação ancoradas comportamentalmente, comparação com várias pessoas.

Nas décadas de 1960 e 1970 e ainda na década de 1980, houve forte movimento no sentido de estimular as empresas a utilizarem o modelo chamado de Administração por Objetivos (APO), no qual somente as metas alcançadas eram valorizadas, e as não alcançadas eram crucificadas. Para Leme (2006), essa avaliação trouxe traumas aos avaliados, muito em função da forma como era conduzida, pois os objetivos eram impostos, vindos de cima para baixo. Ainda sobre a APO, Resende (2004) conclui que a prática não foi bem sucedida por existir, na época, pouca competitividade e poucas pressões externas por resultados, diferentemente do que acontece nos tempos atuais.

Segundo McGregor (1980), a avaliação de desempenho como estratégia gerencial varia de uma empresa para outra, mas, de modo geral, inclui as seguintes etapas:

Descrição formal do cargo, direção e controle diários feitos pelo superior dentro dos limites da descrição formal dos cargos, resumo formal, do desempenho do subordinado feito pelo superior através de um tipo qualquer de formulário padronizado de classificação, entrevista na qual o superior comunica os seus julgamentos ao subordinado, discute o motivo deles e lhe aponta os aspectos em que precisa melhorar. (MCGREGOR, 1980, p.88).

A escolha de métodos precisa ser feita de acordo com a realidade da organização e precisam ser avaliados o momento em que a mesma se encontra e os recursos disponíveis. De maneira geral, a não observância de alguns desses aspectos fizeram com que os métodos tradicionais trouxessem embutidos em sua trajetória um processo doloroso e difícil para a maioria das pessoas.

2.2.2. Tendências atuais da avaliação de desempenho

Após muitas tentativas, as metodologias de avaliação tiveram que passar por uma reciclagem, pois precisavam melhorar seu foco e conquistar maior credibilidade. Algumas das mudanças foram a introdução da autoavaliação e da autodireção das pessoas, a ampliação da participação dos funcionários em seu próprio planejamento de desenvolvimento individual - os chamados “planos de desenvolvimento individual” com foco no desempenho futuro e na melhoria contínua do mesmo.

Para Vroom (1997), o primeiro passo nessa nova abordagem consiste na reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação. Eles devem realizar sua auto-avaliação, identificando não apenas seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e seus potenciais. Deixam de ser objetos passivos e passam a ser agentes ativos da avaliação de seu desempenho.

As mudanças na estrutura das empresas também fizeram com que essa ferramenta tivesse que ser mais bem adaptada, pois as organizações ficaram cada vez menos departamentalizadas e mais organizadas por processos e por formação de equipes, o que influencia diretamente na forma de gestão e, conseqüentemente, na forma de gerenciar funcionários. Outro fator importante é o envolvimento maior das pessoas com os resultados das organizações, o que lhes dá o direito de serem mais bem informadas sobre os indicadores de seu próprio desempenho nesse

contexto. Com isso, as avaliações tiveram que sair de vez da “caixa preta” e se tornarem mais transparentes e objetivas.

Esses novos modelos de avaliação começaram a buscar um envolvimento maior entre funcionário e gerente. Destacam-se a mensuração do desempenho de colaboradores e supervisores, a ampliação e o aumento da precisão das informações captadas e a substituição do interesse por conhecimentos e habilidades úteis à organização. Em função da competitividade e da valorização dos talentos, há um estímulo à busca por informações atualizadas sobre a competência das pessoas. A cada novo desafio, as gerências precisam delegar responsabilidades, e seus subordinados precisam apresentar mais competência e diferenciais para assumir suas novas atividades e serem valorizados por isso.

A mudança no formato da avaliação fez com que a busca pelos resultados passasse a ser de todos da organização. Assim, as tendências atuais apontam a necessidade da alteração nos parâmetros das avaliações. Como exemplos, temos as seguintes metodologias : avaliação por competências, avaliação 360° e *balanced scorecard* (BSC). Uma das propostas mais disseminadas na atualidade é a “gestão por competências”, que Souza analisa da seguinte maneira:

A gestão por competências não é uma novidade, já existe desde o início dos anos 1970. De lá para cá, os modelos evoluíram e se adaptaram às mudanças. Ou seja, são ferramentas exaustivamente testadas e aprimoradas. Agora que esta em alta no Brasil, pois, a partir de 2000, para uma empresa ser credenciada pela ISO, passou a ser necessária que tenha implantado a gestão por competências. Este foi o programa de gestão escolhido pelo governo brasileiro para servir de base para a certificação da norma. (SOUZA, 2007, p. 35).

Antes de nos aprofundarmos na definição de gestão por competências, vale destacar o que está em seu cerne: a própria noção de “competência”. Há muitas variações entre autores, apesar de pontos convergentes, pois seu sentido pode ser diferenciado conforme seu emprego. Para Scott. B. Parry, competência é:

Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento. (PARRY *apud* LEME, 2006, p.6).

Segundo Gramigna (2007), o significado desta palavra está, desde o século XV, atrelado a competição e rivalidade. Para a autora, competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa. Ter

competência, portanto, seria conseguir assumir funções e responsabilidades apresentando atitude, conhecimento e habilidade compatíveis com o desempenho exigido para aquele cargo, naquela organização.

A implantação da gestão por competências passa primeiramente por uma eleição de pontos estratégicos, o que faz com que os dirigentes da organização se empenhem e se envolvam desde o início desse processo. Ele está diretamente ligada à gestão estratégica da organização, não sendo algo que o setor de recursos humanos pode desenvolver alheio às demais diretrizes organizacionais, pois corre o risco de perder o foco e não atingir os objetivos. São necessárias discussões sobre negócio, missão, visão, diretrizes e políticas da organização, bem como a definição do perfil de competências da empresa e das pessoas.

Conforme Souza (2007), a avaliação de desempenho com foco em competências é a mais utilizada como fonte de informação para o planejamento estratégico, pois é nesse momento que conhecemos os *gaps* de competência dos colaboradores. A partir da informação obtida pela avaliação, será preciso treinar cada colaborador, investir dinheiro e tempo para que estejam preparados para atingir os objetivos da organização. Um dos instrumentos de classificação utilizados é o chamado *gap analysis* (análise das lacunas), que permite mapear as competências existentes e confrontá-las com os resultados obtidos individualmente ou num dado grupo. O objetivo a ser atingido com esta ferramenta é levantar as lacunas de competência na organização, para alimentar um planejamento coerente de ações de treinamento e fornecer subsídios para decisões relativas à gestão de pessoas.

Os modelos de competências têm origem em diferentes correntes teóricas e filosóficas e, pelo menos, três matrizes epistemológicas ou modelos de investigação são utilizados como referência: o funcionalista, de origem inglesa; o construtivista, de origem francesa; o behaviorista ou comportamental, de origem americana.

Os modelos funcionalista e behaviorista assemelham-se e são herdados das concepções tayloristas e fordistas. Consideram o sujeito como um operador, cuja competência se limita a executar tarefas de acordo com as prescrições do cargo. As competências são analisadas em níveis mais amplos para depois serem especificadas. O foco é no resultado e a especificação centra-se nos comportamentos observáveis dos melhores indivíduos ou empresas, de forma a definir padrões de desempenho. O modelo funcionalista estrutura-se no pensamento

funcionalista da sociologia e tem como fundamento metodológico a teoria dos sistemas sociais. Nessa perspectiva, procura-se entender a função do trabalhador em sua relação com o entorno da empresa e com os subsistemas dentro da mesma. Esta matriz utiliza a análise funcional como método de investigação, buscando a identificação da função estratégica do setor e dos resultados. Estabelecem-se as normas de competência de trabalho, relacionadas aos resultados laborais esperados. Assim, descrevem-se produtos e não processos ou a forma como se fazem as coisas (DELUIZ, 2001). A análise funcional procura responder às perguntas: quais são os objetivos da organização e da área de ocupação? Sua lógica de construção é dedutiva, partindo das funções mais gerais para as mais específicas (DELUIZ, 2001). A principal crítica à matriz funcionalista argumenta que as tarefas especificadas transformam-se nas próprias competências, construídas pela observação direta do desempenho. A construção do currículo seria feita com base em tais tarefas, de modo que a aprendizagem estaria reduzida às atividades, não a seus fundamentos científico-tecnológicos (DELUIZ, 2001).

O modelo behaviorista, mais utilizado nos Estados Unidos, fundamenta-se na psicologia de Skinner e em Bloom e Mager, entre outros autores, e guarda relação significativa com o objetivo da eficiência das ações. Nesse modelo, as competências são definidas como um conjunto de habilidades que podem diferenciar um desempenho superior (habilidades de excelência) de um inferior (habilidades mínimas). As atividades desenvolvidas pelos trabalhadores *experts* são usadas para impulsionar o conjunto de trabalhadores a um estágio de desempenho equivalente. As perguntas centrais para se definir o currículo de formação baseado na matriz behaviorista são: o que o trabalhador faz? Para quê faz? Como faz? A noção de competência é considerada fruto da necessidade de se expressarem claramente os objetivos de ensino relativos a condutas e práticas observáveis (DELUIZ, 2001).

O conceito de competência começou a ser anunciado dentro do contexto organizacional com David C. McClelland (1973), que argumentou que uma avaliação de competências deveria ser desenvolvida como alternativa aos testes de inteligência do tipo acadêmico, que falham em mostrar o sucesso do desempenho, especialmente em executivos que ocupam posições de alto nível. Uma das idéias trazidas por McClelland é que competência é característica intrínseca de um indivíduo, radicalmente ligada ao melhor desempenho num trabalho ou situação.

Segundo Fleury (2000), ao definir sua estratégia competitiva, a empresa

identifica as competências essenciais do negócio e as necessárias a cada função (competências funcionais e individuais). É a partir das competências essenciais do negócio que a estratégia poderá ser disseminada até a execução de cada função, e é nesse momento que o alinhamento estratégico precisa acontecer, pela definição dos parâmetros de competências necessários a cada função, para que consigam alcançar as metas traçadas no planejamento estratégico. Para Hammel e Prahalad (1990), competências essenciais são o conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que impactam nos resultados organizacionais, tendo valor percebido pelos clientes e diferenciando a organização dos concorrentes (“difíceis de imitar”), além de aumentar a capacidade de expansão.

A avaliação de desempenho por competências permite determinar, tabular e visualizar claramente as competências a serem desenvolvidas. Como vantagens, podemos citar: os resultados não são deixados de lado, mas contemplados; profundidade e abrangência podem ser discutidas e decididas pela empresa; sua abordagem pode chegar ao nível do indivíduo; a responsabilidade do desenvolvimento de pessoas é distribuída; lacunas de competências podem ser visualizadas, agrupadas e entendidas sob vários pontos de vista. A premissa básica é de que o funcionário sabe ou pode aprender a identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes e fracos e metas. Assim, ele é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si. O papel dos superiores e da área de RH passa a ser o de ajudar o funcionário a relacionar seu desempenho às necessidades e à realidade da organização. Há um processo de comparação entre as competências exigidas pela organização e as competências apresentadas pelo funcionário e, a partir daí, é possível identificar os *gaps* de competência e partir para as ações, por meio do *feedback* e dos planos de ação. A avaliação de desempenho com foco em competências, segundo Silva (2005), mensura lacunas de competências mapeadas e as atuais, identifica o grau de alinhamento do profissional com as competências específicas do processo e essenciais à organização e sugere atividades de desenvolvimento para diminuir/eliminar as lacunas observadas.

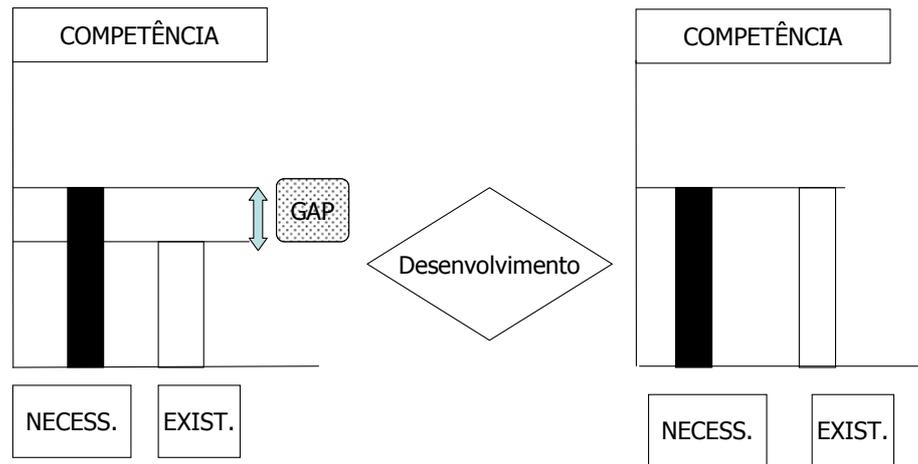


Figura 1: Identificação do *gap* 1

Fonte: ORIBE, 2005.

Sendo assim, segundo Gramigna (2007), a avaliação por competências é um processo de gerenciamento que visa produzir resultados pela formação e manutenção de um nível claramente estabelecido de competência humana e profissional. A implementação de um modelo de avaliação que toma por base competências pessoais é imprescindível para que tenhamos consciência da agilidade, mobilidade e inovação que as organizações precisam para lidar com mudanças constantes, ameaças e oportunidades emergentes. São essas mudanças que levam a própria organização a rever suas estratégias e pensar nas competências necessárias ou desejáveis aos profissionais que integram seus quadros no momento presente e futuro. As pessoas e seus conhecimentos e competências passam a ser a base principal da empresa, deixando de ser “recursos” e passando a ser tratadas como seres dotados de habilidades, atitudes, sentimentos, emoções, aspirações, etc.

Como componentes da competência, podemos destacar: educação, no que se refere ao grau de instrução, formação básica, profissional ou profissionalizante; experiência, demonstrada pela habilidade ou perícia resultante do exercício contínuo numa profissão, arte ou ofício; conhecimento tácito acumulado, medido em anos; habilidade, como aptidão ou capacidade para algo; treinamento, processo para desenvolver e prover conhecimento, habilidades e comportamentos; potencial, como a possibilidade ou probabilidade de realização, rendimento ou aproveitamento; atitudes, que são a reação ou maneira de ser em relação a determinada pessoa, objeto, situação ou comportamento, definido pelo conjunto das reações que se

podem observar num indivíduo em seu ambiente e em dadas circunstâncias; resultados, como consequência, efeito ou seguimento da aplicação da competência no ambiente profissional.

É vasta a produção científica sobre o tema de Avaliação por Competências ou, quando abordado de forma mais ampla, gestão por competências. Porém, apesar de algumas metodologias serem distintas, há uma confluência de idéias sobre etapas imprescindíveis de serem cumpridas. Segundo Leme (2006), essa avaliação precisa levar em consideração três perspectivas: técnica, comportamental e de resultados. Para o autor, todas devem passar pelas etapas de mapeamento, avaliação e ações, que, a seu ver, devem envolver diretamente a noção de *feedback* e os planos de ação, promovendo o desenvolvimento do funcionário nas deficiências identificadas pela avaliação. Sendo o processo de desenvolvimento cíclico, após o *feedback* e a implementação do plano de ação é preciso retornar à avaliação, e assim sucessivamente. O mapeamento só será necessário novamente quando a organização modificar sua estratégia. Para mapear essas perspectivas, deve-se partir das descrições de funções atualizadas e, em um segundo momento, lançar mão de entrevistas com superiores imediatos de determinada função e com funcionários que executam a mesma. Cada funcionário passa a ser avaliado pelo que ele entrega à organização e, quando alguém não entrega o esperado, pode-se analisar o quanto isso foi motivado por problemas que a organização precisa sanar ou por deficiências individuais, que também terão que ser sanadas. Com relação ao processo de *feedback* inerente a esse tipo de avaliação, podemos dizer que ele é o momento de interação entre chefia e subordinado, onde são levados em consideração os pontos positivos e negativos e, a partir daí, é elaborado um plano de ação para o desenvolvimento dos aspectos de maior relevância.

Para exemplificar o que são chamadas de competências, temos as “dezesseis competências referenciais” de McCauley (1989 *apud* GRAMIGNA, 2007, p. 24): 1) ser uma pessoa de muitos recursos: saber adaptar-se a mudanças e situações ambíguas, pensar estrategicamente e tomar decisões acertadas mediante pressão, liderar sistemas complexos de trabalho, adotar condutas flexíveis de resolução de problemas, ter capacidade de trabalhar eficazmente com os superiores em problemas complexos de gestão; 2) fazer o que sabe: perseverar e concentrar-se diante de obstáculos, assumir saber o que é necessário seguindo diante, ser capaz de trabalhar só, mas sempre aprendendo com os demais; 3) aprender depressa:

dominar rapidamente novas técnicas; 4) ter espírito de decisão: atuar com rapidez, de forma aproximativa e com precisão. 5) administrar equipes com eficácia: delegar eficazmente, ampliar oportunidades e demonstrar justiça diante de seus efeitos; 6) criar um clima propício ao desenvolvimento: ampliar os desafios e as oportunidades para favorecer o desenvolvimento de sua equipe; 7) saber lidar com colaboradores quando apresentam problemas: agir com decisão e equidade quando tratar com colaboradores com problemas; 8) estar orientado para o trabalho em equipe; 9) formar uma equipe de talentos: contratar pessoas com potencial; 10) estabelecer boas relações na empresa: saber como estabelecer boas relações no trabalho, negociar quando houver problemas, conseguir cooperação; 11) ter sensibilidade: demonstrar interesse pelos colaboradores e sensibilidade perante suas necessidades; 12) enfrentar os desafios com tranquilidade: apresentar atitude firme, contrapor com base em dados, evitar censurar os outros pelos erros cometidos, ser capaz de sair de situações constrangedoras; 13) manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal: estabelecer prioridades na vida profissional e pessoal de forma harmoniosa; 14) conhecer-se: ter a idéia exata de seus pontos fortes e fracos e estar disposto a investir em si mesmo; 15) apresentar bom relacionamento: manifestar-se afável e dar mostras de bom humor; 16) atuar com flexibilidade: ser capaz de adotar comportamentos que, a princípio, podem parecer opostos – exercer liderança e deixar-se liderar, opinar e aceitar opiniões dos demais.

Conclui-se que a avaliação de desempenho por competências é uma ferramenta gerencial que alcança maior nível de profundidade e ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente, possibilitando uma perspectiva de desenvolvimento com a participação ativa do funcionário e, talvez o mais importante, fornecendo indicadores e critérios objetivos para cada colaborador buscar a maximização de seu desempenho profissional e a obtenção de resultados individuais.

Quanto à avaliação 360 graus, ela é conhecida, segundo Souza (2005), como *feedback* com múltiplas fontes e, segundo Gramigna (2007), como avaliação em rede. Caracteriza-se pelo compartilhamento de *feedbacks* com quem executou o trabalho por parte das pessoas diretamente afetadas pelos resultados produzidos. É uma das modalidades mais recentes, segundo Gil (2007), e feita por todos os elementos que mantêm algum tipo de interação profissional com o avaliado: chefe, colegas, subordinados, clientes externos e internos e fornecedores. As informações

enriquecem esse tipo de avaliação e favorecem a adaptação e o ajustamento às demandas recebidas daqueles com quem se tem algum tipo de contato no trabalho. Porém, Souza (2005) conclui que, apesar da ferramenta incentivar o diálogo, ela tem sido criticada por grandes empresas do cenário nacional por persistir da concepção de avaliação como método de classificação, ou seja, julgamento. Outra crítica é feita à sua forma de aplicação, que é muito mais trabalhosa, já que depende da participação de vários outros avaliadores, que devem ser definidos para cada funcionário. Por fim, o incômodo para o avaliado também é bem maior, já que o mesmo se torna alvo das atenções de todos ao seu redor. Apesar dessas questões, segundo Gramigna (2007), a ferramenta começa a ocupar espaço nas empresas brasileiras. Seguindo a linha de uma administração mais participativa, ela vem apresentando bons resultados no desempenho das equipes e obtendo mais adeptos.

A avaliação em rede vem sendo adotada entre empresas dos Estados Unidos e na Europa, por propiciar ao quadro profissional a oportunidade de dar e receber *feedback*. As redes de seus pares, superiores, clientes e fornecedores ampliam as possibilidades de aumentar a eficácia pessoal nos processos empresariais e em sua qualidade de vida no trabalho. (GRAMIGNA, 2007, p.146).

A avaliação 360 graus funciona como consequência natural do modelo de competências. Após definir perfis, verificar desempenhos e oferecer ações de desenvolvimento, é chegada a hora de completar o ciclo de crescimento profissional e dar retorno ao funcionário, comparando seu desempenho real com o desempenho desejado. As fases do funcionamento dessa metodologia são bem similares às da avaliação por competências. Inicia-se pela definição das competências do negócio e dos perfis desejados, verificando-se o desempenho das pessoas e propondo-se ações de desenvolvimento e alinhamento das competências reais às competências desejadas. As redes são definidas em função da relação que o avaliador tem com o avaliado – cliente, fornecedor ou par – e podem ser formadas por cinco a dez pessoas. A chefia direta participa de todas as redes. Os avaliadores de outras áreas são definidos levando-se em consideração a relação de trabalho com o avaliado – cliente ou fornecedor de serviços. O mesmo critério é usado para a escolha dos clientes e fornecedores externos, enquanto os pares são escolhidos aleatoriamente.

A adoção do modelo de avaliação de desempenho por competências no mundo do trabalho traz, no entanto, implicações contraditórias para o trabalhador.

Por um lado, pode-se apontar como aspecto positivo a valorização do trabalho, que assume um caráter mais intelectualizado, menos prescritivo, exigindo a mobilização de competências que envolvem capacidades mais complexas e que vão além da dimensão técnica, demandando novas exigências de qualificação e elevação dos níveis de escolaridade. Percebe-se a busca do próprio funcionário em ser melhor profissional, o aumento de sua capacitação, auxiliando em sua carreira mesmo fora da empresa, a melhoria da sua capacidade de se manter empregável e, principalmente, a maior motivação daqueles que se dispõem a uma mudança de postura real, buscando serem mais ativos em sua própria carreira, encarando a avaliação como uma oportunidade de melhoria profissional. Ressalta-se, também, positivamente: a valorização dos saberes em ação, da inteligência prática, independente de títulos ou diplomas; uma maior polivalência do trabalhador, que lhe permite lidar com diferentes processos e equipamentos, assumindo diferentes funções e tornando-se multiquificado; a possibilidade de construir competências coletivas a partir do trabalho em equipe; maior comunicação, participação e autonomia para o planejamento, execução e controle dos processos produtivos.

Como aspectos negativos, por sua vez, destacam-se a intensificação do trabalho e a desprofissionalização, consequências de uma polivalência estreita, decorrente do reagrupamento das tarefas pela supressão de postos de trabalho ou pelo enxugamento dos quadros das empresas, com demissões. A intensificação da exploração do trabalho traduz-se pelo fato de os trabalhadores operarem simultaneamente várias máquinas ou desempenharem várias tarefas, em ritmo e velocidade determinados pela interferência da automação e da informatização, ampliando a jornada de trabalho, que passa a depender muito menos de contratos previamente acordados entre organização e trabalhador e mais das necessidades da produtividade capitalista. Assinalamos, ainda, o sofrimento advindo do *stress* e da ansiedade decorrentes do medo de perda do emprego, de relações de trabalho inseguras, da intensificação e da expansão da jornada de trabalho, do enfrentamento cada vez maior de responsabilidades sem a contrapartida do aumento do salário ou da estabilidade no emprego e de ambientes competitivos e individualistas. A insatisfação dos trabalhadores, vinda de uma participação limitada e de uma autonomia muitas vezes camuflada pela padronização das atividades, consolida-se a partir da consciência da solidão de sua atuação, desprovida do respaldo de sua própria organização para o enfrentamento dessas questões. Além

disso, a lógica das competências na gestão do trabalho, com sua perspectiva individualizante e individualizadora, leva o trabalhador à retração de seus saberes aos estritos limites e às necessidades da empregabilidade, entendida, aqui, como a capacidade de se manter empregado ou de o trabalhador se transformar em um profissional (produto) atraente para o mercado. Com isso, podemos supor que a assimilação de padrões, níveis de exigência e competências essenciais são, em grande maioria, superficiais ou mascarados em prol da sobrevivência dentro da organização, vez que os objetivos individuais continuam a ser desconhecidos e distintos dos objetivos da organização.

As avaliações, de modo geral, acabam representando algo dissociado da vida das pessoas avaliadas, que não percebem os benefícios que o processo pode trazer para si. Apesar do esforço das organizações em sensibilizar e conscientizar os funcionários sobre as questões da competitividade atual, muitos parecem desconectados dessa realidade e muito pouco envolvidos nesse projeto, podendo, por outro lado, sentir-se ameaçados e perdidos entre as novas técnicas, nomenclaturas, novos modelos de gestão e padrões de qualidade.

Os conceitos de competência e desempenho passam a fazer parte da retórica de muitas organizações, adquirindo diversas conotações e, muitas vezes, sendo utilizados de maneiras distintas tanto no ambiente organizacional como no meio acadêmico. A complexidade do tema tornou a fragmentação teórica inevitável, o que parece natural, pois concepções variadas e até mesmo contraditórias sobre um mesmo assunto talvez sejam a representação mais acurada do mundo contemporâneo. Sendo assim, parece necessária a aplicação concomitante dos pressupostos e processos subjacentes a ambos os instrumentos para integrar e direcionar esforços, sobretudo os relacionados à gestão de pessoas. Mais que ferramentas independentes ou distintas, as diferentes abordagens da avaliação de desempenho parecem complementares, em um contexto mais amplo de gestão organizacional.

Segundo Souza e outros (SOUZA, 2005), o objetivo final de todo gerenciamento do desempenho deve ser o atendimento ao planejamento estratégico:

A lógica sistêmica que advoga ser o todo resultante de partes interconectadas fundamenta a concepção de modelos e práticas gerenciais interessados em orientar a atuação organizacional integrada e interligar as contribuições individuais e das equipes ao negócio, como o plano estratégico. (SOUZA, 2005, p.35).

Sendo assim, independente da escolha do modelo de avaliação a ser utilizado, é imprescindível que ele esteja alinhado ao planejamento estratégico da empresa. Sobre a importância do alinhamento ao plano estratégico, Souza diz:

Este instrumento de gestão é a base do processo do gerenciamento humano, na medida em que produz insumos para a definição das metas e padrões de desempenho, a construção de medidas e instrumentos de avaliação, o delineamento de estratégias necessárias à tomada de decisão relativa ao planejamento de inputs (capacidades intervenientes das pessoas e condições, restritivas ou não, dos recursos disponíveis) e à escolha dos meios para atender à demanda das estratégias e à definição dos *outputs*. (SOUZA, 2005, p. 35).

A escolha da metodologia de avaliação deve levar em consideração aspectos como os recursos disponíveis, o momento que a organização vivencia e a cultura organizacional. Com a evolução dos recursos para o gerenciamento do desempenho das pessoas, os instrumentos e metodologias multiplicaram-se, e um dos fatores de sucesso da avaliação de desempenho passa a ser sua escolha adequada. Levy-Leboyer (1991) considera que tal processo depende da pertinência do método e do instrumento utilizados para julgar a adaptabilidade do indivíduo à função que lhe é atribuída e para avaliar as probabilidades que ele tem de obter êxito na formação ou carreira a que vai ter acesso. Segundo o autor, a escolha de um instrumento que permita a descrição do potencial humano e, ao mesmo tempo, a previsão do comportamento individual em situações de trabalho é processo complexo, uma vez que o desempenho humano é resultante de vários fatores, como qualidades individuais, situações de trabalho e mesmo o ambiente exterior à organização.

3. AS COORDENADAS DA ÉPOCA EM QUE SER AVALIADO TORNOU-SE UMA QUESTÃO GLOBAL

3.1. A realidade como construção social de uma época

Escrever sobre o processo de avaliação de desempenho, que, na atualidade, ocorre com frequência cada vez maior nas organizações é, sob o ponto de vista da psicanálise, considerar a época em que o tema é abordado, a realidade social a que se refere. Uma palavra insiste na escrita: “atualidade”. Nesta dissertação, o termo será empregado no sentido em que a psicanalista Tizio (2007), de forma simples, o localiza: nada mais que as coordenadas discursivas de determinada época, formas de laços sociais em uma realidade social. Faz-se necessário, portanto, uma localização da realidade social onde as coordenadas discursivas e suas relações com a emergência da avaliação como uma questão global se fazem presente.

Freud, no início de seu percurso teórico, acreditou na harmonia entre os registros do sujeito e do social. Em seguida, a problemática do sujeito no campo social passou a ser a marca decisiva de sua leitura do sujeito na modernidade, e o discurso freudiano assumiu um estilo trágico de leitura da modernidade, segundo Birman (1998).

Lacan, seguidor de Freud que contribuiu e deu continuidade a sua obra, afirmou que deveriam desistir de praticar a psicanálise aqueles que não consideram a subjetividade de sua época (LACAN, 1953/1998). Conforme o autor escreve em seu Seminário 2, Freud já havia notado que a subjetividade se modifica no decurso dos tempos, *"segundo uma causalidade, uma dialética própria, que vai de subjetividade a subjetividade, e que talvez escape a qualquer espécie de condicionamento individual"* (LACAN, 1954-1955/1987, p.19).

Jacques Alain-Miller e Jean-Claude Milner (2006) ponderam que Freud, acreditando em uma psicologia científica, partiu da consideração do aparelho psíquico para chegar ao grupo, ao coletivo, ao social, como se vê em “Psicologia de grupo e análise do eu” (FREUD, 1921/1996). Os autores ressaltam que a própria experiência freudiana, coloca em constante oposição natureza e sociedade, natural e social, faz crer que há em Freud uma pregnância do social sobre o mental. Para

eles, no texto lacaniano de 1938, “Os complexos familiares na formação do indivíduo”, publicado com o título “A família”, mostra que desde o início Lacan parte da realidade social, do social como realidade, considerando que as relações sociais constituem uma ordem original de realidade e, a partir de sua busca em Durkheim, fica convencido de que as instâncias culturais dominam as naturais. Miller tem utilizado bastante a expressão “realidade social” para aclarar que a psicanálise não a desconsidera, como pensam os que a acusam de se preocupar exclusivamente com o particular dos sujeitos. De acordo com Ferrari (2008), no livro “O outro que não existe e seus comitês de ética” (LAURENT; MILLER, 2006) Miller reconhece o mau uso das formalizações freudianas sobre o social, e retoma a expressão “realidade social”, em referência direta ao livro “The construction of social reality”, de John Searle, para mostrar que o que se apresenta como novidade na filosofia norte-americana já era do conhecimento de Freud no século XIX.

Para Ferrari (2007), a realidade social inscreve-se na relação entre o sujeito e o Outro, onde, no lugar do Outro, situa-se a palavra, a linguagem, o discurso universal, a própria realidade social, cultural, institucional. Por isso, há um momento em que o inconsciente aparece como transindividual, como discurso do Outro. Essa concepção levou Lacan a afirmar que a linguagem é condição do inconsciente e que a psicanálise, “[...] como prática, é da ordem do social, é um laço social” (MILLER; MILNER, 2006, p.166).

Reconhecer o social como uma realidade e como uma objetividade social implica que o social não é ilusão individual, trama de posições e decisões individuais, conforme escreve Miller (MILLER; MILNER, 2006), mas algo construído, podendo ser variada e modificada, não a “coisa mesma”, jamais “ela mesma”, conforme Zizek (1998) reflete a partir de Lacan. Ela é sempre estruturada por mecanismos simbólicos e, se estes não recobrem inteiramente o real, a realidade, separada do real ganhará estrutura de ficção, simbólica ou socialmente construída, em termos sociológicos. Tal como a verdade, a realidade nunca é toda no pensamento freudiano e lacaniano. A realidade social é uma construção por isso ela pode adquirir diferentes denominações ao longo dos tempos, de acordo com as coordenadas discursivas de cada época.

3.2. Modernidade, pós-modernidade e época hipermoderna

Desde Freud, os discursos forjados para enunciar a questão da subjetividade no campo da civilização foram tecidos sobre a condição do sujeito na modernidade. Isso quer dizer, segundo Joel Birman (2007, p.17), que *“a psicanálise é uma leitura da subjetividade e de seus impasses na modernidade”*. Conforme pensa o sociólogo polonês Zygmunt Bauman (1998), em seu livro *“O mal estar da pós-modernidade”*, apesar de Freud preferir falar sobre cultura ou civilização, só a sociedade moderna pensou em si mesma como atividade da *“cultura”* ou da *“civilização”*. Daí, segundo o autor, tornar-se um pleonasmo falar em *“civilização moderna”*.

A história da modernidade, calcada na ordem da razão e na segurança coletiva, foi marcada pelo sacrifício da liberdade individual em prol do bem comum: *“a liberdade do indivíduo não constitui um dom da civilização”* (FREUD, 1930/1996, p. 102). A mensagem de Freud era a de que é possível ganhar alguma coisa, mas, habitualmente, perde-se algo em troca. Para Bauman, modernidade é

Mais ou menos beleza (*“essa coisa inútil que esperamos ser valorizada pela civilização”*), limpeza (*“a sujeira de qualquer espécie parece-nos incompatível com a civilização”*) e ordem (*“ordem é uma espécie de compulsão à repetição que, quando um regulamento foi definitivamente estabelecido, decide quando, onde e como uma coisa deve ser feita, de modo que em toda circunstância semelhante não haja hesitação ou indecisão”*). (BAUMAN, 1998, p.8).

Segundo Bauman (1998), não há predisposição natural dos seres humanos a procurarem ou preservarem a beleza, a conservarem-se limpos e a respeitar a ordem. Isso é adquirido quando há um processo de civilização. A partir da leitura dos textos de Freud, Bauman fala das renúncias, algo intrínseco ao processo civilizatório:

“A civilização se constrói sobre uma renúncia ao instinto”. Especialmente - assim Freud nos diz - a civilização (leia-se: a modernidade) *“impõe grandes sacrifícios”* à sexualidade e agressividade do homem. *“O anseio de liberdade, portanto, é dirigido contra formas e exigências particulares da civilização ou contra a civilização como um todo”*. E não pode ser de outra maneira. Os prazeres da vida civilizada, e Freud insiste nisso, vêm num pacote fechado com os sofrimentos, a satisfação com o mal-estar, a submissão com a rebelião. (BAUMAN, 1998, p.8).

Sob o ponto de vista de Bauman (1998), a modernidade manteve-se à custa do recalque e da renúncia pulsional do indivíduo. A ordem sempre foi o orgulho da modernidade, ou melhor, a segurança oferecida por essa ordem era algo que não

poderia ser perdido. No entanto, as possibilidades de felicidade do homem foram trocadas por essa segurança, gerando muitos mal-estares, até desaguar no excesso de ordem *versus* a escassez de liberdade.

Diferentes autores vêm tentando formalizar e nomear a época em que vivemos. Marta Andrade (2009), em pesquisa sobre o assunto, faz um apanhado de autores que se debruçaram sobre o tema. Entre eles, Kumar (1997), que considerou, junto com outros, que há nas sociedades atuais uma pós-modernidade, um novo grau de modernidade ou até mesmo o fortalecimento de um grau já existente de fragmentação, pluralismo e individualismo próprios do que se chama modernidade. O filósofo francês Jean-François Lyotard, (apud ANDRADE, 2009) que marca uma distinção da pós-modernidade em relação à modernidade no que diz respeito ao conhecimento e ao saber científico, o que aparece como crise no saber, deslegitimação dos metarrelatos da modernidade e abertura para a circulação de pequenas narrativas, que não dependem de legitimação externa, mas da própria comunidade em que surgiram. Já o filósofo inglês Anthony Giddens (1987) prefere falar de modernidade tardia, o que significa que não se teria ultrapassado a modernidade, vivendo-se hoje uma fase de sua radicalização, com elevado grau de auto-reflexividade pessoal, individual.

Lipovetsky (1983) diz que, se há pós-modernidade, ela caracteriza um “período curto” que marca a passagem da época (moderna) de “negação do passado” para uma outra (hipermoderna) de “reintegração” e de aceleração dos “axiomas da modernidade” – a saber: o mercado, o indivíduo e os avanços técnico-científicos. O autor atenta para o fato de que vivemos a era do exagero em todos os sentidos, numa vertente desmesurada de um “sempre mais”, sem limites. Esse estado de coisas, segundo ele, apresenta os seguintes traços essenciais: o enfraquecimento das normas autoritárias e disciplinares, a perda de fé no futuro revolucionário, o descontentamento com as paixões políticas e as militâncias, o surto de individuação, uma sociedade que impõe a normatividade não mais pela disciplina, mas pela escolha e pela espetacularidade, em favor da comunicação. Ao lado disso tudo, haveria forte culto ao presente, com o predomínio do aqui-agora e da lógica da urgência. Esse regime presentista, que o autor chama de “reinado da urgência”, tem, para ele, como efeito mais perceptível um clima de pressão que pesa sobre a vida das pessoas e das organizações:

Sempre mais exigências de resultados a curto prazo, fazer mais no menor tempo possível, agir sem demora: a corrida da competição faz priorizar o urgente à custa do importante, a ação imediata à custa da reflexão, o acessório à custa do essencial. [...] Talvez esteja aí o desejo fundamental do consumidor hipermoderno: renovar sua vivência do tempo, revivificá-la por meio das novidades que se oferecem como simulacros de aventura. (LIPOVETSKY, 1983, p.77-79).

Teríamos, segundo o autor, pelo menos duas razões para aceitar a idéia de que não estamos em uma sociedade pós-moderna, mas em outra modernidade, ou em uma hipermodernidade. A primeira é que os princípios fundamentais constitutivos da modernidade – a valorização do indivíduo e da democracia em primeiro lugar, a valorização do mercado em um segundo plano e, em terceiro, a valorização da tecnociência – não foram substituídos, apenas radicalizados. A segunda razão é o momento da pós-modernidade ter sido jubilatório e entusiasta, como podemos ver na liberação sexual e na contracultura.

Remetendo-nos novamente a Bauman (1998), o mesmo defende que a pós-modernidade não é uma nova era, mas uma situação que permite olhar para trás, para a modernidade, e sobre ela refletir. Tratar-se-ia do desenvolvimento pleno da modernidade, liberação de parte de seu potencial oculto, em que indivíduo e sociedade são livres para moldar seus destinos. Nesse sentido, Bauman (2004) denomina o que se vem chamando de pós-modernidade como modernidade líquida ou fluida, metáfora que caracteriza, para ele, a mobilidade, a inconstância e a fluidez do homem contemporâneo. Para o autor (BAUMAN, 1998), nossa hora seria a da desregulamentação. Não lhe parece óbvio que existam dificuldades inerentes à civilização que não se submeterão a qualquer reforma. Ele ressalta:

Passados sessenta e cinco anos que “O mal estar na civilização” foi escrito e publicado, a liberdade individual reina soberana: é o valor pelo qual todos os outros valores vieram a ser avaliados e a referência pela qual a sabedoria acerca de todas as normas e resoluções supraindividuais devem ser medidas. (BAUMAN, 1998, p.9).

Os ideais de beleza, pureza e ordem que conduziram os homens na descoberta da modernidade não foram abandonados, segundo Bauman (1998). Hoje, devem ser perseguidos e viabilizados pelo desejo e esforço de cada um. A antiga norma da época de Freud, de que se ganha alguma e, em troca, perde-se algo, mantém-se hoje tão verdadeira quanto antes, mas mudam as perdas e os ganhos: os homens e as mulheres trocaram um quinhão de suas possibilidades de segurança por um quinhão de felicidade. Se os mal-estares da modernidade eram

provindos de uma segurança que tolerava uma liberdade pequena demais na busca da felicidade individual, hoje esse mal-estar provém de uma liberdade de busca do prazer que tolera uma segurança individual pequena demais, afirma Bauman (1998).

De acordo com Dantas (2004), em seu primeiro livro intitulado “L`Ère du Vide”, Lipovetsky analisa os efeitos da passagem da modernidade para a pós-modernidade, cuja transição teria se dado entre os anos 1960/1970, partindo do ponto característico da sociedade pós-disciplinar: a autonomia do indivíduo pós-moderno em ruptura com o mundo da tradição e suas estruturas de normalização. Entretanto, como afirma Dantas (2004), essa autonomia não engendrou o desaparecimento dos mecanismos de controle: estes foram adaptados de modo a se apresentarem menos diretivos e impositivos ao indivíduo. Em lugar da disciplina, entendida como um conjunto de técnicas e regras particulares cuja finalidade básica era submeter os indivíduos a uma padronização de condutas, a era pós-moderna opera segundo o processo de personalização, nova modalidade de organização da sociedade e gerenciamento dos comportamentos. Logo, a pós-modernidade apresenta-se sob um paradoxo, ao revelar a coexistência nem sempre harmoniosa entre duas lógicas: a que estimula a autonomia do indivíduo e a que o convida à dependência.

Charles (2004), seguindo o pensamento de Lipovetsky, afirma que não se pode usar o termo “pós-modernidade” para nomear uma época, pois, enquanto época, a pós-modernidade nunca teria existido, e esse nome traduziria apenas o momento histórico de queda dos domínios institucionais que se opunham à emancipação individual, deixando surgir, em seus lugares, manifestações dos desejos subjetivos, do amor próprio e da realização individual. Apesar de, no princípio, a modernidade ter sido pensada a partir de valores como a liberdade, a igualdade e a figura do indivíduo autônomo, simultaneamente, o poder estatal seguia sendo ampliado, prevalecendo e quase anulando a autonomia do indivíduo. Devido a essa prevalência do poder repressor do estado sobre a liberdade individual, o que comumente se denomina pós-modernidade não significou ruptura com a história do individualismo moderno, mas importante mudança de perspectiva, com a exacerbação dos princípios da modernidade.

Lipovetsky (1983) e seus leitores constataam que, até mesmo quando se trata do termo comumente mais usado, pós-modernidade, a nomeação não se torna menos problemática, já que o prefixo “pós” indica algo que vem depois, uma época

que sucede outra, supondo uma ruptura radical, enquanto o que se observa a partir de outros termos aqui já citados é uma relação de continuidade com a modernidade, com nova roupagem e nova perspectiva.

Segundo Coracini (2006), a terminologia encontrada – “pós-modernidade”, “modernidade tardia”, “hipermodernidade”, “supermodernidade” – não é consensual, de modo que é possível pensar em uma perspectiva que não apaga a forma moderna de olhar o mundo, de maneira dicotômica, mas que com ela se imbrica, sem que uma postule:

[...] a racionalidade, a unidade e a objetividade, bem como a busca da verdade e da essência dos fenômenos e a outra, a dispersão, a fragmentação do sujeito, do discurso e da experiência, isto é, a relatividade de tudo, a inexistência de uma verdade absoluta e universal, o eletismo. (CORACINI, 2006, p.133).

Jacques Alain-Miller, solidário à idéia de que não houve ruptura com a modernidade, mas exacerbação de seus valores prefere o termo “hipermodernidade” para se referir à realidade social de nossos tempos. Vieira (2004) afirma que a teoria lacaniana da contemporaneidade não pressupõe um rompimento com a modernidade, mas uma *“mudança de registro fundada na exacerbação de algo que já estava lá e em uma nova aliança entre seus principais personagens”* (VIEIRA, 2004, p. 72).

Parece mesmo sensato pensar a realidade social como “hipermodernidade”, seguindo o termo cunhado por Lipovetsky (1983). Há aí a idéia de que a modernidade passou para uma velocidade superior, em que tudo parece levado ao excesso: hipermercados, hiperterrorismo, hiperpotências, hipertexto, hiperclasses, enfim, o hipercapitalismo e, nele, a hiperavalição. O que isso significa? Que a modernidade quase não tem mais limites, não tem mais críticas fundamentais em relação a si. Daí a percepção, hoje, de que a aventura da modernidade, no fundo, está apenas começando. Daí um sentimento que parece vir de toda parte, de que as coisas estão chegando ao extremo.

Para resumir a sociedade hipermoderna, Lipovetsky (1983) utiliza o conceito de homem hiperindividualista, mais responsável por sua própria existência, com menos proteção coletiva das instituições, mais entregue a si mesmo, o que implica ter que se auto-inventar. Esse indivíduo sofre mais pressões do tempo, ora no trabalho, ora na vida privada.

A realidade social de transição para a hipermodernidade traz a vivência de um presente voltado para o consumo, para a comunicação de massa, onde o que importa é o aqui e o agora, sendo a efemeridade vista como uma das grandes características da época. Tudo é perecível, até as relações entre os homens. Apesar da aspiração à comunicação, nos relacionamentos aparecem cada vez mais os conflitos oriundos de dificuldades de se aceitar o outro e da pouca tolerância às dificuldades do outro. Na sociedade hipermoderna, também a confiança no Estado e nos aparelhos políticos declina, a crença na política extingue-se e as dificuldades de conviver estão cada vez maiores, deixando um sentimento de incerteza em relação ao futuro. A busca por religiões atrás de soluções e de um apaziguamento dos problemas cresce: as pessoas buscam apoio, ancoragem, coisas que o consumo e o trabalho não lhe dão.

A fragilização dos indivíduos gera preocupação. Se os homens sentiam-se seguros por serem regidos por ideais coletivistas, hoje se mostram desorientados em função da multiplicidade de escolhas ao seu dispor. Forbes (2004) fala de “desbussolado” ao se referir ao habitante da pós-modernidade, diferente da anterior por não ser pai-orientada. Na modernidade, na era industrial, o laço social era francamente orientado por um eixo vertical. Conforme Forbes:

As pessoas se juntavam “em nome de”, “em torno a”. A família, a empresa, a nação eram estruturadas triangulares, ou piramidais, com um ápice ideal e aglutinador. Tínhamos na família o pátrio poder; na empresa, a carreira de office-boy a diretor; na nação, o sentimento de Pátria. (FORBES, 2004, p. 4).

Forbes (2004) lembra que era o pai quem tinha as chaves do saber seguro e dava a direção, ele e seus representantes ocupavam o ápice da pirâmide. Com a globalização, o saber virou genérico, do mesmo modo que fogões e geladeiras brancos: uns não têm mais valor que outros. Um apertado de botão, um clique, é tudo o que é necessário para acessar o saber. Sob esse ponto de vista, o homem ficou sem o norte da mão do pai que, por ter o saber, assegurava o caminho.

Freud propôs a estrutura do complexo de Édipo como forma de investigar a experiência humana em um mundo orientado pelo pai. De acordo com Forbes (2004), durante quase cem anos, fomos capazes de entender muito das relações humanas a partir dessa estrutura. Mas foi Lacan quem deu o alerta sobre uma psicanálise além do Édipo. O homem pós-moderno não se enquadra mais nas amarras do passado, que o impediam de atingir seus objetivos. A psicanálise de

hoje, segundo Forbes (2004), precisa acolher um homem que não sabe o que fazer, nem escolher entre os futuros que lhe são possíveis: sem pai, sem norte, sem bússola.

Se antes as pessoas queixavam-se por não conseguirem atingir seus objetivos, hoje parecem não suportar tantas ofertas, tantas possibilidades. Nas organizações, percebemos como os profissionais ficam perdidos em meio a diferentes exigências, caminhos que podem direcionar uma carreira. Na maioria das vezes, perdem-se, ficando atordoados no meio do caminho – conforme a expressão de Forbes, “desbussolados”.

A hipermodernidade traz um recuo dos limites, a ciência avança buscando romper os limites da vida e da morte. A corrida em busca de eficácia e competitividade não é para todos, o que gera desigualdades e acaba por enfraquecer a democracia, criando cenários caóticos, segundo Lipovetsky (1983). O autor, no entanto, crê que a hipermodernidade é um momento paradoxal porque, além de tudo isso, há costumes e valores éticos que não morreram em função do pluralismo, como o respeito à pessoa humana. Para o autor, existem outras coisas por vir além da técnica e da busca pela eficácia e pela competitividade.

Podemos mencionar também o predomínio de uma sociedade de massa com acento na produção e no poder, nas avaliações de toda ordem, na competição, nas taxas de desemprego e no declínio dos ideais, da tradição, no predomínio do individualismo, do consumo exacerbado de objetos e na desvalorização do Nome-do-Pai. Sobre as avaliações que ganham força nessa realidade social, Forbes explica, no prefácio do livro “Você quer mesmo ser avaliado?”:

Ser avaliado está se tornando uma regra bem aceita, um calmante bem vindo para uma época em que as pessoas se sentem perdidas quanto a seu valor, em crise de identidade pela quebra dos ideais promovidos pela globalização (FORBES *apud* MILLER; MILNER, 2006, p. ix).

O Outro que se materializa com a globalização apresenta a estrutura do não-todo, constituído pelo declínio da função de exceção dada pelo Nome-do-Pai. O Todo é o que organiza, o “não” faz a barra e impõe limites. Por isso, estamos na época em que o Todo não existe e o não-Todo assume posição de destaque. Essa realidade abarca todos os setores, tornando a vida uma colcha de retalhos e, tragicamente, eliminando pouco a pouco as referências. Sobre isso, Forbes (2004) diz que as identidades eram, antes, organizadas verticalmente: a família, a empresa

e a política eram pai-orientadas, ou seja, tendiam a um ponto superior ideal, de um dia ser como o pai, chegar à diretoria ou representar o país. Na globalização, o laço social horizontaliza-se e os ideais pulverizam-se. Se antes o problema era “como chegar lá?”, hoje, passou a ser “onde ir?”.

A função do pai é a de ser um elemento suplementar que faz limite e constitui um todo organizado e estável. A globalização, por sua vez, é processo que coloca todas as estruturas hierárquicas em questão. Vemos, todos os dias, o respeito às hierarquias e à tradição ceder em nome do novo. Em seu “Seminário 20: mais, ainda”, Lacan (1957/1985) retoma a lógica freudiana da exceção em “Totem e tabu”, que caracteriza a estrutura do Outro social a partir de uma exceção fundadora (o assassinato do pai da horda primitiva), constituindo esse Outro como um todo limitado, uma sociedade de irmãos regida pela lei da interdição do incesto. A lei, sempre referida ao pai morto, constitui o Outro como um conjunto, como Outro Todo. Esse Outro Todo, limitado pelo conjunto finito que o constitui, ocupou um lugar central na cena política, familiar e social até meados do século XX. Não é, no entanto, todo-poderoso e sem limites, mas limitado e delimitado, porque furado pela exceção.

Diferentemente desse Outro Todo, no entanto, agora temos o Outro não-Todo, esse “Outro que não existe”. Deve-se ater, entretanto, à advertência de Miller (LAURENT; MILLER, 2006), de que o não-Todo não é um todo pela metade, incompleto, mas não-furado e, por isso, disforme, disperso, inconsistente, sem limites devido à sua inscrição na estrutura do infinito. A fórmula do “Outro que não existe” é a de que o Outro tem estrutura de ficção e *“o que está em jogo na inexistência do Outro é sua redução ao semblante. O Outro que dizemos que não existe [...] não é da ordem do real”* (LAURENT; MILLER, 2006, p. 115, tradução nossa).

Para Miller (LAURENT; MILLER, 2006), a atualidade denuncia a todo o momento a inconsistência do Outro, partindo de que esse Outro é da ordem do simbólico e, portanto, semblante, ponto de basta ficcional. Vivemos em uma realidade que não se apóia em tradições, hierarquias ou regras morais e religiosas. Testemunhamos um individualismo crescente e progressivo como estilo de vida predominante, que se impõe como resultado do mundo cada vez mais agitado e da necessidade cada vez maior do trabalho e do dinheiro como único acesso aos bens oferecidos pelo mercado. Conforme De Masi:

Os cidadãos seguem um ritmo de vida marcado pelo frenesi do vaivém e pelo “correr atrás” do emprego e da profissão. O carro, a competitividade e o consumo ostentatório são os símbolos que esta civilização adora. São o consumismo, o imediatismo e as aparências gerenciando a vida do indivíduo, numa reprodução da lógica do capital, fazendo com que os fins justifiquem os meios. (DE MASI, 2000, p.160).

É nesse mundo assim retratado não pai orientado, que se desenvolvem ainda mais as novas formas de avaliação, e de certa forma isso nos indica que a avaliação acaba servindo como uma forma de orientação, como um norte para aqueles que se encontram desorientados, sendo este talvez o ponto de maior relevância, que é o consentimento em ser avaliado, quase que para atender a uma necessidade própria. A busca por referências, modelos a seguir são impulsionadas pelos processos de avaliação, que propõe aos indivíduos caminhos a seguir.

Laurent (LAURENT; MILLER, 2006) diz que, se há um lado negativo dessa identificação, que se manifesta no vazio de saber sobre como se colocar diante do Outro não-Todo, de ideais inconsistentes e que impelem a buscar sempre mais, há um lado positivo que concerne à diversidade, ao não-envolvimento e ao encanto do um por um.

3.3. Os efeitos da inconsistência do Outro nas organizações

Propagada há séculos, a globalização só se efetivou nas últimas décadas. A descoberta de que a Terra se tornou mundo, de que o globo não é mais apenas uma figura astronômica, mas o território no qual todos se encontram relacionados e atrelados, diferenciados e antagônicos, surpreende, encanta e atemoriza, segundo o cientista social Octavio Ianni (2007). Resultado da parceria do capitalismo moderno com a ciência, ela prescreve um sistema econômico e um modo de vida únicos: o modelo americano, *american way of life*. Entre suas características, está o neoliberalismo econômico, comandado por leis do “mercado livre”: circulação de homens, mercadorias, capitais e idéias, imperativo do novo e do consumo, mecanização da economia, informatização generalizada e, por fim, tendência a se eliminar o sujeito em sua particularidade.

O ambiente organizacional, foco desta dissertação, transforma-se em campo de batalha onde a concorrência é valorizada e serve de estímulo para profissionais que entregam sua juventude na busca por destaque na organização. A atual

geração quer rápida ascensão e uma posição que lhe confira *status*. Fugir dessa realidade parece extremamente difícil, já que o mundo absorve qualquer tentativa de oposição – na verdade, já não há oposição significativa ao sistema capitalista. Sobre essa concorrência acirrada, Losicer (2002, p.70) afirma que “[...] *paira por sobre as organizações uma ameaça de morte iminente, para quem não se preparar para a nova ‘seleção natural’ da competitividade que domina o mercado mundial*”.

É imperativo trabalhar em ritmo alucinante e ter desempenho excelente. Modelos familiares, tradições ou princípios coletivos não são motivos para que o estilo de vida individualista seja sacrificado. Os valores não têm os mesmos parâmetros, as tradições caíram em descrédito, crenças e religiões foram esvaziadas. O comando está nas mãos do mercado: é ele quem dita as regras, as leis e os numerosos caminhos que fazem esquecer os valores e ir à busca do mundo dos descartáveis. Contudo, o mercado não faz função paterna, o que representa uma forma de declínio do pai, que se apaga da cena social e da história contemporânea, levando com ele os referenciais sobre os quais nossa sociedade era ancorada.

O homem volta-se para si e usufrui dos prazeres individuais que a nova realidade lhe oferece, perdendo gradativamente o interesse pelo outro. Pagès (1987) coloca que o ambiente de competição desenfreado nas organizações faz com que o indivíduo fique isolado, condenado a vencer, único meio de ser reconhecido e amado. Colocando a carreira como o elemento central de sua relação com a organização, ele se vê arrastado por tantas exigências. Por não saber ao certo qual direção seguir, é levado a assumir posições de grandes desafios e extrema responsabilidade, que o fazem, muitas vezes, abrir mão da vida pessoal, familiar e social em prol do trabalho. A tecnologia, com seus objetos à disposição no mercado, contribui fortemente para que o trabalho acompanhe o profissional em todo e qualquer lugar, apagando os limites de horários e dias para essa atividade. Isso é também percebido nas inúmeras ofertas de cursos oferecidos pelo mercado, que prometem melhores desempenhos profissionais e níveis maiores de qualificações. Os profissionais são atraídos por esses produtos do saber, pela promessa de que estarão adquirindo algo que os diferencia em meio a tanta concorrência. No entanto, com o crescimento da demanda, a oferta de cursos torna-se-se também algo massificado, que traz, de fato, pouca ou nenhuma diferenciação aos profissionais.

Pela globalização, o império do capitalismo vem impondo sobre todo o mundo modos de desejar e ter satisfação a partir dos objetos da cultura. Várias estratégias são estabelecidas para motivar o consumo universalizado de produtos, e essa tendência à universalização das formas de satisfação acaba por anular diferenças e dissolver particularidades, o que deflagra um processo crescente de segregação. Há inúmeros exemplos de manifestações de grupos que impõem suas formas próprias e cada vez mais exigentes, assim como as organizações, nos processos de avaliação de desempenho, objetivam a separação dos diferentes, a exclusão dos que não estejam dentro de seus padrões ou que não obtenham os resultados esperados.

Conforme lembra o psicanalista Sérgio de Castro (1998), Lacan prenuncia, na primeira versão de sua “Proposição” de nove de outubro de 1967, o futuro dos mercados comuns como extensão cada vez mais dura dos processos de segregação. Hoje, podemos dizer que o futuro que Lacan anunciou já chegou. A globalização impõe um modo de gozo que confronta o sujeito às mercadorias que, pela própria lógica do mercado, o sujeito deve consumir, gozando delas e destituindo qualquer Outro simbólico que pudesse ordenar e encaminhar o gozo do sujeito. Aqueles que resistem aos modos de gozo impostos pela globalização são afetados pelo processo de segregação.

Se o não-*Todo* está em toda parte, esse regime de gozo permeia a contemporaneidade, estabelecendo modos de identificação, diferente do que acontecia com o ideal do pai, cujo modo de gozo se situava pelo gozo fálico, pela lei da castração, que reprimia o gozo com morais severas, abnegação e sacrifícios. Atualmente, o modo identificatório que se faz escutar é com o gozo feminino, ilimitado, um gozo que não libera qualquer saber e que, portanto, não orienta. Com o declínio da função paterna, portanto, a feminilidade assume espaço, evocando o ilimitado. Isso destaca, indiretamente, o chamado ao sacrifício em nome de um gozo, sem um saber ao qual se identificar. Nesse sentido, o sacrifício não é a renúncia pulsional, mas, ao contrário, a busca cada vez maior de satisfação da pulsão. Há um imperativo social de um gozo sem limites, sem nenhum tipo de intromissão no gozo dos indivíduos. Se antes o Outro explicitava suas exigências, dificultava o acesso ao gozo, hoje o regime de gozo não-*Todo* busca assegurar o gozo para todos.

Nas teorias organizacionais, algumas correntes tendem a um olhar mais humano dos processos de trabalho, uma abertura e uma flexibilidade nas formas de gestão, principalmente na gestão de pessoas. Interessam-nos as estratégias de

avaliação construídas com o intuito de amenizar os impactos negativos do processo avaliativo. Há, conforme Douglas McGregor (1999), um estímulo à participação ativa de todos os envolvidos no processo de avaliação, um interesse da organização em levar em consideração as opiniões dos funcionários, um conceito de influência que não se vale de coerção, consenso, evasão ou pseudo-apoio, mas de abertura, confronto e solução das diferenças. Há, além disso, uma crença de que o desenvolvimento humano é autogerado e promovido por um ambiente de confiança e relações mais autênticas.

Em contrapartida, o que Laurent (LAURENT; MILLER, 2006) chama de lado negativo da identificação pública ao gozo feminino, aos ideais inconsistentes, funciona como imperativo, ao apontar que não só se pode como também se deve satisfazer o desejo, ou seja, gozar. Nesse sentido, o que era impossível é apresentado como possível. Se, antes, era inviável avaliar os seres humanos em todos os seus aspectos, levando em conta inclusive sua subjetividade, hoje, a ciência e o mercado vendem a idéia de que esse objetivo é atingível, com a criação de métodos e instrumentos que visam abarcar o ser humano por completo e compreendê-lo com fins diversos. Diante dessa realidade, há que se perguntar: é mesmo possível avaliar o desempenho humano?

3.4. A realidade avaliativa das organizações

Como vimos, uma das características da atualidade é a passagem de uma modernidade pai-orientada a uma hipermodernidade, uma globalização que vai além do pai e deixa os sujeitos sem referência, sem garantias. Frente a essa realidade, o sujeito parece só encontrar lugar de conforto quando é reconhecido como igual a outro. De acordo com Forbes (2006, p.x) *“o homem, com saudade de uma vida prescrita no cardápio paterno, pede que o reconheçam como igual aos outros, pois é isto que faz a avaliação”*. A avaliação é instrumento de nossa realidade e se propõe a realizar essa função de comparação e equivalência. Para Miller (MILLER; MILNER, 2006), a avaliação é a sedução de ser comparado em tudo ao outro.

Nas organizações, esses paradigmas racionalistas surgem em situações em que problemas relacionados ao desempenho das pessoas aparecem e, a partir daí, há demanda de soluções encaminhada ao profissional responsável pela gestão de pessoas. A busca por perfis com maior desempenho e que tragam melhores

resultados é um dos recorrentes problemas enfrentados, e a solução proposta é que os funcionários sejam avaliados, comparados e classificados para que as organizações possam tomar decisões relativas ao gerenciamento de pessoas.

A avaliação tornou-se parte da estratégia gerencial cuja lógica implícita é que para se conseguir que as pessoas orientem seus esforços no sentido dos objetivos organizacionais, a direção deve lhes dizer o que fazer, julgar a qualidade do que foi feito e recompensar ou punir de acordo com o julgamento. (MCGREGOR, 1999, p.87).

O que caracteriza uma boa solução, para Milner (MILLER; MILNER, 2006), é a substituição de algo que causa um problema por outra coisa que faz com que o problema não exista mais. No contexto das organizações, o profissional que gera determinado problema (como um desempenho inferior) será avaliado e, caso o problema persista, será substituído por outro que tenha o desempenho desejado pela empresa.

Substitui-se, peça por peça, uma peça que não funciona mais, que dá problemas, por uma outra que funciona. A forma da peça anterior, pouco importa. Na verdade, o paradigma problema-solução é um esquema de substituição por equivalência. (MILLER; MILNER, 2006, p.3).

Para Milner (MILLER; MILNER, 2006), esses paradigmas se co-pertencem. A fórmula problema-solução vem da matemática e o paradigma da avaliação é extraído da medida do calculável. Dito de outro modo, o que há de comum entre eles é uma estrutura fundamental para a matematização: a relação de equivalência. Não há, por exemplo, como diferenciar à primeira vista um funcionário que já foi avaliado de um que não o foi. No entanto, com base nos paradigmas colocados por Milner, o primeiro passou por uma substituição muito importante, pois entrou no conjunto dos seres e objetos avaliados, primeiro passo para a outra substituição, de um problema por uma solução. Nessa junção entre dois paradigmas, Milner (MILLER; MILNER, 2006) propõe um hiperparadigma, o da equivalência, em que subsumem pelo menos três paradigmas que se co-pertencem: problema-solução, avaliação e contrato.

Milner (MILLER; MILNER, 2006) afirma que, desde o momento em que há contrato, há avaliação. Quando se fala em contrato, fala-se de algo que ultrapassa o jurídico. A lei foi atravessada pela democracia, passamos do respeito ao limite imposto pela lei para a era do ilimitado, dos contratos, já que a força da forma contratual está exatamente em poder ser multiplicada. Até a versão moderna dos direitos humanos diz respeito ao ilimitado: direitos ilimitados, contratos ilimitados,

procedimentos de avaliação ilimitados, validade ilimitada da forma problema-solução, etc.

Nas organizações, o contrato aparece como estratégia para estimular o estabelecimento do vínculo indivíduo-organização. De acordo com José Carlos Zaneli e Narbal Silva (2008), é pelo chamado contrato psicológico que é estabelecida uma relação de troca implícita entre necessidades e expectativas de trabalhadores e gestores nas organizações de trabalho. Em contraponto ao contrato formal e legal, assinado quando um trabalhador é admitido em uma organização, o contrato psicológico assume força cada vez maior. As mudanças no ambiente organizacional causadas pela globalização, como o aumento da competitividade e o conhecimento como valor diferencial entre organizações, tem ocasionado essa nova postura e a necessidade de mecanismos para o fortalecimento do comprometimento das pessoas em relação ao cumprimento de objetivos e metas da organização.

Para definirmos contrato psicológico, optamos pela abordagem de Kidder e Buchholtz:

O contrato psicológico é um conjunto de expectativas individuais recíprocas relativas às obrigações (o que o empregado deve) e aos direitos (o que o empregador deve). Esse conceito baseia-se na teoria social, a qual argumenta que pessoas estabelecem relacionamentos para dar e receber coisas valiosas [...] o contrato psicológico existe sob a perspectiva do observador [...] emprego é um contrato psicológico no qual o empregado preenche suas responsabilidades com a expectativa de que o empregador agirá de forma recíproca. (BUCHHOLTZ; KIDDER, 2002, p. 562).

O contrato psicológico é derivado de uma negociação entre indivíduo e empresa, um acordo explícito ou implícito entre as partes. O processo de avaliação visa certificar que os funcionários estão cumprindo sua parte no contrato. No entanto, Milner (MILLER; MILNER, 2006) remete-se ao livro I do “Capital”, onde Marx expõe o encontro daquele que só tem sua força de trabalho para vender com aquele que vai comprar essa força de trabalho. Todo o texto consiste em demonstrar que, nessa relação de troca estabelecida por um contrato, há um a-mais, que ele chama de mais-valia. Não um valor a mais, mas um mais-de-valor, conforme tradução que Lacan (*apud* MILLER; MILNER, 2006) propunha. Quer dizer, um excesso que resiste a qualquer substituição calculável entre força de trabalho e salário.

Buscando em Freud (1937/1996) a lista das três profissões impossíveis, podemos pensar: por que governar é impossível? Porque se demanda dos

governantes que encontrem soluções para os problemas que a sociedade coloca, mas sempre haverá um objeto não-absorvido pela fórmula solução-problema. É o a-mais que excede essas fórmulas de trocas e contratos, que impede uma substituição e, por conseqüência, impossibilita qualquer avaliação. Esse a-mais, esse excesso, escapa a qualquer avaliação e não permite a fórmula de substituição em sua plenitude, ou seja, a solução nunca abarca todo o problema. Daí a pergunta: seria a avaliação uma tarefa também impossível?

A avaliação é, sob o ponto de vista de Miller (MILLER; MILNER, 2006), a busca metódica, incansável e extremamente maligna pelo consentimento do outro. É, sobretudo um método perverso. A avaliação precisa de consentimento do sujeito que será avaliado, e é aí que o autor faz uma relação da avaliação com a psicanálise, pois é com esse consentimento que o avaliador pode seguir em frente em seu propósito. Miller fala sobre a avaliação como um processo de dominação:

Conseguir do sujeito uma confissão de seus pecados, que ele próprio se incrimine, que ele denuncie por si mesmo suas tendências criminosas, seu pequeno gozo imbecil, é, com efeito, a injunção eterna da burocracia, do saber em posição de mestre. Essa forma de dominação só pode realizar-se com o consentimento do dominado. (MILLER; MILNER, 2006, p.25).

As organizações possuem diversos mecanismos para preparar seus funcionários para que aceitem e diminuam suas resistências ao processo de avaliação. Segundo Beraldo e Bergamini (1988, p. 57) *“já é uma premissa conhecida o cuidado que se deve ter para preparar o contexto organizacional para receber e trabalhar com a avaliação de desempenho”*. A busca por maior adesão e comprometimento começa, conforme os autores, com campanhas de *marketing*, palestras, discussões, cartazes, folhetos e com o uso de ilimitados recursos de que a organização pode se servir para chegar a esse objetivo. Segundo Lucena (1992), o ideal é que a escolha do método de avaliação inclua a força de trabalho, visando a sustentação do processo. Logo, o ponto de partida deve ser a sensibilização, para tornar possível a interiorização ou a incorporação das mudanças necessárias. É possível perceber, diante desses recursos que não há imposição da avaliação: ela é feita de forma que as pessoas a aceitem e colaborem para sua execução. Na visão de Miller,

A avaliação não é ciência, mas uma arte de gerenciamento. Com o pretexto de que há medida, mede-se, escalona-se, conta-se, compara-se, imagina-se que é científico [...] não é porque há cálculo que há ciência. (MILLER; MILNER, 2006, p.16).

Apesar de não ser considerada por Miller como ciência, o autor defende que a avaliação vem progredindo desde a emergência do discurso da ciência e que não é ocorrência isolada ou acidental, mas parte desse grande ciframento do ser que começou desde Descartes.

A avaliação é instrumento que contribui para a globalização dos indivíduos – de acordo com Miller (MILLER; MILNER, 2006, p.25), “faz o um passar de seu estado de ser único ao estado do um-entre-outros”. Em contrapartida, a psicanálise interessa-se pelo único, onde cada sujeito é acolhido como incomparável. Por isso, é inevitável que a psicanálise se choque com a avaliação. Miller (MILLER; MILNER, 2006) acrescenta que a avaliação concerne coletividades, não indivíduos, pois avaliam-se conjuntos, estabelecimentos, grupos. A avaliação não atinge o sujeito tal como a teoria psicanalítica o entende: esse que não se confunde com indivíduo.

De acordo com Vera Lúcia de Souza (2005), desde a primeira mudança no conceito de qualidade, em meados de 1950, em que se exigia uma produção em massa adequada aos padrões, as empresas adotaram práticas de avaliação com base nas premissas do modelo burocrático, típicas da velha economia, para tomar decisões sobre admissões, demissões, remanejamentos, treinamentos e promoções, principalmente.

Tais práticas enfatizavam procedimentos e instrumentos padronizados para modelar comportamentos e classificar pessoas, compreendendo desempenho como comportamento individual, cuja mensuração deveria verificar o atendimento de padrões desejáveis. As práticas adotadas caracterizavam-se pela excessiva preocupação com políticas, normas, diretrizes e formulários de avaliação. A falta de importância ao ambiente organizacional contribuiu para que a avaliação de desempenho fosse um instrumento gerador de insegurança e frustrações. (SOUZA, 2005, p.46).

Com o desenvolvimento dos processos de gestão, surgiram novas modalidades de avaliação no contexto organizacional. A tentativa era a de que a avaliação, antes de ser um conjunto de procedimentos, se transformasse em processo construído, interessado em agregar valor e compartilhar informações. Sobre esse compartilhamento, Miller coloca que:

Partilha é precisamente a máscara do roubo, pois um tem algo para partilhar, que é o saber de sua prática, enquanto o outro não tem nada, nenhum saber efetivo, a não ser seu método, a forma, por oposição ao material que o outro traz, e tem também o poder de credenciar ou não, de reconhecer ou não, o puro poder do carimbo. (MILLER; MILNER, 2006, p.26).

A lógica da avaliação é regida pela do capital, imposta pela economia global, que privilegia a dimensão econômica em detrimento da pessoal. Após décadas de aperfeiçoamento, as formas tradicionais de avaliação sofreram imposições da nova economia e tiveram que se remodelar mais uma vez. O conceito de avaliação, segundo Souza (2005, p.50) passou a ser *“um acordo social que classifica as pessoas para justificar a distribuição diferenciada de bens sociais, cujos critérios são gradativamente substituídos em função das demandas do mercado”*. A mensuração dos resultados do trabalho passou a ser instrumento de justiça, segundo Castells (1999), para identificar quem agrega ou não valor, classificando o legítimo e o ilegítimo, assim como para Milner (MILLER; MILNER, 2006) a avaliação é um método de eliminação.

Para finalizar, retomaremos a idéia de Milner (MILLER; MILNER, 2006) sobre a prerrogativa de que, do lado da avaliação, tudo se faz por contrato, e que há uma oposição entre o contrato e a lei. O contrato referente às avaliações é estabelecido na medida em que o avaliador propõe ao avaliado que participe da elaboração de sua própria avaliação, incluindo-o no processo desde a elaboração do instrumento até a definição das metas, fazendo-o se sentir parte da avaliação. Se não há nenhum tipo de objeção por parte dos avaliados nem imposição por parte do avaliador, há uma sensibilização, uma sedução. Dessa maneira, torna-se impossível os sujeitos se revoltarem contra a avaliação, pois é feito um acordo, há um consentimento quanto ao processo, um compartilhamento das razões que justificam a avaliação. O sujeito é levado a fazer um relato sobre si mesmo, e seu desempenho será medido de acordo com os critérios que ele mesmo definirá. Para Miller (MILLER; MILNER, 2006, p. 29), o contrato de confiança dá-se quando *“se consegue comprometer o sujeito no processo de sua própria exclusão, cegando-o assim sobre o que se subtrai dele, aí estamos na abjeção”*. Sobre as conseqüências desse consentimento cego, Miller coloca:

[...] vocês serão obrigados a dizer: “Eu valho menos do que aquele ali.”, “Eu mereço a morte.” A avaliação visa a isso, a essa auto-condenação do sujeito. É a lógica própria de todo controle a partir do saber. [...] “Eu me condeno a ter a cabeça cortada, eu próprio me condeno ao desemprego, eu abaixo a cabeça e consinto, porque você me fez entender, efetivamente, que eu não valho grande coisa; que de fato, eu estava sobrando na empresa, quiçá na terra. Tchau!”. (MILLER; MILNER, 2006, p. 29-30).

Diante do exposto, podemos preliminarmente localizar o que a psicanálise pode dizer sobre a avaliação. A partir dessa aproximação com um tema que, de

antemão, era restrito ao campo do gerenciamento, a teoria psicanalítica busca romper a imposição de ser avaliado e despertar, alertar, mobilizar os acomodados. Forbes (2006, p. xii) diz que *“não podemos conceber uma vida sem silêncio, que o silêncio é inavaliável, incomensurável, é a própria essência da dignidade humana, fonte de invenção e da responsabilidade”*. Conclui que

além das aparências, a avaliação, em muitos casos atuais, é mística que irresponsabiliza a ação humana construindo equivalências, catalogando nossas ações em prateleiras burocráticas, para boi dormir. (FORBES, 2006, p. xii).

3.5. A avaliação como um dos engodos do capitalismo

A ideologia do capitalismo, como lembra Enriquez (1995), foi instaurada a partir da emergência da razão instrumental e da noção de indivíduo livre que, após a escravidão, pode disponibilizar sua força de trabalho para aquele que possui o poder de contratá-lo. Conforme Codo (1985, p.143), *“toda mudança ocorrida nas relações de produção visou libertar o homem do jugo do feudalismo e torná-lo livre para vender sua força de trabalho”*. Ao indivíduo livre, atribui-se a capacidade de raciocinar e fazer uso de sua razão para dominar a natureza e aumentar riquezas, assumindo posição de quem produz ou consome, fazendo uso de sua força de trabalho, manual ou intelectual, em prol dos resultados que lhes são impostos. Essa mudança, o advento da mais-valia e a transformação do trabalho em mercadoria, tem consequências profundas na sociedade humana:

A sobrevivência do homem passa a depender não de sua ação (ou de seu trabalho) mesmo, mas sim do trabalho social (ação social), e por outro lado, obviamente, sua ação deixa de ser definida por suas necessidades e passa a ser definida por critérios sociais. (CODO, 1985, p.143).

O capitalismo faz triunfar a razão instrumental, aquela que Henríquez (1995) enfatiza como a racionalidade dos meios utilizados em relação aos fins desejados e decididos. Seguindo essa linha, mesmo um enunciado neutro pode conter uma adequação calculada na relação custo/benefício, dos meios aos fins. Segundo Leite,

O mesmo indivíduo é membro (sujeito) da organização e consumidor/cliente no mercado social. Enquanto consumidor, o indivíduo tem seu narcisismo acentuado pelas “organizações-vendedoras”. Esse reforçamento do narcisismo individual se dá via da “perversificação” do sujeito, assim transformado em “sujeito ávido de gozo”, prontos para o consumo dos inúmeros objetos fetiche oferecidos no “shopping” social. (LEITE, 2002, p.90).

“Sujeito”, “indivíduo”, “pessoa” são termos que transitam pelo discurso organizacional de forma indiscriminada, sem diferença aparente entre um e outro. No entrelaçamento de linhas de pesquisa, mesclam-se em um ponto de obscuro e desconhecido. Sujeito, onde a psicanálise lacaniana é referência, refere-se especificamente a sujeito do inconsciente, conceito datado do primeiro ensino de Lacan, centrado na ênfase no registro simbólico.

O sujeito da psicanálise está distante daquele da ciência. As ciências não consideram o sujeito dividido. O sujeito para a psicanálise é sujeito do desejo, está longe de ser unificado, completo, portando um vazio constitutivo do desejo. Nenhuma completude será possível para esse sujeito, o um do todo é substituído pelo um do traço unário, um da diferença significante. É sujeito desejante em função da barra que o divide, desejante de um objeto perdido, proibido, que insiste como objeto de desejo, mas que escapa sempre. E Lacan vai dizer que:

O sujeito não é outra coisa – quer ele tenha ou não consciência de que significante ele é efeito – senão o que desliza de uma cadeia de significantes. Este efeito, o sujeito, é o efeito intermediário entre o que caracteriza um significante e outro significante, isto é, ser cada um, ser cada qual um elemento. Não conhecemos outro suporte pelo qual se introduza no mundo o Um, se não for o significante enquanto tal, quer dizer, enquanto aquilo que aprendemos a separar de seus efeitos de significado. (LACAN, 1957/1985, p.68-69).

Essa forma de conceituação de sujeito foi muito útil, mas, ao longo do ensino de Lacan, conforme pontua Miller (2008), surge o conceito de falasser, que postula que onde há significante, há gozo. O termo falasser recorta, como ensina Miller, no indivíduo, o sujeito que fala ou que é falado, incluindo o gozo do corpo. Pensar assim é supor que avaliar é traçar meta impossível, pois, como diz Bassols (2005), a máquina avaliadora, tão eficaz na hora de vender aspiradores de pó, quando aplica seus protocolos e quantificações à questão do sujeito, à questão do falasser, surpreende-se sempre com algo que lhe escapa, seja o sintoma ou o gozo próprio da maneira de funcionar do indivíduo. Em suas palavras, essa máquina conduz

[...] à exclusão do próprio sujeito do sintoma, que retorna uma e outra vez com sua particularidade e seu real inapreensível, convertendo o argumento da eficácia imediata em uma verdadeira hemorragia de recursos. (BASSOLS, 2005, p. 11).

Por outro lado, os profissionais se vêm tão envolvidos na quantidade de protocolos a preencher, de fórmulas a aplicar, de relatórios a serem feitos e metas a serem cumpridas que descuidam das questões próprias ao sujeito.

Há um modo de funcionamento do mundo que comporta uma forma de gozar do inconsciente e, de acordo com o que Freud escreveu ao seu estilo e Lacan definiu um pouco mais, não há forma de se avaliar, embora haja uma insistência, no mundo globalizado, em uniformizar os indivíduos, desconsiderando que há a subjetividade/particularidade naquilo que a noção de sujeito, falasser, comporta.

Lacan (1972/1992) chamou de discursos os laços sociais tecidos e estruturados pela linguagem, e formulou o conceito do discurso capitalista como uma exceção, discurso que não faz laço social. A sociedade regida pelo discurso capitalista nutre-se da fabricação da falta de gozo, produzindo, no lugar de sujeitos, insaciáveis consumidores. As relações sociais não estão centradas nos laços com outros homens, mas com objetos. Lacan constrói o objeto *a* a partir da conceituação de Marx sobre o discurso do mestre que produz o capital, a mais-valia, a impossibilidade de contabilizar um gozo que não pode ser significantizado. No discurso do mestre, tal *mais* (da mais-valia) é resto inapreensível tanto pelo patrão quanto pelo operário. Sendo o discurso do mestre o discurso do inconsciente, o objeto *a* pode, então, ser identificado com a mais-valia, o resto inapreensível de gozo, mais-de-gozar.

O discurso do capitalista, por sua vez, não é o discurso do mestre – aquele que permitiu identificar o objeto *a* com o mais-de-gozar. Trata-se, ao contrário, de uma subversão do discurso do mestre, baseada na tentativa de fazer crer na possibilidade de economizar a mais-valia, como se todo resto pudesse ser apreensível, conforme a lógica desse discurso: a de evitar a falta. Retomando a recente observação de Antonio Quinet (2006, p. 28), leitor de Lacan, sobre o tema: *“O mal-estar [na civilização] é representado, nos discursos, por esse elemento heterogêneo, o objeto a, que significa a parte excluída da linguagem e aquilo a que a civilização exige do homem renunciar [...]”*. É preciso distinguir isso que é produzido pelo discurso do mestre, o objeto *a* enquanto mais-valia, e que corresponde ao mal-estar na civilização, sempre às voltas com a castração, do discurso do capitalista. Conforme o autor, *“o que caracteriza o discurso capitalista é a forclusão da castração, ou seja, forclusão da sexualidade e da diferença dos sexos”* (QUINET, 2006, p.28), tentativa de velar o mal-estar na civilização. Sobre o discurso capitalista, Soler afirma que:

Lacan (1992) o escreveu a partir de uma modificação do discurso do Mestre, a qual consiste em inverter os lugares do sujeito e do significante

mestre; consiste, portanto em marcar a passagem do sujeito à posição de agente – ponto de analogia com o discurso histórico. A outra modificação crucial está inscrita pelas flechas, mostrando que esse sujeito, aparentemente em posição de comandar o mais-gozar pela mediação do saber S2, não deixa de estar, por sua vez, comandado pelo mais-gozar. (SOLER, 1998, p. 284).

Nesta dissertação, levantamos a hipótese de que as avaliações orientadas segundo o discurso do capitalista assim o fazem para, com esse discurso, evitar a castração, já que nele nada se perde e tudo se consome, em uma evidente lógica utilitarista. É para nada perder que o sujeito contemporâneo se sustenta nesse discurso, velando o próprio inconsciente e, para não se perder, consente em ser avaliado. Já não é mais um sujeito que, frente à castração, nega a divisão subjetiva, mas a utiliza como instrumento para crer na possibilidade de tudo consumir, medir, avaliar.

Ser avaliado na atualidade do Outro que não existe transforma-se em possibilidade de se aproximar de um ideal a ser seguido, de ser reconhecido, de ter um referencial, um caminho em meio a tantas possibilidades oferecidas. A busca por um líder que possa ser tomado como referência é constante nas organizações, e isso é demonstrado pelo volume de material disponibilizado diariamente sobre liderança, em cursos e treinamentos ministrados visando concretizar esse ideal. A importância da existência de líderes que sirvam como norteadores já foi ressaltada pelo modelo freudiano do laço social, como sugerido em "Totem e tabu" (FREUD, 1913/1996), no qual o sujeito constitui-se a partir de processos identificatórios mediados por uma autoridade simbólica consistente.

Na atualidade, entretanto, o que se encontra são exemplos de lideranças isoladas ou restritas a universos específicos, demonstrando valores bastante distorcidos. No caso de nosso campo de estudo, o universo das organizações, as lideranças revelam a inversão do valor que qualifica uma estratégia empresarial, as metas e os objetivos, apresentando-os como a busca do bem comum em detrimento da busca de vantagens pessoais. Acabam proliferando exemplos de poder e supremacia acima de vidas humanas, quando o lucro assume a posição de único e maior objetivo. Outro exemplo nesse campo ocorre quando os líderes, na posição de avaliadores, transformam-se em juízes, exigindo dos indivíduos maior tempo de dedicação, invadindo a privacidade através de recursos tecnológicos como e-mails e celulares, pondo fim ao espaço familiar quando definem que valores pessoais devem ser deixados de lado em prol dos objetivos da organização. Se os líderes da

modernidade propiciaram a formação do ideal cultural da época como voz de reprimenda à agressividade e à sexualidade, na hipermodernidade, quando o Outro não existe e predomina o discurso do mestre capitalista, a voz que ecoa é um imperativo ao gozo, ao mais de gozar.

Por trás do mal-estar gerado por tantas exigências, há a promessa de felicidade. As organizações fazem propostas atraentes, garantem maior estabilidade profissional, melhores remunerações e um pacote de benefícios que privilegia toda a família. No entanto, trata-se de garantia impossível de ser cumprida e, ao indivíduo, resta o dinheiro e todos os objetos que se pode comprar para travestir o mal-estar, sob a forma de um celular que contém diversas atribuições, um *notebook* de alta tecnologia, um carro do ano, títulos e certificados – enfim, o *status* profissional.

Diante disso, é possível fazer uma analogia ao que Quinet (2006) diz sobre a forclusão da castração pelo discurso da ciência. Essa “operação tapa-buracos”, buscada pela sociedade de consumo com objetos supostamente indispensáveis à felicidade, “remenda”, mas não aplaca o mal-estar latente, que é constitutivo do humano. Ao contrário, esse engodo só faz aumentá-lo, pois deixa acreditar que não ter a felicidade total não é questão de impossibilidade, mas de incompetência. É nesse universo que se baseiam os imperativos superegóicos da cultura hipermoderna, e é a partir deles que cada homem, à sua maneira, terá de travar uma luta entre escutar a particularidade de seus desejos ou se perder no vazio ao ser comandado pelo imperativo do discurso capitalista, que cria um sujeito cuja causa são os objetos de consumo produzidos pelo saber científico-tecnológico e financiados pelo capital. Os imperativos do mercado, da moda, do utilitarismo não deixam espaço para a falta e o desejo do sujeito, motivo pelo qual Lacan (1970/1982) diz que o discurso capitalista rejeita a castração.

Partindo das contribuições de Lacan sobre o capitalismo e sua teoria do sujeito, observa-se que o mercado capitalista fabrica cada vez mais objetos, apropriando-se da racionalidade científica e impondo uma relação dos sujeitos com esses produtos. Soler diz:

Podemos falar de um sujeito moderno, um sujeito dividido, isso é, habitado pela falta, uma falta que os valores não cobrem e que se encontra diretamente confrontado com os objetos susceptíveis de restaurar essa falta. (SOLER, 1991, p. xx).

Esses objetos, Lacan (1972/1992) nomeou de *latusas*. São os objetos de consumo produzidos pelo mercado, que nos fazem crer que a satisfação está ao nosso alcance: bastaria possuí-los para estarmos quites com o nosso desejo. O excesso, portanto, está na base da devastação que sofre o sujeito em sua economia psíquica, sujeito que, seguindo o apelo do mercado, consome atendendo ao imperativo: “goze!”.

O discurso do capitalismo é um discurso sem lei, que, longe de regular as relações entre os homens, segrega. Sua única via para tratar as diferenças é pela segregação imposta pelo mercado, determinando os que têm ou não acesso aos produtos da ciência. Daí a proliferação dos “sem”: sem-terra, sem-teto, sem-emprego, sem-qualificação, sem-competência, etc. Conforme alerta Quinet:

O discurso capitalista ao ser dominante visa a sobrepor o mercado à sociedade. Para ele, não existiria mais sociedade, só mercado, cujas leis, já dizia Adam Smith são invisíveis. A mão invisível que regula o mercado (ainda que se tente personificar o capital na figura do empresário capitalista) não tem regulação nenhuma possível, pois não há lei, só imperativo. Trata-se de um discurso sem lei, que forçou a castração como indica Lacan. Ele é impossível de ser regulado, confessa o próprio George Soros, ele mesmo assustado com as ondas de altas e quedas das bolsas provocadas por suas próprias intervenções. (QUINET, 2006, p. 13).

A ciência tem sido bem-sucedida em seu projeto de dominar o mundo. No entanto, não é somente o mundo que é dominado, mas também o sujeito, que se torna orientado por essa lógica do saber. Busca-se assegurar uma lei que não se intrometa no gozo dos indivíduos, que não imponha limites e que só produza satisfação. O sujeito passa a comandar o mais-gozar através de seus meios de saber. No entanto, mesmo com a produção intensiva desses objetos, seu desejo esgota-se sem se satisfazer. A hiância do sujeito permanece mesmo em meio a tantos saberes que dizem o que ele precisa para ser feliz. O que ocorre é que, apesar da produção intensa do capitalismo, as aspirações humanas são também incessantes, sendo, portanto, demonstração constante da impotência desses produtos frente ao desejo. Nas diversas tentativas do capitalismo de produzir objetos que sejam objetos de desejo para os sujeitos, estão associadas idéias, imagens de que, caso façam parte de grupos específicos (profissionais competentes, com excelentes desempenhos, indivíduos de sucesso), suas angústias serão aliviadas. No entanto, o consumo nunca cura a divisão do sujeito, não sendo novidade a sensação de vazio que as pessoas sentem logo após consumirem esses objetos, tornando-se cada vez mais insaciáveis.

As consequências do engodo de que seria possível sanar todas as lacunas pela qualificação e capacitação são sentidas pelo sujeito, que se percebe incapaz de atender às demandas de completude e perfeição, e pelas organizações, que não conseguem atingir seus resultados. O que é produzido por esse discurso, portanto, é o sujeito incompetente, desmotivado e, com frequência, desempregado e excluído do mercado de trabalho. Soler coloca que:

Para muitos, o único arrimo do sujeito no mundo reduz-se cada vez mais ao que lhe permite ganhar a vida, isto é, participar na produção extensiva dos logros sobre o mais-gozar. E mais: isso não é para todos, pois há os excluídos, cada dia mais numerosos. (SOLER, 1998, p.289).

Conforme nos aponta Soler (1998, p.286), *“no discurso capitalista há uma dissolução dos laços sociais, e fora-do-laço, não é fora-da-massa; ao contrário ele é bem mais compatível com a multidão dispersa”*. Já Quinet (2006) afirma que, nessa lógica, não há o caso a caso, o sujeito com seu desejo, mas o sujeito do gozo globalizado, com o qual se comunica em massa, que atende ao chamado mundial do consumo. A ideologia da empresa *“diz a cada um, um por um: corre, mexa-te, vai em busca do sucesso”* (SOLER, 1998, p.286).

Contra o imperativo do discurso capitalista, a psicanálise propõe a falta que se chama desejo, sempre singular e plural, e a gestão não do capital financeiro, mas do capital da libido que, por definição está sempre no negativo. E, contra a segregação que dele deriva, ela traz a ética da diferença.

4. AVALIAR É POSSÍVEL?

Neste capítulo, procuramos descrever diferentes críticas com relação ao instrumento de avaliação, sob o ponto de vista da administração e da psicanálise. O objetivo é demonstrar elementos não percebidos em um primeiro olhar sobre o ato avaliativo, que nos conduz a um processo freqüentemente selvagem, no qual, ao invés de sujeitos, temos objetos. Por fim, buscamos responder à questão: é possível avaliar?

4.1. Principais críticas em relação a avaliação de desempenho nas organizações

Ainda hoje, é possível encontrar pessoas e organizações que “tremem” ao ouvir falar de avaliação de desempenho, por diversos motivos, entre eles, a forma muitas vezes equivocada como as avaliações foram assimiladas pelas organizações e transmitidas para as pessoas. Experiências do passado acabaram contaminando as tentativas de se fazer uma avaliação de desempenho com maior credibilidade. Entre as críticas que podem ser feitas, Gil (2007) aponta: o escasso envolvimento da alta administração, o despreparo gerencial para gerir pessoas, a avaliação assistemática, o baixo comprometimento da liderança e a exclusão dos avaliados do processo de planejamento.

Vários tabus foram sendo construídos ao longo da trajetória dessa ferramenta nas organizações. Um deles é questão da expressão de julgamentos, algo que se mostra complicado quando inserido no contexto das organizações. Além disso, há o receio de se cometer injustiças, fazer julgamentos indevidos, motivando muitos chefes a se esquivarem da realização das avaliações, utilizando-se, para isso, de subterfúgios como a falta de tempo e a sobrecarga de trabalho, o esquecimento das datas de entrega dos formulários, etc.

A questão dos critérios individuais, das escalas de valores de cada um e da própria empresa, eram um argumento nas discussões sobre a validade do julgamento. Também o sigilo precisou ser rapidamente desmistificado: se a proposta desse tipo de avaliação é prioritariamente o desenvolvimento das pessoas, o maior

interessado no conteúdo das avaliações são elas mesmas, que teriam, então, condições de planejar suas melhorias.

Conforme alertam Beraldo e Bergamini (1988) sobre os possíveis erros envolvidos no ato de avaliar, as críticas mais relevantes sobre essa ferramenta gerencial estão no que concerne ao papel da subjetividade no processo.

Sejam quais forem os elementos envolvidos nos procedimentos de avaliação, deve-se antes de tudo ter em mente que quem faz a avaliação são pessoas e, como tal, podem cometer determinados enganos, apesar de sua natural predisposição em desincumbir-se da melhor forma possível dessa responsabilidade. É normal e natural que, ao avaliar outra pessoa, uma série de variáveis possam interferir, distorcendo o retrato fiel da realidade que se pretende fazer. (BERALDO; BERGAMINI, 1988, p. 49).

Para Moscovici (1994), a ênfase nos resultados quantitativos evidencia as tentativas de exclusão das diferenças individuais dos processos de avaliação por parte das organizações. Segundo Souza (2005), a implementação bem-sucedida de métodos de avaliação de desempenho é experiência rara. Os motivos para esse fracasso são inúmeros, e tentaremos abordar aqui alguns dos mais discutidos.

A escolha por métodos equivocados é um dos grandes empecilhos ao sucesso do processo. Métodos simplesmente transplantados de uma organização para outra, como um modelo a ser seguido sem que se leve em consideração as implicações referentes à cultura organizacional, podem levar a resultados pouco ou nada eficazes.

Outra questão levantada é a resistência dos avaliadores, algo comumente encontrado nas organizações. McGregor atribui a resistência do chefe às seguintes causas:

Uma aversão normal a fazer críticas a um subordinado (e provavelmente ter que justificá-las). Falta de habilidade necessária para lidar com as entrevistas. Aversão ao novo procedimento e às mudanças nas formas de operação associadas a ele e por fim, desconfiança sobre a validade do instrumento de avaliação. (MCGREGOR, 1997, p.164).

Diante dessas dificuldades dos gestores em realizar a avaliação, as organizações passaram a incluir nos procedimentos de implantação da avaliação de desempenho um treinamento para ensinar as habilidades de avaliação e entrevista, o que auxilia, mas raramente elimina a resistência. O treinamento dos avaliadores deve envolver ação contínua e sistemática, que se inicie antes mesmo da divulgação das primeiras idéias sobre avaliação na organização, estendendo-se até as medidas de ordem prática do processo todo. O *feedback* com conteúdo “negativo” continua

sendo a etapa mais difícil para os gestores administrarem, já que há desconforto em dizer a um subordinado que ele não está se saindo bem. McGregor (1997) ressalta sua preocupação com a utilização de um método que, apesar de suprir as necessidades da organização, produz esses resultados na grande maioria das organizações. Na opinião do autor, há ainda outras questões subjacentes à resistência dos gestores, que parecem apontar para dúvidas em relação ao uso desse tipo de ferramenta. Os processos de avaliação de desempenho, em geral, exigem do gerente um papel de juiz, revelando incoerência com o papel também exigido de um líder que luta em conjunto com seus subordinados para atingir os próprios objetivos e os da organização. Do gestor, é exigida a capacidade de ser imparcial, de modo que consiga perceber e tratar seus subordinados levando em consideração as diferenças individuais características de cada ser humano.

Além da posição desconfortável dos gestores, temos, em contrapartida a posição dos subordinados, que se vêem em um processo de julgamento que raramente estão preparados para compreender. Segundo Souza (2005), os sistemas de desempenho são provas de performances pessoais que agem como instrumentos de justiça para mensurar o nível de agregação de valor ao negócio. Anteriormente, por exemplo, os critérios de remuneração eram baseados na senioridade; na era das competências e da globalização, temos a substituição desse critério, que poderia ser injusto, pelo de agregação de valor.

Com as demandas da globalização, os sistemas de avaliação precisam estar totalmente integrados aos demais processos de gestão, baseados na racionalidade instrumental, no cálculo e na objetividade. Essas metodologias de avaliação traduzem tal modo de gestão no cotidiano das organizações. É através delas que o *ethos* racional é reafirmado e é aí que o “sujeito organizacional” é construído, segundo Brito e outros (2001). Iremos detalhar a construção dessa nova subjetividade no capítulo seguinte.

Apesar da evolução nos métodos, alguns ainda são equivalentes à inspeção feita em produtos em uma linha de montagem, julgando-os como aceitos ou rejeitados, conforme a qualidade que apresentem. Para Goulart e outros (GOULART, 2006), as expectativas dos funcionários também devem ser consideradas:

Avaliar com frequência o desempenho dos funcionários, estabelecendo métricas eficientes. Porém, avaliar desempenho não significa

comprometimento. Os funcionários devem ser avaliados como pessoas e não como máquinas, procurando atender também às suas expectativas, segundo a estrutura atual da empresa. (GOULART, 2006, p.145).

Com a evolução dos modelos de avaliação, como já foi descrito no início do capítulo, há uma substituição dos modelos tradicionais, centrados no produto final, por aqueles que valorizam a construção dos resultados e dos meios para alcançá-los, visando identificar também as possíveis influências das disfunções da própria organização nas discrepâncias de desempenho encontradas nas pessoas. Apesar da mudança, ainda encontramos empresas utilizando métodos de avaliação centrados no resultado final, e o interesse central dos processos avaliativos continuam sendo ações baseadas no cálculo, orientadas para o alcance de metas, de finalidades econômicas (incluindo o interesse do mercado), que consigam alavancar melhores resultados com menores custos.

Segundo Robbins, citado por Brito e outros (2001), as metodologias de avaliação produzem conhecimentos sobre a relação das pessoas com o trabalho, visando o controle e a classificação, com base em critérios estabelecidos *a priori*, quase sempre de modo unilateral, sem a devida participação do avaliado. A busca pela classificação das pessoas em fatores determinados pela organização é ainda uma das maiores críticas relativas ao processo de avaliação de desempenho. Ainda Robbins, citado por Brito e outros (2001), sinaliza que os métodos adotam três formas de classificação. A primeira classifica as pessoas, definindo o grupo ou o percentual dos mais produtivos, em função da posição do indivíduo quanto ao grupo de referência. A segunda classifica o indivíduo como produtivo ou improdutivo, dependendo da posição no conjunto dos trabalhos. A terceira compara as pessoas entre si e classifica-as em função do desempenho dos pares.

Para Tadeu (2006), as novas exigências de excelência e otimização dos resultados influenciam na substituição de modelos clássicos da psicologia por modelos multidisciplinares, incluindo a administração de empresas pela utilização de métodos quantitativos e de uma análise multicriteriosa para a tomada de decisão na hora de mensurar o desempenho. O foco continua sendo a correlação entre as medidas de desempenho e a melhoria dos resultados: a satisfação dos clientes é o resultado final esperado por todos os processos de avaliação.

Para Souza (2005), lidar com a subjetividade tem sido desafio inseparável do tema da gestão do desempenho humano. As organizações são uma realidade

social, composta por pessoas, e é através da interação delas que é possível executar ações para a consecução dos objetivos da organização. Avaliar o desempenho dos funcionários, portanto, é mais complexo do que se possa imaginar. Quando se trata de metodologias quantitativas e “objetivas”, a subjetividade fica mais facilmente controlada, já que o processo resume-se à mensuração dos dados. No entanto, as novas metodologias buscam um modelo sistêmico de gestão do desempenho, em que se verifica a necessidade de avaliações qualitativas. Essa perspectiva envolve problemas ainda mais aprofundados quanto à influência da subjetividade no processo.

A questão da subjetividade pode afetar tanto avaliador quanto avaliado, já que, do avaliador, exige-se imparcialidade. O conhecimento do desempenho do avaliado deve ir além do resultado final, e é importante que se conheçam as motivações que levam as pessoas a obter um ou outro tipo de desempenho e os recursos internos que ela mobiliza para suas ações. A questão que se coloca é se os avaliadores estão preparados e, ainda, se existem formas adequadas e pertinentes para compreender parâmetros subjetivos.

A preocupação excessiva em eliminar a subjetividade do processo de avaliação tornou etapas de várias avaliações mais pesadas e complexas. A avaliação qualitativa parece ser a mais completa em termos de informações, mas é também a mais difícil de ser aceita e realizada. Os fatores subjetivos envolvidos, como as percepções, as emoções, os interesses e as motivações são pontos críticos no gerenciamento de um sistema de avaliação de desempenho. A função de avaliador será fortemente influenciada por fatores intrínsecos ao modo de ser de cada um, e é possível admitir que essas variáveis sócio-emocionais afetarão diretamente a experiência da avaliação.

4.2. A avaliação como prática segregadora

Já se sabe que, desde sempre, as civilizações são oponentes do sujeito, exigindo dele muitas privações e adequações para garantir sua sobrevivência. No entanto, o que vivenciamos na atualidade é preocupante: de forma escancarada e muitas vezes cruel, busca-se apagar as diferenças. Entendendo-se o laço social como possibilidade de estabelecer relações entre as diferenças e a segregação como homogeneização dos modos de gozar e supressão das diferenças, podemos

dizer que estamos em uma encruzilhada. Partindo do exemplo mais cruel do anti-semitismo com Hitler, vivemos hoje uma espécie de anti-semitismo camuflado, que vem se fortificando de forma assustadora. São novas formas de segregação ditadas pela ordem econômica, separando aqueles que fazem parte e aqueles que são excluídos da globalização.

A partir da psicanálise, buscamos situar o conceito de segregação. Apesar de Freud não ter falado diretamente sobre a ele, em vários momentos de sua obra esse conceito é articulado, principalmente em “O mal estar da civilização” (1930/1996) e em “Moisés e o monoteísmo” (1934-1938/1996), em torno do anti-semitismo e a partir da concepção do narcisismo das pequenas diferenças.

Para Freud (1930/1996), nos grupos humanos há sempre a necessidade de se formarem pequenos círculos para designar como inimigos quem fora deles estiver. Em “Psicologia dos grupos e análise do ego”, Freud (1921/1996) afirma que a integração dos grupos na cultura só se realiza pela via das identificações e pelos laços libidinais inibidos em seu objetivo. Essa lógica do traço identificatório regeria a aversão que se produz entre comunidades vizinhas ou mesmo aparentadas. A formação dos grupos seria caracterizada pela projeção, para fora do grupo, de toda a agressividade como forma de manutenção e sobrevivência do mesmo.

Por outro lado, Lacan (1972/1992, p. 107), em “O avesso da psicanálise”, afirmará que *“tudo que existe como origem da fraternidade é a segregação”*, definida como o isolar-se junto, isolar-se do resto. É o que Freud chamou de ódio do semelhante, o que nos remete ao outro da relação especular. *“Pode ser verdade que o estranho seja algo que é secretamente familiar que foi submetido ao recalque e depois voltou, e que tudo aquilo que é estranho satisfaz essa condição”* (Freud, ANO/1996, p. 306). Para Mucida (2004, p.84), o semelhante é segregador na medida em que a imagem que vejo nele perpassa a minha, ali onde o insuportável de uma cena mostra-se pelo furo que toda imagem nos devolve. Retomando o contraponto de Lacan entre a fraternidade e a segregação:

Estamos evidentemente numa época em que segregação, erght! Não há mais segregação em lugar nenhum, é inaudito quando se lê os jornais. Simplesmente, na sociedade – não quero chamá-la humana porque reservo meus termos, presto atenção ao que digo, constato que não sou um homem de esquerda – na sociedade, tudo o que existe se baseia na segregação, e a fraternidade em primeiro lugar. (LACAN, 1969-1970/1992, p.107)

Na análise feita por Freud (1914/1996) sobre o “narcisismo das pequenas

diferenças”, ele acentua que o ódio contra os judeus opera do inconsciente, através do ciúme dos demais povos contra esse que se declarou filho primogênito e favorito do Deus Pai e, principalmente, pela prática da circuncisão dos judeus, que escancara a temida castração. Ele afirma que *“o complexo de castração é a mais profunda raiz do anti-semitismo”* (FREUD, 1918/1996, p. 87). Quando, em psicanálise, fala-se em horror à castração, está-se falando sobre a angústia causada pela diferença, que Freud afirmava ser a raiz do anti-semitismo. Porque lembra a ausência ou a privação e desperta estranheza, a circuncisão faz com que, diante dela, o incircunciso depreenda-se com a falência do ideal de uma virilidade sem perdas.

Para Lacan (ANO/1995), a castração tem valor estrutural, demarcando o corte do gozo pela intervenção do significante. Frente a esse gozo a menos (menos da castração), o sujeito busca de várias formas um gozo a mais. No entanto, persiste sempre algo no gozo que não é significantizável, algo que, da repetição em busca do que foi perdido, sobra sempre: o objeto a. Na época capitalista, não é difícil deduzir porque a segregação acontece cada vez mais em larga escala, sendo que o propósito do discurso capitalista é justamente tamponar esse resto que causa o desejo, além de não fazer corte ao gozo desenfreado.

Soler (1995) distingue segregação e discriminação. A segregação busca excluir as diferenças, colaborando para o imperativo atual da totalização, da massificação. A autora defende que podem existir culturas discriminatórias, a exemplo das castas na Índia, sem que essas sejam práticas segregativas. Por outro lado, *“a segregação é uma via de tratar o insuportável, o impossível de se suportar [...], a discriminação é uma diferença afirmada e mantida”* (SOLER, 1995, p. 10). Entretanto, algumas práticas discriminatórias podem tornar-se segregativas, se tomadas pela via do “todos iguais”. Em nossa atualidade, há uma série de práticas discriminatórias para o trabalhador, como as exigências cada vez maiores para se conseguir um trabalho e se manter nele: boa aparência, nível de escolaridade cada vez mais alto, saber falar mais de uma língua, desempenho acima do esperado, capacidade de se relacionar em equipe, etc. Tudo isso é freqüentemente colocado à prova por avaliações de desempenho.

A partir dessas pontuações, surgem indicações de segregação do trabalhador. Diante do imperativo “todos devem gozar”, o trabalhador marca aquilo que faz limite ao gozo ou um furo no encontro prometido com o objeto quando escancara, com baixo desempenho, boicotes à empresa, aumento do número de

faltas e atestados, insubordinação e falhas que aparecem no processo avaliativo, um fracasso da idéia de tudo poder avaliar e de ser possível alinhar todos em um perfil desejado pela organização, desconsiderando particularidade, diferenças. Acaba denunciando, deixando o insuportável reaparecer: o limite da castração.

O fracasso, muitas vezes, incentiva os trabalhadores a procurar o Um pela comunidade de iguais. Não é difícil perceber esse movimento nas organizações onde profissionais com desempenho inferior se unem, enquanto aqueles que se destacam acabam formando o grupo dos que “vestem a camisa” da empresa, que são altamente qualificados, oposição ao grupo dos “excluídos”, dos ultrapassados, dos contestadores, as chamadas “maças podres”, que acabam não sendo convocados para atuar em projetos interessantes, participar de eventos sociais, deixados de lado pela organização até que a mesma tenha condições de dispensá-los, o que nem sempre acontece de forma rápida.

Poderíamos situar a segregação daí decorrente em três vias principais. Na primeira, estão os segregados pelo corpo social, pela não-produção de bens e pela impossibilidade de se inserirem no mercado. Há aí uma facção de desempregados, termo pejorativo, que se traduz muitas vezes por “vagabundos”, sem utilidade como outros objetos mais-gozar, ultrapassados pelo domínio do novo e sem inserção no mercado das latusas, compondo uma classe na qual o sentimento é o de culpa, já que se responsabilizam pela situação e desconsideram o aumento das taxas de desemprego na sociedade brasileira contemporânea. Muitas vezes, a falta de informações sobre os critérios de seleção para as funções a que concorrem, como a ausência de resposta sobre os resultados dos processos seletivos aos quais se submetem geram nesses sujeitos a sensação serem desconsiderados pelas organizações de trabalho.

Uma segunda via é a de desempregados que, de uma forma ou de outra, conseguem se inserir no mercado e fluem para os grupos de trabalho informais, alternativos, em associações e organizações afins. Tais formações de grupo buscam fazer o Um como forma de manutenção de algum traço identificatório, mesmo que pela segregação. De toda forma, é inegável o papel social dos mesmos, pelos quais muitos desempregados encontram uma forma de laço social. Nesses grupos, imaginariamente de iguais, a diferença acaba por se impor.

Por fim, na terceira via, encontram-se aqueles que continuam efetivamente inseridos no mercado enquanto produtores e consumidores de bens. Normalmente,

fazem outro tipo de segregação. Tragados pela rede da indústria educacional, buscam, a qualquer preço, desfazer-se das marcas da falta de competência, procurando, por meio de cursos, qualificação e capacitação o desempenho exigido pela organização em que trabalham. Esses sujeitos sofrem muitas vezes com as intermináveis horas de trabalho, com as difíceis tomadas de decisão, com as cobranças de maior produtividade e resultados, que o acompanham até seu ambiente familiar, prejudicando o convívio com a família, privando-o de momentos de lazer e descanso. Correm o risco de, aprisionados pelo jogo mortífero da busca por um desempenho excelente, desaparecer enquanto sujeitos de desejo para advir a imagem de completude, do profissional-padrão. Universaliza-se, segrega-se pela supressão daquilo que pode fazer furo à cultura da excelência.

Segundo Castelhana (2005), o medo e a angústia do trabalhador empregado é uma das piores conseqüências do desemprego. À medida que diminui a segurança no emprego, o medo abre uma porta para o sofrimento. Quem sofre é o sujeito, dentro e fora da organização. O desempregado, excluído do mercado de trabalho, tem medo de não encontrar um novo emprego, e o empregado, dentro da organização, sofre com as constantes avaliações e as pressões que podem virar ameaças e desembocar em novas demissões.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho foi a tentativa levantar por meio de uma leitura psicanalítica, os impasses intrínsecos a um processo de avaliação de desempenho, ferramenta que vem sendo cada vez mais buscada pelas organizações, fazendo um laço com nossa realidade avaliativa contemporânea.

A lógica do capitalismo evoca os sujeitos a responderem por exigências de excelência, de desempenho, e faz com que acabem entrando em um redemoinho de escolhas que nunca chega ao fim. As possibilidades múltiplas fazem com que o sujeito se perca e acabe aceitando qualquer rumo, sem que necessariamente passe por seu desejo. A lógica de funcionamento das organizações está a todo tempo convocando os sujeitos a fazerem parte do todo, do coletivo, não aceitando que tragam para dentro de seu contexto a lógica do individual, da diferença. A ferramenta avaliação de desempenho vem proporcionar exatamente essa comparação e equivalência com os demais, contribuindo para a massificação dos sujeitos, para a anulação das diferenças e, principalmente, para a eliminação da possibilidade de falhas.

Assim como objetos que são descartados diariamente do mercado, os profissionais acabam sendo “colocados na prateleira” quando não atendem mais as exigências da organização. A prática da avaliação é uma prática de exclusão, pois, na medida em que não se atende às exigências e os objetivos não são atingidos, o profissional é descartado em detrimento de outro que o superou.

A avaliação aparece no contexto contemporâneo como forma de enquadramento, de estigmatização. A partir da teoria psicanalítica, pode-se afirmar que a avaliação é processo de comparação e, somente quando se compara, percebe-se a falta no outro. Para o lingüista Jean-Claude Milner (MILLER; MILNER, 2006), vivemos a febre do ciframento, em que tudo tem um preço, tudo é passível de ser comparado, avaliado, nada é singular. Essa “febre” seria uma estratégia de defesa contra o medo da singularidade, de que algo escape às medidas do avaliador, de que alguma coisa não tenha preço, não tenha nome.

Os efeitos desse processo de avaliação são, na maioria das vezes, negativos para o sujeito, pois muitas vezes o que aparece como aquilo que o diferencia dos demais e que o faz único é o que mais o incomoda a organização, é o que a

avaliação quer tratar como algo que precisa ser sanado, resolvido, já que todos precisam se igualar. Querer tirar dele essa peculiaridade é buscar enquadrá-lo nas leis da coletividade, fazendo-o incorporar a uma massa, desaparecendo enquanto sujeito.

A avaliação vem progredindo desde a emergência do discurso da ciência e faz-se cada vez mais necessária na era do ciframento do ser, onde tudo deve ser mensurado, medido e avaliado. A competitividade empurra os sujeitos à desagregação e à discriminação dos diferentes e, por meio da avaliação, essa diferenciação é mais bem tolerada e aceita nas organizações. A área da psicologia organizacional vê-se mergulhada nesse contexto, buscando a melhor maneira de utilizar racionalmente o potencial humano. Como área mediadora das relações e interesses entre capital e trabalho, o campo dos recursos humanos flexibiliza-se, de modo a buscar mecanismos e práticas que possibilitam maior participação e autonomia do trabalhador. Por outro lado, percebe-se que ainda há pouca preocupação com aspectos subjetivos, revelada por meio de práticas tradicionais, que refletem uma instrumentalidade latente, como é o caso da avaliação de desempenho.

Por sua vez, o desenvolvimento de formas flexíveis de gestão de pessoas não garante a eliminação dos problemas decorrentes dessa racionalidade. As organizações ainda vão sofrer os efeitos de processos de avaliação de desempenho que ignoram os sujeitos e os transformam em numerários a serem melhor trabalhados para atender às exigências da organização. As teorias organizacionais vivem, atualmente, o dilema entre harmonizar o crescente determinismo da racionalidade técnica e a necessidade permanente da emancipação humana.

As organizações caracterizam-se por seus interesses econômicos, de modo que a gestão de pessoas e suas práticas são desenvolvidas para fins instrumentais, visando contribuir para a lógica do capitalismo, das leis do mercado e da globalização. A busca de uma gestão de pessoas que resgate a subjetividade do ser humano e o desenvolvimento de um trabalho com caráter emancipatório é desprovida de qualquer justificativa prática, mas sua desconsideração acaba fazendo aparecer os entraves, as impossibilidades de seguir em frente com práticas que não toleram o subjetivo. Logo, a subjetividade acaba fazendo-se presente de um modo ou outro, e a administração começa a perceber que não há produtividade plena sem reconhecimento da subjetividade do trabalhador.

A mudança nas organizações é possível, desde que não nos deixemos aprisionar por visões tradicionais da gestão de pessoas. O método de administração é uma construção social. Tal como se dá com todos os outros fatos sociais, pode ser modificado se os participantes assim desejarem. Certamente, não se pode transformar tudo de uma só vez e sem algum tipo de inconveniente.

Em outras palavras, o presente trabalho foi a possibilidade de refletir acerca de uma gestão de pessoas que resgate a subjetividade. O fracasso nos processos de avaliação de desempenho vêm demonstrar a inviabilidade das práticas segregadoras. Nesse sentido, a proposta desta dissertação foi apresentar o fato de que, por mais que práticas de gestão de pessoas, como a avaliação de desempenho, desconsiderem o sujeito, ele sempre encontra uma forma de clamar por seus direitos, de escapar de um ciframento total, de ser único e repleto de falhas.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

- ANDRADE, Marta Rodrigues. Reivindicações dos homossexuais masculinos nas vicissitudes da época do Outro que não existe. Dissertação de mestrado PUC MG. 2009
- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de Recursos Humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas. 1984.
- BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- BAUMAN, Zygmunt. **O mal estar na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- BERALDO, Deobel; BERGAMINI, Cecília **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas. 1988.
- BERGAMINI, Cecília. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1983.
- BIRMAN, Joel. **Mal-estar na atualidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.
- BIRMAN, Joel. **Psicanálise e cultura**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- BRITO *et al.* Relações de poder, conhecimento e gestão de desempenho. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, n. xx, 2001.
- BROUSSE, Marie-Helène. Un néologisme d'actualité: la parentalité. **La cause freudienne**. Paris, n. 60, jun. 2005.
- CARVALHO, Antonio; NASCIMENTO, Luiz. **Educação e desempenho profissional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw Hill, 1987.
- CODO, Wanderley. **Psicologia social: o homem em movimento**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- CORACINI, Maria José. **Práticas identitárias: língua e discurso**. São Carlos: Clara Luz, 2006.
- DANTAS, Sylvia. Psicanálise, globalização e interculturalidade. **Estados gerais de psicanálise**. 2004. Disponível em <www.estadosgerais.org.br>. Acesso em 12 jan. 2010.
- DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia (Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

DELUIZ, Neise. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação. **Boletim técnico do Senac**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, 2001.

ENRIQUEZ, Eugene. Os desafios éticos nas organizações modernas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 2, p. 6-17, abr.-jun. 1995.

FERRARI, Ilka Franco. A realidade social e os sujeitos solitários. **Revista Ágora**, Rio de Janeiro, v. 11, s.p., 2008.

FERRARI, Ilka Franco. Realidade social: a violência, a segregação e a falta de vergonha. **Revista mal-estar e subjetividade**, Belo Horizonte, v. 7, n. 2, p. 269-284, set. 2007.

FLEURY, A; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FORBES, Jorge. A psicanálise do homem desbussolado: as reações do futuro e seu tratamento. ASSOCIAÇÃO MUNDIAL DE PSICANÁLISE. **Congresso da Associação Mundial de Psicanálise**, 4, Comandatuba, 2004. Anais... Comandatuba: Escola Brasileira de Psicanálise, 2004.

FORBES, Jorge. O homem que tudo explicava. **Revista Valor Econômico**, São Paulo, 20 abr. 2006.

FREUD, Sigmund. Moisés e o monoteísmo (1934-1938). In: FREUD, Sigmund. **Edição standard das obras completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

FREUD, Sigmund. O mal-estar da civilização (1930). In: FREUD, Sigmund. **Edição standard das obras completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

FREUD, Sigmund. Psicologia de grupos e análise do eu (1921). In: FREUD, Sigmund. **Edição standard das obras completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

FREUD, Sigmund. Totem e Tabu (1913). In: FREUD, Sigmund. **Edição standard das obras completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago, 1996.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: Editora Unesp, 1987.

GIL, Antonio. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOULART, Iris (Org.). **Temas da psicologia e administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

GRAMIGNA, Maria Rita Miranda. **Modelo de competências e gestão de talentos**. Rio de Janeiro: Makron, 2007.

- HAMMEL, Gary & PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*, Rio de Janeiro, Campus, 1990.
- HOLLANDA, Aurélio Buarque de. **Dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.
- JURANVILLE, Alain. **Lacan e a filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1987.
- KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação: balance scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- LACAN, Jacques (1960). *Subversão do sujeito e dialética do desejo no inconsciente freudiano*, In *Escritos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- LACAN, Jacques (1972-1973). *Do gozo*, In **O Seminário, livro 20: mais, ainda**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985.
- LACAN, Jacques (1953). **O Seminário, livro 11: os quatro conceitos fundamentais da psicanálise**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.
- LACAN, Jacques (1954-1955). **Os complexos familiares na formação do indivíduo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1987.
- LACAN, Jacques (1972). **O Seminário, livro 17: o avesso da psicanálise**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1992.
- LAURENT, Eric; MILLER, Jacques-Alain. **El Otro que no existe y sus comites de ética**. Buenos Aires: Paidós, 2006.
- LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para a remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- LEVY-LEBOYER **Avaliação do pessoal na empresa**. Lisboa: Editora Presença, 1991.
- LIPOVETSKY, Gilles. **A era do vazio: ensaio sobre o individualismo contemporâneo**. Lisboa: Relógio d'Água, 1983.
- LUCENA **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LUCENA **Planejamento de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MCGREGOR, Douglas. *Uma análise apreensiva da avaliação de desempenho*. In: **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MILLER, Jacques-Alain. *O simbólico, o imaginário e o real*. In: LACAN, Jacques. **Nomes-do-Pai**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

MILLER, Jacques-Alain. **Pertinências da psicanálise aplicada**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

MILLER, Jacques-Alain; MILNER, Jean-Claude. **Você quer mesmo ser avaliado?: entrevistas sobre uma máquina de impostura**. Barueri: Manole, 2006.

MUCIDA, Angela. **O sujeito não envelhece**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

NERI, Aguinaldo (Org.). **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papirus, 2005.

ORIBE, Claudemir. **Melhores práticas de levantamento de necessidades de treinamento**. Belo Horizonte: Qualitypró, 2005.

PAGÉS, Max *et al.* **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

QUINET, Antonio. **A descoberta do inconsciente**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

RAMPERSAD, Hubert K. **Scorecard para performance total: alinhando o capital humano com estratégia e ética empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RESENDE, Enio. **A força e o poder das competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Thompson, 2005.

SILVA, Mateus de Oliveira. **Gestão de pessoas através do sistema de competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, Zanelli. **Cultura organizacional: psicologia, organização e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

SOLER, Colette. **A psicanálise na civilização**. Rio de Janeiro: Contra Capa, 1998.

SOLER, Colette. **Variáveis do fim da análise**. Campinas: Papirus, 1995.

SOUZA, Paulo. **A nova visão do coaching na gestão por competências: a integração da estratégia**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

SOUZA, Vera Lucia (Org.). **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

TADEU, Hugo Ferreira Braga. **Gestão estratégica de pessoas e equipes: como mensurar desempenho**. In: GOULART, Iris Barbosa. **Temas de psicologia e administração**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2006.

TIZIO, Hebe. Individualismo y colectivización. **Freudiana**. Barcelona, n. 12, p. xx, 1994.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Elsevier. 1997.

ULRICH, Dave. **Gestão estratégica de pessoas**: “balance scorecard”. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.