

GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PESSOAL: um arquivo dialético

Romilson Belo da Costa¹

RESUMO

Discute-se o processo de avaliação nas organizações sob uma perspectiva burocrática, nas quais os líderes diziam aos seus liderados, seu desempenho e indicavam os treinamentos. Esse processo era anual, obedecendo rituais definidos pelos departamentos de recursos humanos, os quais detinham as principais informações da avaliação relacionando-as às necessidades de treinamento, movimentação de pessoal, planejamento, sucessão e carreiras. Dos anos 80 e 90 em diante, considera-se essa avaliação tradicional ultrapassada e as organizações buscam melhorias nesse processo, para possibilitar uma crescente participação dos principais envolvidos -os empregados-, na tentativa de atingir melhores resultados, vinculando a força de trabalho a sua missão.

Palavras-chave: Gerenciamento de desempenho de pessoal. Avaliação das organizações. Educação organizacional.

¹ Especialista em Gestão de Pessoas pela Fundação Dom Cabral. Acadêmico do curso de Psicologia da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte - FARN. E-mail: romilsonbelo@hotmailcom.

PERSONNEL PERFORMANCE MANAGEMENT: a rational management tool

ABSTRACT

This paper aims at discussing the evaluation process inside organizations under the bureaucratic perspective, in which leaders used to tell those they lead about their performance and indicated the respective training. This process was annual, following rituals defined by the human resources department, which had the evaluation's main information and related the training needs to personnel movement, planning, succession and careers. From the 80's and 90's on, this traditional evaluation has been considered obsolete and the organizations look for improvements on this process to enable a greater participation of the main involved one - the employees - trying to reach better results, connecting work force to its mission.

Keywords: Personnel performance management. Organization evaluation. Organizational education.

1 INTRODUÇÃO

O artigo **Gerenciamento de Desempenho de Pessoal: um arquivo dialéctico** contém recortes que provavelmente serão superados e complementados por outros rasgos, dentro de um processo contínuo de ressignificação, sobre gerenciamento de desempenho de pessoal.

No primeiro momento, apresento um construto sobre avaliação como prática includente em educação, transportando o universo pedagógico para o interior das organizações. Reconheço as semelhanças entre os papéis sócio-políticos de educadores e lideranças. No segundo momento, desfraldo os conceitos de educar e cuidar da vinculação de tutelar, prendendo-os aos laços da educação e cidadania. No terceiro momento analiso criticamente o gerenciamento de desempenho de pessoal de uma empresa de petróleo, possibilitando provocações aos principais atores envolvidos: lideranças, empregados e recursos humanos. E no último momento, gero conexões, máquinas abstratas e enunciados para integrar a cadeia desse gerenciamento, favorecendo a formatação de um novo "rizoma"² em que suas hastes tornem-se transparentes e possibilite a compreensão dos agenciamentos coletivos que permeiam o referido processo.

Neste artigo não consubstancio dados estratificados de pesquisas e investigações sobre práticas de gerenciamento de desempenho de pessoal, entretanto utilizo fragmentos de pesquisas, recortados dos arquivos da empresa de petróleo, para respaldar alguns enunciados.

É desiderato desse autor contribuir para ampliação epistemológica sobre gerenciamento de desempenho de pessoal, assim como possibilitar uma reflexão crítica sobre suas práticas, lanternando-as e criando novos protocolos.

As opções epistemológicas, políticas e sociais escolhidas para desenvolver esta composição são educação libertadora e a esquizoanálise. A primeira, situa-se no campo da pedagogia progressista, sendo definida por Abrahão (2004, p.48) como sendo "uma tendência da educação que se orienta a partir da análise crítica da realidade social e sustenta-se, implicitamente, por finalidades sociopolíticas da educação". A educação não é neutra e assume a

² Conceito criado por Deleuze; Guattari (1996 apud BAREMBLITT, 2003, p.54). "Rizoma é um vegetal de tipo tubérculo, que cresce subterrâneo, mas muito próximo à superfície, e que se compõe essencialmente de uma raiz. Esta raiz é estranhíssima porque, quando o exemplar alcança grandes proporções, é difícil saber quais são seus limites externos; quer dizer, não há separação entre "uma planta" que constitui essa rede e a outra que também a integra".

natureza política do ato educativo. Nesse processo, o professor rompe com a relação autoritária entre professor-aluno, buscando uma relação baseada na horizontalidade da prática da dialogicidade. (ABRAHÃO, 2004).

A segunda,

um processo de investigação, de produção de conhecimento e de aplicação dos mesmos, para transformar o Mundo (entendido no sentido tanto da organização social, como política, econômica, da subjetividade dos homens e ainda das máquinas que modificam por completo a relação homem-natureza). (BAREMBLITT, 2003, p.54).

A educação libertadora e a esquizoanálise atravessam este composto por favorecerem uma melhor compreensão e um arranjo para o arquivo dialético: gerenciamento de desempenho de pessoal. Esta por explicar o pensamento esquizofrênico que roça a referida ferramenta de gestão. Não digo esquizofrênico referindo-me à Esquizofrenia “entendida como enfermidade mental, senão à Esquizofrenia como característica essencial desse processo de produção caótico que caracteriza a Superfície de Produção, e que tem algo a ver com a loucura”. (BAREMBLITT, 2003, p.53). Já aquela, gera caminhos pedagógicos capazes de auxiliar na superação da paranóica das Organizações que inseridas no capital transnacional possuem peculiaridades centralizadoras, repressivas e antiprodutivas.

2 EDIFICANDO UM GERENCIAMENTO DE DESEMPENHO DE PESSOAL INCLUDENTE

Pensar num gerenciamento de desempenho de pessoal includente é entendê-lo como uma avaliação de processo, “contínua, diária no sentido de permitir a (re)construção permanente de conceitos, sendo uma espécie de mapeamento que vai identificando as conquistas e os problemas” (ABRAHÃO, 2004, p.47) dos avaliados em seu desenvolvimento, considerando cada indivíduo como parâmetro de si mesmo.

Nesse construto, a avaliação abandona o lugar de punitiva e discriminatória, obedecendo a um calendário estabelecido, com data marcada para classificar e apontar falhas e acertos, desconectada de um processo de construção de aprendizagens e realizações profissionais.

Com isso, não se defende apologias aos erros e aos insucessos, mas que possam ser registrados e analisados pelo avaliador e avaliado, transformando-

se numa fonte de conhecimento e aprendizagem, expurgando a concepção moralista que envolve esses dois substantivos.

Essa visão dos erros e insucessos como possibilidades de aprendizagem é defendida por Luckesi (apud ABRAHÃO, 2004), recomendando que na aprendizagem tem-se de observar o erro como manifestação de uma conduta não-aprendida, sendo possibilitado pela elaboração consciente do erro, o que significa, a oportunidade de revisão e, conseqüentemente, de avanço. O autor ressalva que sobre os erros e insucessos não se devem acrescentar a culpa e o castigo.

Nesse viés, o avaliador fará intervenções construtivas, possibilitando ao avaliado ultrapassar a zona de desenvolvimento proximal definido por Vygotsky (1991, p.97) como sendo “aquelas funções que ainda não amadureceram, mas que estão em processo de maturação, funções que amadurecerão, mas que estão presentemente em estado embrionário”.

Oliveira (2004, p.60) refere-se à zona de desenvolvimento proximal como sendo o “caminho que o indivíduo vai percorrer para desenvolver suas funções que estão em processo de amadurecimento e que se tornarão consolidadas, estabelecidas no seu nível de desenvolvimento real”. E o exemplo mais corriqueiro que temos desse desenvolvimento é a criança aprendendo a amarrar seus tênis, necessitando, por um dado espaço de tempo, da ajuda do adulto.

Esse conceito é trazido para este recorte sem a intenção de reforçar atitudes protetoras, capazes de infantilizar os indivíduos, mas de possibilitar um processo de ensino-aprendizagem em que o avaliador possa, a partir do conhecimento das zonas de desenvolvimentos proximais de seus colaboradores, elaborar estratégias, em parceria com os avaliados, para o avanço de suas aprendizagens. E não esquecendo que a Empresa existe para atingir resultados e possui uma missão bem definida.

É notório e indispensável à preocupação das lideranças em alcançar os resultados empresariais planejados, assim como cumprir a missão estabelecida pela Companhia. Isso fica claro no desdobramento de metas realizado, para cada empregado dessa empresa de petróleo, dentro do Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP).

Entretanto, esses resultados e essa missão poderão ser alcançados, acrescidos da educação para a cidadania para os colaboradores envolvidos, despertada pelas lideranças, abrindo espaço para “uma relação baseada na horizontalidade da prática da dialogicidade”. (ABRAHÃO, 2004, p.48).

A construção de uma relação entre liderança e colaboradores, nos moldes da sugerida por Abrahão (2004, p.48) para os educadores com seus alunos, abriria outras possibilidades para o alcance dos resultados, pois haveria gran-

des chances dos colaboradores desenvolverem uma vinculação à missão da empresa, conforme defende Ferreira (1993, p.6):

A vinculação a uma causa orienta a destinação do homem, conferindo significado à sua existência e fazendo com que supere sua solidão errante no mundo, pois com ele estão também outros homens. Isso não é pura abstração. O que caracteriza uma causa é a responsabilidade de unificar pessoas, congregar aspirações e desejos, consolidar projetos. A partir dela se pode pensar que uma pluralidade de pessoas pode trabalhar pelos mesmos fins. Nesse sentido, o trabalho humano readquire outro sentido. Deixa de ser castrador, alienante e inibidor das potencialidades do homem.

A educação para cidadania torna-se outro facilitador à vinculação referenciada, uma vez que teremos colaboradores esclarecidos das forças que regem um gerenciamento de desempenho de pessoal, em que todos, por um método pedagógico, estruturado pela área de recursos humanos, fossem conscientizados das funções e necessidades de uma avaliação, para uma empresa. Ferreira (1993, p.221) confabulando sobre educação para a cidadania adverte:

A educação para a cidadania precisaria empenhar-se em expurgar de cada homem as crenças, as fantasias, as ilusões e, quem sabe, as paixões, que em nada contribuem para o desenvolvimento de uma consciência crítica. Sob esse enfoque, a ingenuidade, para não dizer a ignorância, é profundamente negativa, já que a pessoa ingênua é facilmente enganada pelos detentores do poder.

Não se defende, aqui, a transformação da empresa numa instituição escolar, mas que o espaço organizacional seja contaminado por práticas pedagógicas, em que seus líderes atuem como educadores de seus liderados, proporcionando-os alternativas para evolução de aprendizagens mais elaboradas, consolidadas em vinculações à missão da Companhia, educação para a cidadania e resultados empresariais concretos.

Dessa forma, os avaliadores – as lideranças – atuarão “na perspectiva do erro construtivo e da intervenção construtiva” (ABRAHÃO, 2004, p.47), valorizando os conhecimentos e os desempenhos dos avaliados – os empregados – intervindo como mediadores dos conhecimentos e desempenhos atuais, possibilitando novas aprendizagens e novos resultados.

Nessa perspectiva, estará edificando-se um gerenciamento de desempenho de pessoal includente, abandonando o caráter punitivo e discriminatório, aderindo atitudes de educar e cuidar, contrapondo-se ao tutelar.

3 ABRINDO O ARQUIVO DIALÉTICO

O arquivo dialético é uma ferramenta de gestão, utilizada pela empresa de petróleo evidenciada, com o objetivo de auxiliar o gerenciamento de desempenho de pessoal de seus empregados. Esse gerenciamento é monitorado através de um sistema corporativo, on-line, em que a liderança planeja, acompanha e avalia a performance dos seus gerenciados.

Essas ações são divididas em etapas. A primeira, o planejamento, é o início do processo de negociação de metas com empregados e equipes, com base no Plano Estratégico, Plano de Negócios, Termo de Compromisso e outros insumos gerenciais. Compreende a definição de competências individuais – flexibilidade, trabalho em equipe, aprendizagem contínua, foco no cliente e iniciativa - e a identificação de necessidades de treinamento necessárias para o alcance dos resultados corporativos, gerenciais e individuais.

A segunda, o acompanhamento, liderança e empregado verificam as metas e o desempenho esperado e se existem situações que estão interferindo na execução do trabalho. Caso existam, deverão ser negociadas as condições para que se atinjam os objetivos. Nesse momento as metas podem ser renegociadas, canceladas, revisadas e novos rumos podem ser definidos.

A terceira, a avaliação, conclui o ciclo do processo. A partir dos registros de acompanhamento, liderança e empregados realizam a avaliação final quanto ao alcance das metas negociadas. São verificados, de forma participativa, os resultados, o percentual atingido e a evolução das competências individuais.

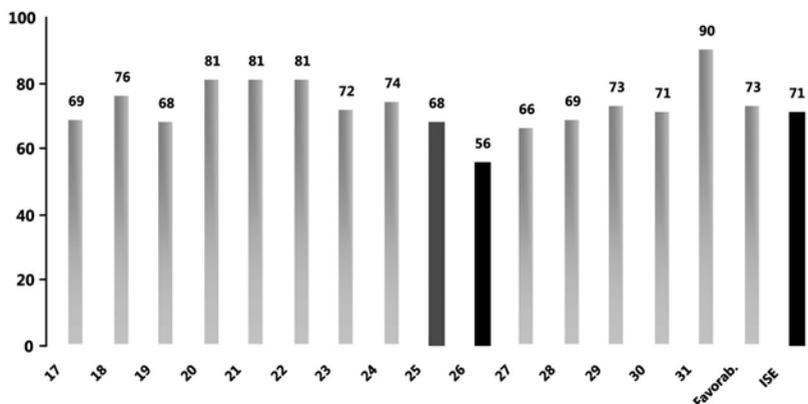
Essas etapas, teoricamente, acontecem no tempo negociado e estabelecido e de acordo com as orientações pertinentes a cada uma delas. Entretanto a percepção dos principais atores – os empregados -, desse processo, apontam para uma visão bem diferente, conforme dados estratificados e relatos constantes nos relatórios da última pesquisa de clima organizacional.

A pesquisa de clima organizacional é realizada anualmente, por essa empresa de petróleo, visando diagnosticar o grau de satisfação ou insatisfação dos membros da organização, em relação a diferentes aspectos da cultura e da realidade vivenciada no interior da mesma.

O clima organizacional é avaliado através de 09 (nove) fatores corporativos: benefícios, comunicação, espírito de equipe, liderança, reconhecimento e recompensa, relação com o trabalho, remuneração, saúde e segurança na empresa e treinamento e desenvolvimento.

O fator liderança torna-se foco deste artigo, por existir 02 (dois) itens: 25 e 26, avaliando diretamente a satisfação dos empregados com o Gerenciamento de Desempenho de Pessoal (GDP).

Em 2005, 1.612 empregados participaram da Pesquisa de Ambiência Organizacional, correspondendo a 80,2% do efetivo da empresa referenciada, observando-se que os itens 25 - O meu GDP é feito de forma negociada – e 26 - Estou satisfeito com o acompanhamento periódico de meu GDP – obtiveram índices de satisfação inferiores ao Índice de Satisfação dos Empregados (ISE) dessa empresa. E o item 26 obteve o menor percentual – 56 – de satisfação de todos os itens que avaliam a performance da liderança, conforme gráfico a seguir:



- 17 – Sou informado sobre a contribuição do meu trabalho para os resultados da minha gerência.
- 18 – Meu superior imediato fornece as informações de que necessito para realizar o meu trabalho com eficácia.
- 19 – Participo das decisões que afetam meu trabalho.
- 20 – Recebo delegação necessária para realização do meu trabalho.
- 21 – Meu superior imediato aceita sugestões para melhoria do meu trabalho.
- 22 – Confio nas decisões tomadas pelo superior imediato.
- 23 – Meu superior imediato estimula o desenvolvimento da equipe.
- 24 – Meu superior imediato estabelece metas claras para a realização do meu trabalho.

25 – O meu GDP (Gerenciamento de Desempenho de Pessoal) é feito de forma negociada.

26 – Estou satisfeito com o acompanhamento periódico de meu GDP.

- 27 – O trabalho em minha equipe é bem distribuído entre os empregados.
- 28 – Meu superior imediato me orienta a superar as dificuldades.
- 29 – Meu superior imediato é presente junto à equipe.
- 30 – Meu superior imediato é reconhecido como um líder da equipe.
- 31 – Meu superior imediato está comprometido com as questões de SMS.

Gráfico: Fator Liderança

Fonte: PETROBRAS (2006)

E nos comentários livres, da referida pesquisa, encontram-se as seguintes falas:

Ferramenta inadequada, falta de feedback, favorece o individualismo, falta de preparo da equipe, subjetivismo do avaliador, falta de transparência, não há negociação, não existe acompanhamento.

O atual sistema de avaliação dos empregados é muito injusto. Favorece o individualismo e não ao espírito de equipe. O GDP não é negociado com os empregados, mas imposto. É preciso mudar com urgência o método de avaliação.

Na minha opinião, a avaliação de desempenho é um processo altamente burocrático, com enorme perda de HH, e que no fim das contas o que vale mesmo é a opinião pessoal do gerente. Sempre foi assim e com certeza vai continuar assim.

Gostaria que as gerências ouvissem mais o seu corpo técnico. Que a gerência fosse imparcial na hora da avaliação dos seus funcionários. Que metas do GDP fossem realmente discutidas num fórum maior com todo o seguimento gerencial e não isoladamente, porque as metas são individuais e isto propicia uma grande insatisfação interna sobre protecionismo.

Como se percebe os fonemas dos empregados, caracterizando o gerenciamento de desempenho de pessoal, estão atrelados a frustrações generalizadas, incompreensões, favorecimento ao individualismo, falta de transparência, subjetividade trespassando todo o processo e a não existência de negociação e sim imposições.

Essas impressões, por parte dos empregados, contribuem para uma possível redução da auto-estima, instalação do medo e desinteresse para contribuir com a melhoria dos processos produtivos.

Por outro lado, a Área de Recursos Humanos dessa empresa de petróleo, defende que com esse gerenciamento de desempenho de pessoal são favorecidas as trocas diretas de informações; aprendizagem contínua, através das relações pessoais; tarefas interagindo no atendimento de objetivos maiores e comuns; melhorias nas relações entre empregado e gerente e "contratos" amigáveis para realização e acompanhamento de metas.

As visões dos atores, diretores de palco e recursos humanos que compõem esse rizoma são antagônicas, com relação ao referido gerenciamento. No olhar dos atores – empregados - é uma ferramenta burocrática que

favorece ao individualismo, onde metas são impostas, prevalecendo a visão do gerente no momento da avaliação. No olho de Recursos Humanos é uma ferramenta de gestão, na perspectiva de gerir, de forma coerente e participativa, o gerenciamento de desempenho dos seus empregados.

E os diretores de palco – as lideranças – reclamam da limitação temporal para conversar, negociar, elaborar “contratos” de convivências e de metas com os empregados, fazendo replicações de padrões de desempenho em série como se os atores – empregados - fossem peças de uma engrenagem, puramente mecânica, sem individualidade e sem subjetividade.

As lideranças reconhecem, também, que essa ferramenta possibilita uma oportunidade para o feedback, para as melhorias contínuas, para alavancagem de melhores resultados além de facilitar a definição de objetivos, alinhados ao planejamento estratégico.

Questiona-se, neste momento, o invólucro antagônico desse gerenciamento de desempenho. Quais são os dispositivos e os agenciamentos responsáveis por esses opostos? Trazendo a idéia de rizoma (DELEUZE; GUATTARI, 1995) para compreensão da problemática, entende-se que não existe “culpados”, pois nesse caso, a responsabilidade é descartável³, onde a paternidade autoral é inexistente, pois ela é de todos e o supracitado antagonismo é móvel.

As raízes que compõem esse gerenciamento estendem-se, espalhando-se, dificultando o encontro da planta, uma vez que elas alcançam grandes proporções, ligando-se a diversas forças e máquinas: Governança Corporativa⁴; sistema de reconhecimento e recompensa; subjetividade manifestada no próprio gerenciamento de desempenho e alienação dos empregados em relação ao processo de avaliação e as forças e as máquinas que o regem.

³ “O descartável implica que não aspiram a nenhuma permanência, nem paternidade autoral, nem exigência escolástica ou acadêmica, mas que cada um pode usá-la à vontade, segundo lhe pareça que lhe vai ser fecundo no que está por fazer ou escrever, ou para as duas”. (BAREMBLITT, 2003, p.60).

⁴ “Governança Corporativa refere-se às regras, procedimentos, contratos e à administração da Companhia com seus empregados, acionistas, clientes, fornecedores, credores, sociedade e governo. Também pode ser descrita como o sistema que garante aos acionistas o controle estratégico da empresa e o efetivo acompanhamento das ações dos gestores da Companhia, regulando as relações entre acionistas, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e altos executivos, de forma a alinhar os objetivos de todas as partes. Nas empresas com boas práticas de governança, o Conselho de Administração tem postura ativa e independente, e suas decisões refletem o interesse, não apenas do acionista controlador. Por apresentarem maior segurança para todos os públicos de interesse, essas empresas têm mais facilidade para vender seus títulos, diminuir o custo de captação de recursos, valorizar seus produtos, aumentando, portanto, seu valor de mercado”. (PETROBRAS, 2006, p.3).

A Governança Corporativa rege a administração dessa empresa de petróleo, exigindo performances dos seus empregados para o alcance de resultados que atendam às necessidades dos acionistas controladores, tornando seus títulos seguros e valorados, possibilitando uma maior facilidade de vendagem no mercado transnacional.

Os atores – os empregados –, através de seus depoimentos nas Pesquisas de Clima Organizacional, parece desconhecerem os regimentos dessa Governança quando afirmam “o GDP não é negociado com os empregados, mas imposto”. Entende-se que nem todas as metas são possíveis de negociação, uma vez que elas são resultados de desdobramentos do Termo de Compromisso dessa empresa de petróleo com sua Diretoria Executiva. Entretanto, não se descarta a possibilidade da conscientização, por parte das lideranças, com seus liderados, esclarecendo e pontuando essa realidade empresarial.

Observa-se que nas regras do avanço de nível e promoção – partículas do sistema de reconhecimento e recompensas dessa empresa de petróleo – dos empregados, a obtenção de metas negociadas e das competências individuais possuem percentuais significativos no escore determinante para o merecimento do avanço de nível ou promoção.

É preocupante quando os resultados de uma avaliação atrelam-se a sistemas de premiação e recompensas, conforme adverte Abrahão (2004, p.28):

Quando os resultados das avaliações servem para barganhar prêmios em dinheiro ou presentes, e a mobilização do sujeito fica parcial ou totalmente por conta deste estímulo, o julgamento moral no nível convencional é arraigado nas estruturas cognitivas deste sujeito. Ele passará a funcionar, em parte ou totalmente, estimulado por retornos pecuniários em espécie ou materializado em objetos.

Outro ponto perturbador são as competências individuais serem merecedoras de apreciação, por parte de um avaliador que julga e define a posição em que se encontra um determinado indivíduo. Além da fotografia revelada, por essa avaliação, está atrelada, também, ao mesmo sistema de reconhecimento e recompensas, citado.

Crê-se que essa avaliação deveria ser da ordem da individualidade, como fonte geradora para a busca do auto-conhecimento e auto-desenvolvimento, uma vez que se acredita ser processual e subjetiva, não cabendo

submissões a escalas pontuais e temporais, definidas por um terceiro que se mistura a sua própria subjetividade e projeta-se⁵ com suas dificuldades e seus desejos.

Não se pode deixar de riscar, aqui, os interesses imbricados no rizo-
ma gerenciamento de desempenho de pessoal da empresa de petróleo
que por vezes são extremamente contraditórios. Conciliá-los não é uma
tarefa fácil e recomenda Ferreira (1993, p.219) quando divaga sobre
liberdade:

Aos homens só cabe o desafio da difícil conciliação entre seus
próprios interesses e os interesses coletivos, suas necessidades
e as necessidades dos outros. Sua liberdade está sempre tensio-
nada com a presença dos outros, com antagonismos, conflitos,
lutas por reconhecimento. Ela se configura num processo de
perdas e ganhos, trocas e conquistas, acumulando alegrias e
frustrações, fantasias e ressentimentos.

Nessa “trama”, temos o primeiro caule, da área de recursos humanos,
que “se propõe a medir tanto as dimensões físicas quanto as dimensões
subjetivas do trabalho, oferecendo uma tecnologia que torna os indivíduos
e seus comportamentos previsíveis e calculáveis” (TOWNLEY, 2001, p.126).
O segundo caule, das lideranças, empoderadas dos papéis de avaliadoras
e julgadoras de desempenhos de empregados, sendo responsáveis pela
obtenção dos resultados empresariais. E por último, o caule dos empregados
que estão sujeitos à arte da distribuição pela partição. E sobre essa, Townley
(2001, p.126) esclarece:

A partição opera sobre o espaço de um modo muito mais
flexível e detalhado e refere-se às divisões criadas no interior
da organização do trabalho. A partição produz divisões tanto
horizontais como verticais entre os indivíduos. Pode ocorrer
geograficamente, por exemplo, na divisão entre sedes e outras

⁵ Projeção: termo utilizado num sentido muito geral em neurofisiologia e em psicologia para designar a operação pela qual um fato neurológico ou psicológico é deslocado e localizado no exterior, quer passando do centro para a periferia, quer do sujeito para o objeto. Este sentido compreende acepções bastante diferentes. No sentido propriamente psicanalítico, operação pela qual o sujeito expulsa de si e localiza no outro – pessoa ou coisa – qualidades, sentimentos, desejos e mesmo “objetos” que ele desconhece ou recusa nele. Trata-se aqui de uma defesa de origem muito arcaica, que vamos encontrar em ação particularmente na paranóia, mas também em modos de pensar “normais”, como a superstição. (LAPLANCHE, 1988, p 373-374).

locações; também pode ocorrer por meio da tecnologia; mas, essencialmente, a partição impõe uma ordem pela classificação de seres vivos. São exemplos de classificação do trabalho: manual/não manual, produção/escritório, produtividade/não produtivo, centro/periferia. Mais do que a ordenação espacial e analítica, significa também a ordenação política das pessoas, independentemente de que ela seja estabelecida no interior da organização ou a ela imposta externamente.

Não se sabe, ao certo, se serão encontradas soluções totalmente conciliadoras para essa trama, tendo em vista que, segundo Chauí (2003) "democracia é conflito, não ordem" e as propostas para solvência da citada problemática passam, primordialmente, por diálogos e gestos democráticos, conforme conexões, máquinas e enunciados para um novo protocolo.

4 CONCLUSÃO: CONEXÕES, MÁQUINAS E ENUNCIADOS PARA UM NOVO PROTOCOLO

As conexões, máquinas e enunciados para um novo protocolo chegam através de uma "gagueira criadora" em que os pensamentos não sigam uma ordem estabelecida, mas que abram possibilidades para construções fragmentadas e que cada parada do "e [...] e [...]" ampliem as diversidades e multiplicidades das soluções para a configuração desse novo protocolo, marcado por diálogos e gestos democráticos entre as lideranças, a área de RH e os empregados. (DELEUZE, 1998, p.60)

Nesse propósito, não se encaminha para o incitamento à subversão da ordem que alicerça essa empresa de petróleo, propondo uma revolução. Trata-se, na verdade, de gaguejar-se, refletindo sobre outros itinerários para o gerenciamento de desempenho de pessoal.

E a primeira conexão que se faz necessária é com a edificação de um gerenciamento de desempenho de pessoal includente, proposta no início deste artigo. É conectá-lo a uma avaliação de processo em que seja "contínua, diária no sentido de permitir a (re)construção permanente de conceitos, sendo uma espécie de mapeamento que vai identificando as conquistas e os problemas" (ABRAHÃO, 2004, p.47) dos avaliados em seu desenvolvimento, considerando cada indivíduo como parâmetro de si mesmo.

Essa conexão poderá ser facilitada, através dos caules da área de recursos humanos, disponibilizando um projeto pedagógico para as lideranças, preparando-as e conscientizando-as do seu papel de gerador de intervenções

construtivas que auxiliem os empregados a ultrapassarem suas zonas de desenvolvimento proximal, definidas por (VYGOTSKY, 1991, p.97). E, ainda, de propiciarem ambiente fértil à proliferação da educação para cidadania e a prática do diálogo.

Nessa perspectiva, a área de recursos humanos estará colaborando com a devastação, em suas pesquisas de ambiência organizacional, do depoimento que o gerenciamento de desempenho de pessoal é uma “Ferramenta inadequada, falta de feedback, favorece o individualismo, falta de preparo da equipe, subjetivismo do avaliador, falta de transparência, não há negociação, não existe acompanhamento”. (PETROBRAS, 2005, p.2).

O caule das lideranças poderá receber, ainda, nutrientes específicos em relação aos cuidados e atenções necessárias à tarefa da avaliação, propriamente dita. Esses nutrientes ficarão sob a responsabilidade da Psicologia, não se detendo apenas ao repasse de padrões, procedimentos e roteiros de cerimoniais que compõem o processo de avaliação, mas a perspectiva da formação de avaliadores que gerem intervenções construtivas.

Este trabalho não se preocupa com as demandas relacionadas à operacionalização do sistema que suporta o gerenciamento de desempenho de pessoal. Entendendo que essas estão ligadas diretamente ao universo do psicomotor, podendo ser remediadas com treinamentos específicos, com lideranças e empregados, sobre essa ferramenta.

Sugere-se que a máquina da Governança Corporativa seja desvelada para as lideranças e empregados, através de palestras realizadas pelos principais representantes da Gerência Corporativa que serve de ligação entre essa Governança e a Organização, abrindo a cartografia dos controles, das regras e dos procedimentos da referida Governança.

Tirando-se esse véu e desenvolvendo-se uma conscientização com todos os empregados da importância da ferramenta de gestão em foco, a área de recursos humanos poderá instigar sua força de trabalho a gerir seu gerenciamento de desempenho, fazendo o acompanhamento do alcance de suas metas, em parceria com seus líderes, bem como dos avanços pessoais em suas competências individuais.

Como novo enunciado propõe-se a desvinculação da fotografia revelada, pelos avaliadores, das competências individuais dos empregados, do sistema de reconhecimento e recompensa. Isso por se acreditar que essas competências pertencem à individualidade do sujeito, sendo fontes do auto-conhecimento e do auto-desenvolvimento.

Como se afirmou no início deste artigo, não se tem a pretensão de esgotar o assunto nem tão pouco exaurir as propostas desatadoras dos emaranhados da trama. No entanto, este trabalho possibilita novas conexões das hastes desse rizoma a novas raízes, abrindo espaço para complementos de outros ramos e um processo contínuo de ressignificação para o gerenciamento de desempenho de pessoal.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, Maria Helena Menna Barreto. **Avaliação e erro construtivo libertador:** uma teoria – prática incluyente em educação. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

BAREMBLITT, Gregório. (2003). **Introdução à Esquizoanálise.** Belo Horizonte: Instituto Félix Guattari, 2003. (Coleção Esquizoanálise e Esquizodrama).

CHAUÍ, Marilena. Democracia é conflito, não ordem, diz filósofa . **Folha on-line.** São Paulo. 03. agosto. 2003. Disponível: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/brasil/ult96u51892.shtml>>. Acesso em: 05 nov. 2008.

DELEUZE, Gilles. **Conversações.** Tradução de Peter Pál Pelbart. Rio de Janeiro: Editora 34, 1998. (Coleção TRANS).

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Mil Platôs:** capitalismo e esquizofrenia. Tradução de Aurélio Guerra e Célia Pinto Costa. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995. (Coleção TRANS).

FERREIRA, Nilda Teves. **Cidadania:** uma questão para a educação. 7. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1993.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** Organização e tradução de Roberto Machado. 22. ed. São Paulo: Edições Graal, 1979.

GILLEN, Terry. **Avaliação de desempenho.** Tradução de André M. Andrade. São Paulo: Nobel, 2004.

LAPLANCHE, Jean. **Vocabulário da psicanálise.** São Paulo: Martins Fontes, 1988.

OLIVEIRA, Marta Kohl. **Vygotsky:** aprendizado e desenvolvimento: um processo sócio-histórico. 4. ed. São Paulo: Scipione, 2004.

PETROBRAS. **Avanço de nível e promoção.** Natal: Petrobras, 2006.

PETROBRAS. **Plano estratégico.** Rio de Janeiro: Petrobrás, 2006.

PETROBRAS. **Relatório de pesquisa de ambiência organizacional,** 2004. Natal: Petrobras, 2005.

PETROBRAS. **Relatório de pesquisa de ambiência organizacional**, 2005. Natal: Petrobras, 2006.

PETROBRAS. **Relatório fórum GDP**. Natal: Petrobras, 2005.

PETROBRAS. **Sistema do gerenciamento de desempenho de pessoal**. Natal: Petrobras, 2006.

SOROS, George. **A crise do capitalismo**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOWNLEY, Bárbara. Conhecimento e poder nas organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. Tradução de Sandra Regina de Rocha-Pinto. São Paulo: Atlas, 2001. p. 117-148.

VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1991.