



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS  
INSTITUTO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS**

**THACIANA YARA GOMES DE MEDEIROS**

**Trabalho no ambiente corporativo e desigualdade de gênero - uma exploração a partir  
das avaliações de desempenho**

**CAMPINAS**

**2025**

**THACIANA YARA GOMES DE MEDEIROS**

**Trabalho no ambiente corporativo e desigualdade de gênero - uma exploração a partir  
das avaliações de desempenho**

Dissertação apresentada ao Instituto de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Estadual de Campinas como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Mestra em Sociologia.

**ORIENTADORA: DRA. BÁRBARA GERALDO DE CASTRO**

ESTE TRABALHO CORRESPONDE À VERSÃO  
FINAL DA DISSERTAÇÃO DEFENDIDA PELA  
ALUNA THACIANA YARA GOMES DE  
MEDEIROS E ORIENTADA PELA PROFA. DRA.  
BÁRBARA GERALDO DE CASTRO

CAMPINAS

2025

Ficha catalográfica  
Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)  
Biblioteca do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas  
Paulo Roberto de Oliveira - CRB 8/6272

M467t Medeiros, Thaciana Yara Gomes, 1986-  
Trabalho no ambiente corporativo e desigualdade de gênero - uma exploração a partir das avaliações de desempenho / Thaciana Yara Gomes de Medeiros. – Campinas, SP : [s.n.], 2025.

Orientador: Bárbara Geraldo de Castro.  
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.

1. Sociologia do trabalho. 2. Iniquidade de gênero. 3. Estudos de gênero. 4. Desempenho profissional. 5. Avaliação de desempenho. I. Castro, Bárbara, 1984-. II. Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Instituto de Filosofia e Ciências Humanas. III. Título.

Informações complementares

**Título em outro idioma:** Corporate work and gender inequality - an exploration through performance reviews

**Palavras-chave em inglês:**

Sociology of work

Gender inequality

Gender studies

Work performance

Performance review

**Área de concentração:** Sociologia

**Titulação:** Mestra em Sociologia

**Banca examinadora:**

Bárbara Geraldo de Castro [Orientador]

Marilane Oliveira Teixeira

Verônica Toste

**Data de defesa:** 25-02-2025

**Programa de Pós-Graduação:** Sociologia

**Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)**

ODS: 5. Igualdade de gênero

ODS: 8. Trabalho decente e crescimento econômico

ODS: 10. Redução das desigualdades

**Identificação e informações acadêmicas do(a) aluno(a)**

- ORCID do autor: <https://orcid.org/0009-0004-7571-1410>

- Currículo Lattes do autor: <http://lattes.cnpq.br/2819572835188085>

Profa. Dra. Bárbara Geraldo de Castro

Profa. Dra. Marilane Oliveira Teixeira

Profa. Dra. Verônica Toste Daflon

*A Ata de Defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no SIGA/Sistema de Fluxo de Dissertações/Teses e na Coordenadoria do Programa de Pós-Graduação em Sociologia do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas.*

Dedico esta pesquisa aos trabalhadores e às trabalhadoras,  
que buscam cultivar o seu tempo de sonhos, apesar de.  
E, em especial, às trabalhadoras que,  
nas casas, nas famílias, nas ruas, nas relações, nas organizações,  
cuidam.

## AGRADECIMENTOS

Apesar de ser um processo tantas vezes solitário, o exercício acadêmico efetivamente se dá no coletivo. Esta pesquisa não teria acontecido sem o suporte de muitos e sou grata a todas as pessoas que, de alguma forma, estiveram comigo durante este período.

Agradeço primeiramente à minha orientadora, Bárbara Castro, pelo olhar sociológico tão apurado, pela capacidade ímpar de escuta e por todas as valiosas contribuições para a minha pesquisa. Bárbara me ensinou sobre a importância do rigor teórico e metodológico, sobre como ocupar espaços e sobre como acolher inseguranças, não permitindo que elas nos paralisem. Com ela aprendi que o percurso importa, “tem que ser divertido”. Sigo firme na disciplina de fazer do meu caminho na sociologia uma fonte de boas memórias.

Agradeço à minha banca de qualificação pelas contribuições. Verônica Toste me ofereceu uma das contribuições teóricas mais valiosas para a minha pesquisa e o Sávio Cavalcante me ajudou a entender como sustentar as minhas escolhas. Agradeço imensamente aos dois.

Obrigada às professoras e professores do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da UNICAMP que tanto me ensinaram. Em especial, aos professores Josué Pereira da Silva e Fernando Lourenço, que marcaram a minha trajetória acadêmica desde a graduação, expandiram enormemente meus horizontes na sociologia e cujos ensinamentos me constituíram enquanto socióloga. Sou eternamente grata.

Minha pesquisa, acompanhando meus passos, me levou a encontros em outras universidades. Agradeço aos professores Alvaro Comin e Murillo Marschner da USP, Marco Santana, Elina Pessanha e Lena Lavinas da UFRJ e Adalberto Cardoso da UERJ pelas reflexões que suas aulas fomentaram, de alguma forma todos estão presentes nesta pesquisa.

Agradeço imensamente todos os trabalhadores e trabalhadoras que generosamente compartilharam suas experiências nas entrevistas, confiando-me suas histórias e percepções.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001. Agradeço à CAPES e ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – (CNPq) pelo apoio financeiro em momentos tão providenciais.

Sem a certeza do apoio incondicional dos meus pais e da minha irmã, nada disso seria possível. Os anos de mestrado ganharam um significado ainda mais especial com a chegada do meu sobrinho. Tomtom encheu de vida o meu trabalho de pesquisa e tornou as memórias deste

período ainda mais especiais. Agradeço à minha família por sempre se fazerem presentes, mesmo na distância.

Agradeço a Ed, que acompanhou tanto deste processo, pelo dia a dia tão amoroso e pela escuta e leitura atentas, e a Cícero por sempre, desde tão pequeno, ter me ensinado a acreditar mais em mim.

Agradeço às amigas e amigos que acompanharam de perto este percurso. Retornar a Campinas me permitiu voltar a conviver mais com pessoas muito importante para mim como Mariana, Lucas Grilli e Luis, que apoiam minha jornada na sociologia desde quando tudo era apenas um sonho. Lucas Santana, agradeço especialmente a você, por toda a amizade e por sempre abrir as portas da sua casa para me receber.

Além disso, o mestrado me trouxe novas amizades. Flora, Victória, Renata e Sùllivan obrigada pela convivência e pelas trocas. Acompanho e celebro a trajetória de vocês. Agradeço ainda aos colegas do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Unicamp que tanto contribuíram para meu crescimento acadêmico e pessoal das mais diversas formas.

Esta pesquisa é resultado do encontro com todas estas pessoas e de várias outras que cruzaram o meu caminho nos últimos anos. A todos vocês, meu muito obrigada.

*acordei rude  
levei o troco certo para o pão  
não perdi o ônibus  
e fiz tudo no seu tempo  
como os tique-taques.*

*só à noite senti falta  
dos devaneios corriqueiros  
onde teriam ido  
os pensamentos imaginosos?  
mas era hora de dormir  
e não havia mais tempo  
para sonhos.*

*(de autoria desconhecida, ao menos até o momento)*



## RESUMO

As transformações que ocorreram no capitalismo no século XX trouxeram relevância à gestão do tempo, do espaço e das subjetividades no processo produtivo. Neste contexto, os mecanismos de controle do trabalho, como as avaliações de desempenho, ganharam protagonismo na gestão do trabalho corporativo. As técnicas de controle do trabalho e suas consequências apresentam diferenças quando utilizadas por e para trabalhadores e trabalhadoras. Essas diferenças e suas implicações foram abordadas de forma abrangente por estudos de gênero no trabalho em domicílio e em linhas de produção industriais e foram classificadas como reflexo no mundo do trabalho e da construção e naturalização social das mulheres. Utilizando esses estudos como suporte, o aporte teórico de Joan Scott e Joan Acker para discutir gênero como categoria de análise relevante nos estudos sobre trabalho nas organizações e 29 entrevistas semiestruturadas realizadas com trabalhadores e trabalhadoras, esta pesquisa busca explorar o que as diferenças na experiência de homens e mulheres em relação às avaliações de desempenho revelam sobre o trabalho no neoliberalismo e elucidar aspectos de como os mecanismos de perpetuação das desigualdades impressas pelo gênero se atualizam nas organizações. Dentre os achados, destacam-se: o papel multifuncional, e muitas vezes ambíguo, que esta ferramenta assume durante a vida laboral dos trabalhadores e trabalhadoras, como as avaliações de desempenho atuam instrumentalizando expectativas para extração de mais trabalho e como elas expressam e reproduzem desigualdades nas organizações.

**Palavras-chaves:** Sociologia do Trabalho, Iniquidade de Gênero, Estudos de Gênero, Desempenho Profissional, Avaliação de Desempenho.

## **ABSTRACT**

The transformations that occurred in capitalism during the 20th century brought relevance to the management of time, space, and subjectivities in the production process. In this context, work control mechanisms, such as performance evaluations, gained prominence in corporate work management. The application of these tools and their consequences show differences when used by and for male and female workers. These differences and their implications have been comprehensively addressed by gender studies in home-based work and industrial production lines and have been classified as reflections in the world of work and the social construction and naturalization of women. Using these studies as support, the theoretical contribution of Joan Scott and Joan Acker to discuss gender as a relevant category of analysis in studies on work in organizations, and 29 semi-structured interviews conducted with male and female workers, this research seeks to explore what the differences in the experience of men and women regarding performance evaluations reveal about work in neoliberalism and elucidate aspects of how the mechanisms of perpetuation of inequalities imprinted by gender are updated in organizations. Among the findings, the following stand out: the multifunctional, and often paradoxical, role that this tool assumes during the working life of male and female workers, how performance evaluations act by instrumentalizing expectations for extracting more work, and how they express and reproduce inequalities in organizations.

**Keywords:** Sociology of Work, Gender Inequality, Gender Studies, Work Performance, Performance Evaluation

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Gráfico 1: Distribuição por raça / etnia do grupo entrevistado .....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 2: Distribuição por estado civil.....</b>	<b>49</b>
<b>Gráfico 3: Distribuição por presença de filhos .....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 4: Distribuição por faixa etária .....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfico 5: Distribuição por escolaridade .....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 6: Distribuição por trajetória escolar .....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 7: Distribuição por ocupação categorizada por gênero .....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 8: Distribuição por faixa salarial categorizada por gênero .....</b>	<b>53</b>
<b>Quadro 1 - Cargo das pessoas entrevistadas .....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 1: Exemplo de Competências e Comportamentos avaliados em uma AVD.....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 2: Exemplo de orientação para avaliação de uma competência comportamental.....</b>	<b>56</b>

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AD	Avaliação de Desempenho
ADI	Avaliação de Desempenho Individual
ADO	Avaliação de Desempenho Organizacional
APO	Administração por Objetivos
AVD	Avaliação de Desempenho
BSC	Balanced Score Card
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PLR	Participação nos Lucros e Resultados
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

## SUMÁRIO

<b>Prefácio .....</b>	<b>14</b>
<b>Introdução .....</b>	<b>15</b>
<b>1 Os caminhos da pesquisa .....</b>	<b>18</b>
1.1 Percurso metodológico .....	18
1.2 Gênero como categoria de análise histórico-processual.....	22
1.3 Outros condicionantes e ajustes metodológicos .....	26
<b>2 Transformações na gestão do trabalho: contexto, teoria e práticas avaliativas .....</b>	<b>28</b>
2.1 Transformações do capitalismo e seus reflexos nas práticas de gestão .....	28
2.2 As principais teorias administrativas por seus formuladores .....	31
2.3 Avaliações de desempenho: história, conceitos e perspectivas de análise .....	34
2.3.1 Uma breve recuperação histórica .....	36
2.3.2 Conceito.....	39
2.3.3 Principais perspectivas de análise.....	41
<b>3 A avaliação de desempenho a partir da perspectiva sociológica .....</b>	<b>48</b>
3.1 O grupo interlocutor .....	48
3.2 Olhares gerais sobre a avaliação de desempenho .....	54
3.3 A avaliação de desempenho sob a perspectiva de gênero .....	61
<b>Considerações finais .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>79</b>
ANEXO I – Questionário Inicial – Preparação para entrevistas.....	79
ANEXO II – Roteiro para entrevista semiestruturada .....	86
ANEXO III – Entrevistas Realizadas .....	89
ANEXO IV – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido .....	95

## Prefácio

Desenvolvo esta pesquisa com base nas inquietações acumuladas pela vivência de quinze anos de trabalho em ambiente corporativo. Ciente que esta experiência me abriu possibilidades únicas de pesquisa, mas também ciente dos riscos e limites que uma posição tão imbricada com o objeto me impõe como pesquisadora.

Meu encontro com a sociologia foi tardio, depois de já ter feito uma primeira graduação em engenharia e de já estar atuando profissionalmente na área. Como engenheira, trabalhei em quatro diferentes empresas brasileiras do setor de energia e em uma empresa do setor de comunicação. Desde a minha primeira experiência profissional, seguindo um caminho similar ao identificado por Lombardi<sup>1</sup>, fui afastada do escopo mais técnico e “duro” da engenharia e fui direcionada para atividades voltadas à organização e gerenciamento do trabalho, com ênfase em aspectos relacionais. Ao longo da minha trajetória profissional, ocupei diversos cargos (analista, especialista, supervisora, coordenadora e gerente) e pude aplicar as mais variadas ferramentas relacionadas à gestão de processos e do controle do trabalho.

Por muito tempo entendi o campo da experiência direta e diária como interdito para pesquisa. Precisei de ajuda<sup>2</sup> para compreender que tanto as nossas escolhas como as nossas não escolhas de pesquisa revelam o que somos, que a experiência pessoal tem validade e que o exercício sociológico vai sempre pressupor um certo nível de opacidade, independentemente da nossa distância do objeto.

Esta pesquisa faz uso de parte do conhecimento e dos contatos profissionais que cultivei nesta mais de uma década de trabalho e carrega as infinitas preocupações de como trabalhar cientificamente com todo esse acúmulo de experiências.

Desenvolvo esse trabalho a partir da consciência que escolhas implicam restrições e que trajetórias acadêmicas heterodoxas impõem parcialidades, mas que, se bem trabalhadas, também podem indicar potencialidades. Espero poder contribuir com a reflexão sociológica sobre o trabalho no ambiente corporativo no neoliberalismo a partir da minha trajetória.

---

<sup>1</sup> (Lombardi, 2006)

<sup>2</sup> Sou muito devedora dos trabalhos de Eribon, 2020 e Santos, 2017.

## **Introdução**

As transformações que ocorreram no capitalismo no século XX, entre inúmeras outras consequências, trouxeram protagonismo à gestão do tempo, espaço e subjetividades do trabalho. O regime da “acumulação flexível” (Harvey, 2010), o “novo capitalismo” (Sennet, 2006) ou o “novo espírito do capitalismo” (Boltanski e Chiapello, 2009), como foram denominados esse conjunto de movimentos e mudanças no modo de produção no século passado, refletiram-se nas práticas de gestão do trabalho.

O papel do indivíduo no trabalho também sofreu transformações profundas. Vivenciamos um período marcado pela indiferenciação entre vida social e vida laboral, pela hipérbole da produtividade e da lógica meritocrática e pela intensificação de formas de controle que operam através da subjetividade dos trabalhadores, levando à interiorização dos mecanismos de gestão.

O crescimento do trabalho na indústria de serviços (Braverman, 1981) e o desenvolvimento da “sociedade pós-industrial” (Bell, 1977) complexificaram as relações e os processos de trabalho ao imbricar a produção de mercadorias tangíveis com “novos valores de uso ligados à informação e ao conhecimento” (Cavalcante, 2015, p. 115). Essa transformação engendrou esforços para materializar e mensurar os aspectos intangíveis do processo produtivo e seus resultados. Como consequência, desenvolveram-se ferramentas e métodos que ampliaram as possibilidades de monitoramento e controle sobre o trabalhador e seu processo de trabalho, muitos deles, operacionalizados pelos departamentos de recursos humanos (RH) das organizações. Neste sentido, as áreas de RH constituem um espaço privilegiado para investigar como as transformações estruturais do trabalho se materializam em práticas de gestão dos trabalhadores.

Esta pesquisa se propõe a investigar uma das formas institucionalizadas do controle do trabalho pelas áreas de recursos humanos: as ferramentas formuladas para avaliar a qualidade e produtividade do trabalho em empresas públicas e privadas. Conhecidas como avaliação de desempenho, trata-se de um mecanismo que possui caráter comparativo e que vincula ao seu resultado, as promoções e progressões salariais, as demissões ou a distribuição de bônus nas organizações.

A gestão por competências<sup>3</sup>, produto do avanço da racionalização do processo de avaliação de desempenho, pode ser tratada como um emblema de como as práticas gerenciais buscam gerir subjetividades e legitimar o caráter, por vezes arbitrário, das suas decisões. Essa é uma das práticas com as quais a disciplina gerencial pretende garantir o caráter meritocrático e objetivo de suas técnicas e ferramentas.

Entretanto, a objetividade desses mecanismos de avaliação e a autonomia dos trabalhadores e trabalhadoras nesse processo devem ser tensionados. Segundo Faria e Ramos, há uma “heteronomia, uma sujeição a uma regra ou a um conjunto de regras definidas por outros, que não os sujeitos da ação.” Essa estruturação em método “pretende esconder que o processo inteiro da meritocracia se encontra sob o controle de quem o define, incluindo as subjetividades avaliativas e os mecanismos de comunicação” (Faria e Ramos, 2015, p.).

Partindo da premissa que as avaliações de desempenho já expressam contradições, esta pesquisa pretende, sob o prisma da experiência (Scott, 1995) e da organização generificada (Acker, 1990), apreender o que gênero adicionalmente pode revelar (Castro, 2019) sobre o objeto. Com base no relato de 29 trabalhadores e trabalhadoras, busco compreender se, e como, aspectos relacionados ao controle e desempenho são articulados diferentemente por e para mulheres e homens no ambiente corporativo em setores com postos de trabalho qualificados, nos quais trabalhadores e trabalhadoras assumem os mesmos cargos.

Esta dissertação está estruturada em três capítulos. No primeiro, apresento os caminhos da pesquisa: descrevo o objeto e o percurso metodológico, justifico a escolha de empreender gênero como principal categoria de análise, e detalho demais aspectos que foram relevantes para estruturação e condução do estudo.

No segundo capítulo analiso as transformações na gestão do trabalho ao longo do desenvolvimento do modo de produção capitalista, com ênfase em seus desdobramentos nas práticas empresariais. Considerando que a avaliação de desempenho emerge como produto direto do desenvolvimento da administração enquanto ciência, apresento também uma breve recuperação dos principais teóricos que constituíram esta disciplina e os principais pressupostos que contribuíram para a consolidação das práticas avaliativas.

Este capítulo ainda contempla uma revisão bibliográfica sobre avaliação de desempenho. Por meio dela, busco estabelecer uma compreensão básica do conceito e mapear a agenda de pesquisa considerada relevante, especialmente nos campos da Administração e da

---

<sup>3</sup> Tipo de gerenciamento de recursos humanos que busca suprir conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas em uma organização, ela abrange competências técnicas e comportamentais.



Psicologia. O capítulo aborda estudos sobre avaliação de desempenho nos níveis organizacional e individual, com ênfase nas pesquisas que articulam desempenho e gênero.

O terceiro capítulo, núcleo da pesquisa, apresenta os resultados do estudo e está organizado em três movimentos. Primeiramente, apresento o grupo interlocutor. Depois, consolido as principais contribuições sobre a avaliação de desempenho a partir das percepções gerais dos trabalhadores e trabalhadoras. Por fim, analiso o que a perspectiva de gênero pode revelar sobre o objeto de estudo e, reciprocamente, o que este objeto pode revelar sobre o trabalho no neoliberalismo a partir da análise generificada.

Destaco que é este capítulo que concentra as análises das entrevistas realizadas. Embora os relatos coletados dialoguem com temas abordados ao longo de todo o trabalho, optei por concentrar sua apresentação e análise nesse capítulo específico. Esta escolha permite explorar com mais ênfase essa ferramenta de gestão, buscando compreender o que ela pode expressar sobre as relações de trabalho contemporâneas.

Encerro com as considerações finais que consolidam os achados desta pesquisa, as suas limitações e as perspectivas para continuidade e desdobramento desta investigação.

## **1 Os caminhos da pesquisa**

Considerando o objetivo deste estudo, compreender o que a análise das avaliações de desempenho, quando examinada através da perspectiva de gênero, pode revelar sobre o trabalho em ambientes corporativos, este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos que nortearam a investigação, suas adaptações ao longo do processo e os principais suportes teóricos que orientaram as escolhas metodológicas.

É objeto desta pesquisa uma das principais formas de controle do trabalho operacionalizada pelas empresas: os ciclos de avaliação de desempenho. Nessas metodologias, aspectos objetivos (produtividade, volumetria, resultados financeiros etc.) e subjetivos (competências pessoais, níveis de esforço e dedicação, entre outros) dos trabalhadores e trabalhadoras são avaliados a partir da definição de metas individuais passíveis de medição, monitoramento e comprovação. Ao final do período de avaliação, os indicadores são apurados, os desempenhos são comparados e, com base em resultados ditos objetivos, decisões significativas sobre carreiras (como promoções, ajustes nas remunerações e desligamentos) são tomadas.

Esta pesquisa se propõe a compreender o que a análise das avaliações de desempenho a partir da perspectiva de gênero revela sobre o trabalho em ambientes corporativos onde homens e mulheres ocupam posições formalmente equivalentes. Esta questão central orienta tanto a estruturação e condução das entrevistas quanto a análise posterior dos relatos, permitindo examinar como um instrumento que se propõe estritamente técnico e neutro pode operar de formas distintas para diferentes grupos, mesmo em contextos em que a igualdade formal aparece como possível.

### **1 Percurso metodológico**

Esta pesquisa foi inicialmente concebida combinando a análise quantitativa de dados com a análise, em caráter complementar, de entrevistas. Por contingências do campo, transformou-se em uma investigação qualitativa baseada em entrevistas em profundidade com trabalhadores e trabalhadoras.

O projeto de pesquisa inicial previa a utilização de dados quantitativos dos ciclos anuais de avaliação de desempenho do quadro laboral de uma empresa nacional do setor de energia. A organização em questão possui um processo estruturado de avaliação de desempenho,

totalmente gerenciado por software, que monitora as atividades do processo. A base de dados disponibilizaria variáveis relevantes para a análise como: gênero, existência ou não de filhos, identificação do cargo, nível de qualificação e tempo de empresa. De posse desses dados, seriam definidas as categorias analíticas mais adequadas para a pesquisa.

Nesta primeira concepção metodológica, algumas entrevistas semiestruturadas com trabalhadores e trabalhadoras seriam realizadas apenas para complementar a análise, buscando capturar os aspectos mais subjetivos do processo de avaliação de desempenho a partir das percepções dos e das participantes.

Durante 2022, primeiro ano de execução da pesquisa, este caminho manteve-se possível. A empresa possuía uma política de compartilhamento de dados para pesquisas científicas e os contatos preliminares eram promissores.

Entretanto, quando formalizada a solicitação dos dados, o pedido foi negado. A justificativa versou sobre as preocupações com as implicações da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)<sup>4</sup>. Diante da impossibilidade de obtenção dos dados conforme inicialmente previsto, as entrevistas, inicialmente concebidas como complementares, ganharam protagonismo.

A reorientação metodológica, embora não planejada, revelou-se interessante para os objetivos da pesquisa. Os relatos dos trabalhadores e trabalhadoras permitiram uma compreensão de aspectos sutis de como as avaliações de desempenho são experienciadas diferentemente por homens e mulheres no ambiente corporativo, captando dimensões que talvez passassem despercebidas em uma análise puramente quantitativa.

Reformulada, a pesquisa passou a prever a realização de entrevistas semiestruturadas com aproximadamente 30 trabalhadores e trabalhadoras<sup>5</sup>. Entende-se como participante habilitado para participar da pesquisa quem atender aos critérios: (1) ser maior de 18 anos, (2) ter participado de ao menos um ciclo de avaliação de desempenho formal em empresa privada ou pública e (3) aceitar participar da pesquisa conforme especificado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)<sup>6</sup>.

As pessoas entrevistadas foram classificadas a depender da sua posição/participação no ciclo de avaliação de desempenho<sup>7</sup> nas categorias:

---

<sup>4</sup> Legisla sobre o tratamento pessoal de dados pessoais com o objetivo de proteger os direitos fundamentais de liberdade e privacidade.

<sup>5</sup> Foram realizadas 29 entrevistas.

<sup>6</sup> O termo está disponível no Anexo IV, a pesquisa foi aprovada no Comitê de Ética em 16/08/2022, CAAE Nº 60376722.8.0000.8142.

<sup>7</sup> A depender da trajetória profissional, algumas pessoas foram categorizadas em uma ou mais categorias.

1. Pessoa avaliada: quem já participou de ao menos uma avaliação de desempenho sendo avaliada;
2. Pessoa avaliadora: quem já participou de ao menos uma avaliação de desempenho avaliando trabalhadores e/ou trabalhadoras;
3. Pessoa formuladora da avaliação: quem já participou da formulação de ao menos uma política de Recursos Humanos que trata do assunto e/ou trabalhou na implementação de um ciclo de avaliação de desempenho.

A prospecção de pessoas para participar das entrevistas deu-se por dois caminhos: (1) pela busca ativa e convite direto de membros da minha rede de contatos profissionais e (2) a partir da adesão voluntária através postagem de divulgação da pesquisa realizada no LinkedIn<sup>8</sup>. Como é do interesse dessa pesquisa a investigação a partir da diferença das percepções de homens e mulheres durante o processo de avaliação, houve um esforço deliberado para garantir uma participação de 50% de mulheres na amostra.

Todas as pessoas que aceitaram participar da pesquisa preencheram um formulário inicial<sup>9</sup> para captura de dados estruturados com o objetivo de facilitar classificações posteriores e para obtenção do aceite formal de participação na pesquisa. O grupo interlocutor da pesquisa é apresentado no Capítulo 3.

O roteiro da entrevista era semiestruturado, assim foi possível obter algumas informações padrões sobre as percepções e experiências do(a) participante em relação aos métodos de avaliação de desempenho enquanto mantinha-se uma certa flexibilidade para que o(a) participante tivesse espaço para abordar outras questões, caso entendesse relevante.

Para construção do roteiro da entrevista<sup>10</sup>, Dejours e o seu método para estudo da psicopatologia do trabalho foi uma inspiração. O autor recomenda sempre iniciar a entrevista com perguntas mais abertas na expectativa de obter uma reação mais espontânea do(a) entrevistado sobre o assunto. Ele destaca ainda a importância das percepções do pesquisador durante a entrevista, recomendando registrar um comentário logo ao encerrá-la. Segundo

---

<sup>8</sup> Rede social lançada em português no Brasil em 2010 que promove a conexão de pessoas interessadas em discutir questões de carreira e trabalho. No Brasil são mais de 75 milhões de usuários, terceiro maior mercado da rede no mundo, sendo a 6ª rede social com maior uso no país. A divulgação ocorreu através do meu perfil pessoal em fevereiro de 2023. Eu possuía na data 1746 conexões, a minha postagem acumulou 1845 impressões até 30/01/2024 e 25 pessoas demonstraram interesse em participar da pesquisa até esta data.

<sup>9</sup> Questionário pré-entrevista disponível no ANEXO I.

<sup>10</sup> Roteiro da entrevista semiestruturada disponível no ANEXO II.

Dejours, o dito e o não dito importam, assim como os silêncios e reações (Dejours, 1987). Tanto a transcrição das entrevistas quanto o registro das minhas percepções pós-entrevista são material de análise dessa pesquisa.

Outra orientação metodológica para este trabalho é o conceito de estudo de caso ampliado mobilizado por Burawoy. Tenho ciência da relevância e magnitude da pesquisa empreendida pelo autor durante quatro décadas e não há pretensão alguma de fomentar comparações com um estudo de tamanha abrangência e importância. Mas faço uso dessa abordagem metodológica como inspiração e entendendo o método do estudo de caso ampliado como uma técnica que busca identificar similaridades nas experiências diversas de trabalhadores e trabalhadoras considerando que as convergências nos microprocessos explicitariam na verdade aspectos dos macroprocessos e reflexos da estrutura social na qual estamos inseridos (Burawoy, 2014).

Trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva e exploratória, que fez uso da transcrição das entrevistas para estruturar as percepções relatadas pelos trabalhadores e trabalhadoras considerando que as diferentes perspectivas sobre o objeto pesquisado moldam a sua análise posterior (Betiol e Tonelli, 1991).

As entrevistas foram realizadas entre fevereiro de 2023 e julho de 2024 por videoconferência. Cada conversa teve duração média de 70 minutos. Todas as entrevistas foram gravadas mediante autorização dos participantes e posteriormente transcritas para análise fazendo uso da ferramenta Escriba.

Em observância aos procedimentos éticos da pesquisa, todos os participantes assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, no qual foram informados sobre os objetivos do estudo e concordaram com a gravação das entrevistas. Para garantir o anonimato das suas identidades, adotou-se um sistema de codificação simples, identificando cada pessoa como "Entrevistada 01", "Entrevistado 02" e assim sucessivamente, seguindo a ordem cronológica das entrevistas e destacando a flexão de gênero. Informações sobre as organizações onde atuam foram suprimidas para impossibilitar qualquer identificação posterior. O perfil detalhado do grupo entrevistado é apresentado no capítulo 3 e a relação completa dos participantes pode ser encontrada no ANEXO III.

## 1.2 Gênero como categoria de análise histórico-processual

Para o desenvolvimento desta pesquisa, parto do entendimento de mulher enquanto uma categoria que abarca tanto aspectos biológicos quanto socialmente e historicamente construídos (Piscitelli, 2002). A socialização de questões de ordem natural e da secularização do fenômeno de subalternização do feminino refletem-se de maneiras variadas em nossa sociedade. Dentro dessa multiplicidade, a categoria trabalho, por sua centralidade, emerge como um espaço relevante para análise desse fenômeno.

Apesar da relevância da categoria gênero para entender como as relações de poder, hierarquia e desigualdade são estabelecidas, refutadas e mantidas, os estudos com essa perspectiva foram recorrentemente tratados como menores para analisar os impactos e os meios de operação do trabalho no capitalismo, sendo considerados para informar sobre uma realidade específica e não como meio para entender a completude dos fenômenos.

Scott, no livro *Gender and the politics of History*, reconstitui o esforço feminista em questionar o exercício historiográfico nos moldes como era realizado até então e defende que os termos de análise historiográfica precisavam ser redefinidos e reexaminados (Scott, 1988).

A autora defende que gênero, enquanto categoria analítica, é essencial para a apreensão abrangente dos processos históricos e deve ser destacado nas análises sempre que estivermos diante de situações de desigualdades de poder. Para captar a completude dos fenômenos, há necessidade de olhar também para a experiência das mulheres.

Scott reforça como historicamente os conceitos universais são oriundos da experiência masculina. Classe trabalhadora, por exemplo, tanto na sua origem quanto na sua expressão, foi um conceito construído a partir da identidade masculina (Scott, 1988, p. 72). A diferença sexual na constituição universal do conceito de classe trabalhadora foi invisibilizada a partir da naturalização da divisão sexual do trabalho.

O conceito de trabalhador ideal é outro exemplo de categoria universalizante constituída a partir apenas da identidade masculina, sem contemplar a diferença e suas particularidades. A mulher, nesses termos, é sempre uma trabalhadora incompleta ou desviante.

O acervo de estudos e análises sobre o trabalho feminino é imenso e oferece um rico material para investigação e entendimento de como as transformações no controle do trabalho se deram de forma diferente para trabalhadores e trabalhadoras.

Os estudos de caso de trabalho em domicílio, por exemplo, são relevantes para demonstrar as diferenças de acionamento das esferas do controle e do compromisso por e para

homens e mulheres trabalhadoras. Enquanto o trabalho em domicílio para homens, cujas relações com o trabalho são identificadas como de “compromisso mútuo”, é visto como bonificação e promoção, para as mulheres, nas quais as relações com o trabalho são vistas pela ótica do controle, o trabalho doméstico é sinônimo de desqualificação e precarização (Abreu e Sorj, 1993).

Os estudos de caso do trabalho nas linhas de produção também apresentam aspectos dessa diferenciação. Em um estudo em quatro indústrias paulistas em processo de reestruturação produtiva, Rizek e Leite identificam em todas a predominância do trabalho feminino nos setores confinados, direcionados aos processos mais manuais, controlados e *taylorizados*, setores distantes das oportunidades de crescimento e qualificação mesmo quando eram as mulheres quem mais apresentavam envolvimento com o novo discurso de gestão empresarial vigente (Rizek e Leite, 1998).

Em outro exemplo, a pesquisa de Hirata e Humphrey sobre critérios de demissão durante a década de 1980 na indústria de materiais elétricos, apresenta a preferência dos gestores em manter o emprego dos homens com filhos, pois estes, dentre as justificativas apresentadas, demonstravam maior nível de comprometimento e um melhor desempenho (Hirata e Humphrey, 1984).

Acredito ser interessante destacar a questão da percepção de desempenho nesse caso particular pois, no mesmo estudo, as autoras identificam uma maior presença masculina nos setores com menores níveis de controle. Menores níveis de controle implicam menos informações objetivas sobre o trabalho realizado e meios mais subjetivos para aferir produtividade, o que pode se refletir em avaliações finais mais positivas dos empregados pelos seus chefes.

Dentre os estudos de gênero que fundamentam esta pesquisa, destaco a relevância do trabalho de Reid (2015), que examina como trabalhadores e trabalhadoras negociam as pressões organizacionais para se adequarem ao modelo de “trabalhador ideal”, enquanto buscam equilibrar demandas profissionais e pessoais. Esta investigação é particularmente interessante por revelar como as expectativas corporativas, aparentemente neutras, carregam pressupostos generificados que afetam diferentemente homens e mulheres no ambiente de trabalho. Por meio de dados coletados<sup>11</sup> em dois anos de pesquisa em uma empresa de consultoria americana, Reid analisa como trabalhadores e trabalhadoras experienciam diferentemente a construção da sua

---

<sup>11</sup> Através de 115 entrevistas, informações sobre as avaliações de desempenho dos trabalhadores e dados de *turnover* (fluxo de entrada e saída de trabalhadores e trabalhadoras de uma empresa)

identidade laboral e como expectativas distintas são acionadas por e para homens e mulheres na construção, ou possibilidade de construção, da imagem idealizada.

O “trabalhador ideal” é visto como alguém “totalmente comprometido com o trabalho e sempre disponível para tal” <sup>12</sup> (Reid, 2015, p. 997). Trabalhar nos fins de semana, realizar jornadas além do horário, mostrar-se disponível para clientes e chefes 24 horas por dia e 07 dias na semana, demonstrar amor pelo trabalho e torná-lo central em sua vida são as formas mais comuns de se evidenciar tal disponibilidade e comprometimento. Essas expectativas de “devoção” são cobranças comuns para o trabalhador neoliberal e são entendidas como impulsionadoras da desigualdade de gênero no ambiente de trabalho.

Segundo resultados da sua pesquisa, tanto homens quanto mulheres experenciam dificuldades para se adequar ao ideal do trabalho empresarial. Mas há diferenças em como homens e mulheres manejam as personalidades desviantes do tipo ideal no ambiente de trabalho.

Reid (2015), utilizando Goffman como aporte teórico, identifica três estratégias que os trabalhadores adotam diante das pressões para se adequarem ao ideal corporativo: o *passing* (performance do profissional ideal, através de manipulação de percepções ou pequenas adaptações no trabalho, mais comum em homens na sua pesquisa), o *revealing* (revelação explícita do desvio, prática mais comuns em mulheres) ou a combinação de ambas.

A autora destaca que, enquanto o *passing* pode ser intencional ou não, o *revealing* sempre envolve intencionalidade. Medidas formais de flexibilização do trabalho, como redução de jornada ou utilização de licenças maternidades, são automaticamente entendidas como *revealing*, marcando o trabalhador como desviante do modelo ideal.

Os homens, através do *passing*, conseguem manter a possibilidade de tornar “a vida mais possível de ser vivida” diante de demandas de trabalho irreais e exploratórias. Já as mulheres, com o *revealing*, não. Os homens assim podem conviver com a norma sem questioná-la, e ainda reforçando-a e se beneficiando dela, afinal existem benefícios em manter as relações de poder que uma norma constituída por um referencial universal masculino engendra.

A pesquisa de Reid é rica em apresentar relatos de entrevistas que evidenciam o quanto as avaliações de desempenho e a noção de sucesso construída nas empresas estão muito mais baseadas em avaliações subjetivas permeadas por expectativas de gênero que em critérios objetivos com base nos resultados / entregas realizadas pelos e pelas profissionais.

---

<sup>12</sup> Os trabalhadores e trabalhadoras entrevistados confirmaram essa percepção nas entrevistas. O trabalhador ideal é o “any time and place worker” (Reid, 2015, p.1022)



Os critérios divulgados para avaliação de desempenho eram sempre os objetivos e associados à materialidade do trabalho realizado, por exemplo, qualidade dos projetos entregues e resultados atingidos, entretanto todos os trabalhadores considerados proeminentes e de sucesso eram descritos subjetivamente através do seu comprometimento e disponibilidade total e tinham esses comportamentos reforçados por avaliações positivas, bônus e promoções.

Na chave dos estudos generificados das organizações, destaca-se também, e com relevância especial nesta pesquisa, a teoria desenvolvida por Joan Acker que postula que gênero não é apenas um elemento adicional nas organizações, mas um princípio constitutivo que estrutura as práticas e os processos organizacionais. Acker argumenta que as organizações são intrinsecamente generificadas: desde suas estruturas mais básicas até seus processos mais complexos elas são construídas sobre pressupostos e práticas que reproduzem desigualdades de gênero, mesmo quando se apresentam como neutras.

Como sua teoria fornece bases importantes para a análise dos principais achados desta pesquisa, especialmente no que tange à compreensão de como as avaliações de desempenho operam como mecanismos que simultaneamente ocultam e reproduzem desigualdades de gênero, suas contribuições serão desenvolvidas em maior profundidade no Capítulo 3 articuladas à apresentação dos resultados do campo.

Utilizo ainda como inspiração teórica as pesquisas de Arlie Hochschild sobre trabalho emocional e suas implicações para as relações de gênero nas organizações. Na obra *The Managed Heart* a autora desenvolve o conceito de “trabalho emocional” para analisar como a gestão das emoções se tornou uma exigência profissional não reconhecida, mas exigida especialmente das mulheres.

Hochschild demonstra que, além das habilidades técnicas formalmente requeridas em trabalhos qualificados, as organizações demandam um elaborado e constante trabalho de administração das emoções, seja suprimindo sentimentos considerados inadequados, seja produzindo estados emocionais específicos esperados para determinadas funções. Este trabalho emocional, embora importante para o funcionamento organizacional, é frequentemente invisibilizado e desvalorizado quando realizado por mulheres, sendo naturalizado como uma capacidade feminina inata (Hochschild, 1983).

Amparada por todo esse contexto teórico, parto da hipótese que aspectos subjetivos são articulados de forma diferente por e para trabalhadoras e trabalhadores também nos ambientes de trabalho dito qualificado e que isso, além de nos mostrar aspectos da socialização do feminino também informa sobre como o trabalho é estruturado no capitalismo e traz

informações relevantes sobre os meios de estruturação e reprodução de desigualdades nas empresas.

Defendo que a análise generificada tem grande potencial de tensionar a legitimidade e expor as incoerências, fragilidades e paradoxos das práticas gerenciais do trabalho no neoliberalismo, expondo aspectos contraditórios mobilizados pelo discurso gerencialista e explicitando mecanismos de reprodução de desigualdades nas organizações .

Diferentemente do trabalho doméstico e do industrial, em que a dimensão da desqualificação é frequentemente utilizada para justificar as diferenças observadas na jornada laboral de homens e mulheres, utilizo como campo desta investigação o trabalho de nível superior em ambiente corporativo, tentando mitigar assim o impacto da qualificação na análise.

Dessa forma, procuro apreender o que a análise generificada das avaliações de desempenho informa sobre a experiência de trabalho das mulheres, buscando identificar em que as suas experiências divergem das masculinas e o que revelam sobre a estruturação das relações de poder nas organizações.

Além disso, a partir dos resultados da pesquisa, busco iluminar alguns aspectos sobre como opera a gestão do trabalho nas organizações no contexto neoliberal. Sustento a posição que a incorporação da perspectiva de gênero é fundamental para a compreensão das dinâmicas sociais no capitalismo, sem a qual aspectos importantes podem permanecer ocultos.

### **1.3 Outros condicionantes e ajustes metodológicos**

É importante registrar ainda que nas etapas iniciais desta pesquisa havia a expectativa de entrevistar uma amostra mais ampla de representantes do setor público, considerando a forte tradição das avaliações de desempenho neste setor<sup>13</sup>. Esta expectativa não se concretizou, mas mesmo com apenas dois relatos, emergiram aspectos relevantes<sup>14</sup>: a institucionalização da prática de atribuição da nota máxima (conforme relato do Entrevistado 03<sup>15</sup>) e a utilização das avaliações de desempenho como instrumento de defesa institucional (segundo observação do Entrevistado 27<sup>16</sup>).

---

<sup>13</sup> Mais detalhes no Capítulo 2.

<sup>14</sup> Estes pontos não serão escopo desta pesquisa, mas sinalizam caminhos promissores para investigações futuras, permanecendo como sugestões para estudos posteriores que visem aprofundar a compreensão específica no contexto do setor público

<sup>15</sup> “No instrumento, eu seguia o padrão de dar nota máxima para tudo e todos” (Entrevistado 03, servidor federal), entrevista realizada em 18/10/2023.

<sup>16</sup> Defensor público estadual, entrevistado em 22/07/2024.

Destaco ainda que, de forma deliberada, escolhi não fazer referências diretas a gênero no meu roteiro de perguntas da entrevista, essa escolha vem da aposta que as diferenças impressas por gênero se mostrariam independentemente do direcionamento da pergunta e assim procurei acessar o campo mais livre de pressuposições e aberta às descobertas que seriam comunicadas pelos meus interlocutores.

## **2 Transformações na gestão do trabalho: contexto, teoria e práticas avaliativas**

As práticas de gestão e controle do trabalho transformaram-se significativamente ao longo do desenvolvimento do capitalismo, respondendo tanto às mudanças nos processos produtivos quanto às diferentes formas de resistência dos trabalhadores. Este capítulo analisa como estas transformações se materializaram nos instrumentos de gestão do trabalho, com particular atenção às avaliações de desempenho, uma das principais ferramentas contemporâneas de controle do trabalho e objeto de interesse deste estudo.

Para compreender a consolidação das avaliações de desempenho como prática institucionalizada nas organizações, é necessário examinar primeiro o contexto mais amplo das transformações do capitalismo e suas implicações para a gestão do trabalho. Em seguida, recuperar como a administração, enquanto disciplina, desenvolveu teorias e métodos que fundamentaram estas práticas. Por fim, analisar especificamente como as avaliações de desempenho se constituíram como instrumento relevante da gestão contemporânea.

Assim, o capítulo está organizado em três seções. A primeira examina as transformações do capitalismo e seus reflexos nas práticas de gestão empresarial. A segunda recupera as principais contribuições teóricas que fundamentaram o desenvolvimento da administração como disciplina. Já a terceira apresenta uma revisão bibliográfica sobre avaliações de desempenho, abordando sua evolução histórica, conceituação e principais vertentes analíticas.

### **2.1 Transformações do capitalismo e seus reflexos nas práticas de gestão**

As mudanças nas práticas de gestão e controle do trabalho acompanharam as transformações que o capitalismo engendrou no mundo do trabalho. Durante o capitalismo monopolista do século XIX, por exemplo, a gestão era centralizada, com hierarquias bem definidas e fundadas no autoritarismo. Este é o período da grande indústria, da administração científica e de fortes movimentos contestatórios por parte dos trabalhadores.

Este modelo de gestão rígido, apesar de apresentar bons resultados na produtividade do trabalho, gerou contradições profundas nas relações laborais. O controle rígido sobre os corpos e tempos dos trabalhadores produziu não apenas mais eficiência, mas também mais resistência. A intensificação do trabalho e a alienação resultante desses processos gerenciais culminaram em um ciclo de descontentamento por parte dos trabalhadores que se manifestou de diversas

formas, desde a redução intencional da produtividade até o fortalecimento das organizações coletivas de representação e defesa dos trabalhadores.

Assim, diante da insistência no caminho autocrático nas empresas, os trabalhadores resistiram. A oposição dos trabalhadores às práticas autoritárias gerou uma "crise de governabilidade disciplinar" que demandou a reinvenção do controle e da gestão do trabalho (Chamayou, 2021, p. 40). Aqui, a questão da qualidade de vida tornou-se central.

Em contraste às práticas coercitivas realizadas até então e sob forte influência dos bons resultados obtidos pelo *toyotismo* japonês, os teóricos da administração passaram a recomendar o estímulo à participação dos trabalhadores como um novo meio para fomentar a produtividade e a motivação. “À antiga, 'estratégia do controle', opunham uma 'estratégia do engajamento'” (Chamayou, 2021, p. 44) marcando a passagem do “controle direto”, baseado na autoridade e na hierarquia, para o controle indireto da “responsabilidade autônoma”, fundamentado na participação e na humanização das práticas gerenciais.

Essa aparente democratização das relações de trabalho ocorreu concomitantemente a transformações profundas na estrutura da propriedade das empresas e na lógica de acumulação capitalista, transformações que reconfiguraram as bases do capitalismo vigente. A emergência da financeirização então promoveu novas mudanças na gestão e estruturação das empresas. A separação entre propriedade e controle do capitalismo acionário gerou uma nova crise de legitimidade do capitalismo.

Um dos pontos de inflexão da crise teórica do capitalismo acionário é o fato de que as empresas transnacionais, enormes, “quase públicas”, ao gerarem impacto em toda a população, encontram seu entorno cada vez mais exigente, demandante de que a empresa moderna não atue mais apenas a serviço de seus donos, mas de toda a sociedade. Para lidar com essas exigências e apaziguar os conflitos do gestor não-proprietário surge a “ideologia das responsabilidades sociais dos homens de negócio” (Chamayou, 2021, p. 80).

Esta nova concepção da gestão empresarial não foi recebida sem resistência pelos teóricos do neoliberalismo. Ao ampliar o escopo das responsabilidades corporativas para além da maximização dos lucros, o gerencialismo ético tensiona a teoria neoliberal. A responsabilidade social é vinculada a ideais socialistas e considerada perigosamente democrática pelos neoliberais ortodoxos.

Para enfrentar esta tensão entre responsabilidade social e ortodoxia neoliberal, desenvolveu-se uma teoria que buscava conciliar os interesses dos acionistas por maximização dos lucros com as crescentes demandas sociais, sem comprometer a lógica financeira. É nesse

contexto de reacomodação ideológica que emerge uma nova forma de disciplinamento corporativo. O controle da gestão empresarial pelos mercados, a governabilidade financeira, surge assim como uma resposta às iniciativas de autogestão e às contestações do período, além de fornecer o embasamento teórico necessário ao capitalismo acionário. Neste modelo de gestão, o lucro não apenas remunera o capital, mas atua também como regulador social. Os gestores passam a ser disciplinados pelo mercado e a empresa passa por um ciclo de politização externa precisando abarcar alguns elementos da responsabilidade social.

Esta reconfiguração do papel da empresa na sociedade representou mais do que uma adaptação defensiva às críticas, transformou-se em uma estratégia ofensiva de penetração em novos espaços sociais. Nesse contexto, os especialistas em crise reinterpretam os conflitos como oportunidades, transformando pontos de tensão em vias de expansão da influência corporativa para o ambiente social. A contestação passa a ser gerida. O limite entre público e privado se dissolve progressivamente, com as corporações assumindo sem constrangimento o papel de gestoras das políticas públicas: “a política não é mais domínio exclusivo do governo”. Emerge assim o “gerencialismo estratégico” que, sob a égide da consciência dos interesses de todos os envolvidos, “pretende governar o mundo social que o cerca empregando a arte da manipulação do ambiente externo (físico, social, político) destinada a torná-lo mais receptivo às ideias corporativas” (Chamayou, 2021, p. 220).

Esta sofisticação das técnicas de controle revela como o capitalismo contemporâneo não apenas se adapta às críticas, mas as incorpora em seu funcionamento, transformando resistências em combustível para sua expansão e legitimação. Esse processo de recuperação, absorção e acomodação da crítica pelo sistema capitalista é bem apresentado por Boltanski e Chiapello na obra “O novo espírito do capitalismo”. No livro, os autores demonstram como as demandas por autonomia e as críticas dos anos 1960 foram incorporadas à lógica gerencial, resultando na emergência de um capitalismo mais flexível, dinâmico e extremamente eficaz em adaptar seus meios de legitimação dos pressupostos neoliberais e suas novas formas de extração de trabalho.

Diante do exposto aqui, compreendo que as práticas gerenciais e suas ferramentas não são meros instrumentos técnicos, mas elementos essenciais no processo de conformação e legitimação ideológica do capitalismo. Entendo que examinar o desenvolvimento da administração do trabalho através de seus principais teóricos permite uma compreensão mais aprofundada de como as práticas gerenciais operacionalizam a mediação de interesses e as formas de extração de valor do trabalho, este é o objetivo da próxima seção.

## 2.2 As principais teorias administrativas por seus formuladores

Nesta seção, apresento aspectos do desenvolvimento histórico da administração através das contribuições dos seus principais teóricos. Ao examinar as principais contribuições de Taylor, Fayol, Weber, Schultz e Drucker, busco situar como suas teorias não apenas suportaram a estruturação de práticas e ferramentas, mas como atuaram atendendo necessidades do contexto de transformações do capitalismo apresentado na seção anterior.

O engenheiro mecânico Frederick Taylor, considerado o “pai” da administração científica do trabalho, dedicou-se ao estudo da organização e modernização dos processos de trabalho na indústria a partir da aplicação de métodos consagrados cientificamente aos problemas da administração.

No momento de publicação do clássico “Princípios de Administração Científica” em 1911 ocorria uma importante transição no mundo do trabalho: a mudança do pagamento por dia trabalhado para o pagamento por tarefa ou peça executada. No pagamento por diária os patrões fixavam o preço da jornada, enquanto os operários tentavam ditar o ritmo da produção. Havia aqui um espaço, ainda que pequeno, para a obtenção de ganhos a partir do exercício de relativa autonomia por parte do trabalhador na definição da cadência do seu trabalho. Assim, a transição para o sistema de pagamento por produtividade enfrentou uma esperada e significativa resistência por parte dos trabalhadores.

Em um contexto de disputa era importante para Taylor que o seu método conciliasse, de alguma forma, os interesses conflitantes de patrões e operários, estimulando, na visão do autor, “uma profunda cooperação” entre a direção e os trabalhadores (Taylor, 1990, p. 13).

Taylor buscava atender aos interesses da direção ao garantir que o dia de trabalho tivesse uma produção aceitável<sup>17</sup> e, para isso, empreendeu esforços para descobrir o método adequado para atingir a produtividade desejada: fixou as condições (tempo, espaço, processos e ferramentas) nas quais esse trabalho deveria acontecer, ensinou os trabalhadores e especificou bonificações em forma de salário extraordinário caso o serviço fosse realizado conforme o especificado (Taylor, 1990).

Por outro lado, defendendo a ideia de “prosperidade compartilhada”, dizia também atender a alguns interesses dos trabalhadores ao criar um sistema de bonificação quando as metas de produtividade eram atingidas, além de implementar práticas de treinamentos

---

<sup>17</sup> O autor entendia que, no pagamento por dia, os trabalhadores ditavam o dia de trabalho e produziam, em média, um terço do que seria considerado razoável.

sistemáticos e de simplificação do processo de trabalho. Na prática, reduziu completamente o espaço de autonomia dos trabalhadores no e transferiu o controle do processo produtivo para a gerência.

A administração tayloriana separou as funções da operação das de planejamento, deu atribuições específicas para a função de direção da empresa (planejar e predeterminar o trabalho) e tornou a medida da produtividade o padrão para determinar a qualidade das estruturas e dos processos organizacionais.

O objetivo primordial do seu estudo clássico é indicar os meios para lidar com a ineficiência e perdas diárias de recursos, defendendo que o “remédio” para este problema está na administração do processo de trabalho. Além disso, busca também provar que a melhor administração é a científica “regida por normas, princípios e leis claramente definidos, tal como uma instituição” (Taylor, 1990, p. 23). Taylor defende que a administração científica, com toda a sua objetividade, é aplicável a todas as atividades humanas, independentemente da sua complexidade e que seu maior objetivo é aumentar a produtividade dos trabalhadores reduzindo o *soldering*<sup>18</sup> e garantido, assim, a máxima produção para a empresa.

Se Taylor desenvolve a sua teoria desde o nível da tarefa com o trabalhador até o nível da direção com o gestor, Fayol, outro teórico da administração clássica, inverte o sentido da análise e destaca a atuação da alta direção na administração empresarial. Ele é o precursor da administração como processo, disciplina e profissão.

Para Fayol, o desenvolvimento da administração decorre da necessidade de aumentar a intensificação do trabalho e obter maior produtividade. Está intrinsicamente ligada à especialização e divisão do trabalho e possui princípios<sup>19</sup> e funções<sup>20</sup> muito bem definidos que se refletem até hoje nas teorias administrativas.

Enquanto Fayol concentrou-se nos aspectos funcionais e na estrutura formal da administração, outro importante teórico da disciplina expandiu a análise para as dimensões sociais e institucionais das organizações modernas. Max Weber, sociólogo alemão, interessado na compreensão das bases de legitimação da autoridade, oferece uma perspectiva mais ampla sobre os fundamentos da liderança e da racionalização nas organizações.

---

<sup>18</sup> Trabalhar menos ou trabalhar deliberadamente devagar, fazer cera. Para Taylor, “o maior perigo que aflige as classes trabalhadoras da Inglaterra e Estados Unidos”.

<sup>19</sup> São 14: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, unidade de comando, unidade de direção, disciplina, prevalência dos interesses gerais, remuneração, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade, iniciativa e espírito de equipe (Fayol, 1989).

<sup>20</sup> Previsão, organização, comando, coordenação e controle. (Fayol, 1989).



A teoria burocrática weberiana estabelece a burocracia como o tipo ideal de organização no capitalismo moderno e caracteriza a organização burocrática por: hierarquia definida, especialização de funções, regras formais e impessoais, separação entre pessoa e cargo, e carreiras baseadas em competências técnicas.

A sua teoria destaca como a racionalização, através da burocracia, se instaura em todas as instâncias da hierarquia da organização, do processo de trabalho e gera impactos na vida pessoal dos trabalhadores e trabalhadoras. Uma das suas manifestações organizacionais é a legitimação, baseada em preceitos lógicos e científicos, de estruturas legais de dominação e autoridade.

Na organização racional-burocrática, o mérito, a competência técnica e a capacidade do funcionário são os critérios objetivos que garantem a eficiência da empresa e a eles todos os trabalhadores e trabalhadoras devem ser submetidos por meio de avaliações recorrentes (Weber, 2004).

Enquanto os teóricos clássicos como Taylor, Fayol e Weber concentraram-se nas estruturas organizacionais e nos processos de trabalho, as transformações econômicas do capitalismo pós-guerra exigiram novas abordagens para a administração. Se a burocracia weberiana havia estabelecido critérios racionais e impessoais para avaliar o trabalhador, o período seguinte testemunhou uma crescente preocupação com a dimensão subjetiva do trabalho e o potencial produtivo das capacidades individuais.

As práticas de controle e monitoramento do trabalho do setor de recursos humanos corporativos retrataram essas mudanças. As mudanças nas técnicas refletem, através de inovações em seus métodos, a crescente tendência de captura de subjetividades pelo discurso empresarial. Neste contexto, emergem teorias que buscam integrar o desenvolvimento econômico à valorização das capacidades individuais. Schultz, por exemplo, associa maior produtividade e desenvolvimento econômico às competências dos trabalhadores, chamadas por ele de capital humano. Quanto mais instrução formal e experiências acumuladas pelo trabalhador, maior o capital humano dele e, conseqüentemente, segundo sua formulação, maior a sua produtividade. Reter e desenvolver o capital humano das organizações passam então a ser também funções da administração moderna.

Finalizo essa breve recuperação sobre o desenvolvimento da administração registrando a importância de Peter Drucker para a gestão moderna e, mais especificamente, a importância da “administração por objetivos” para o desenvolvimento das avaliações de desempenho como aplicadas hoje nas organizações (Drucker, 1994).

Segundo Drucker, o gestor moderno busca atingir a eficácia dos processos independentemente dos meios e, para tal, precisa do comprometimento dos trabalhadores e trabalhadoras. A administração por objetivos (APO) atua conectando o nível estratégico e operacional da empresa, articulando objetivos e metas e estimulando o envolvimento dos trabalhadores durante todo processo, responsabilizando-os por participar e até mesmo definir os meios de execução e de controle do seu próprio trabalho. Para o teórico, quanto maior a vinculação do trabalhador neste processo, maior seu compromisso e melhor seu desempenho.

O exame das teorias administrativas através de alguns dos seus principais expoentes explicita como o pensamento gerencial evoluiu em consonância com o contexto de transformações apresentado na seção anterior. Finalizo destacando como, apesar das inúmeras transformações que a teoria administrativa passou, os pressupostos fundamentais da gestão tayloriana continuam vigentes nas práticas atuais. A avaliação de desempenho ou performance, tal qual é entendida hoje, é um dos principais mecanismos de controle operacionalizados pelas empresas e reflete aspectos do desenvolvimento da administração como ciência. Esta ferramenta é o assunto da próxima seção.

### **2.3 Avaliações de desempenho: história, conceitos e perspectivas de análise**

Com o objetivo de contextualizar a avaliação de desempenho para esta pesquisa, fiz um levantamento bibliográfico da produção acadêmica sobre o assunto<sup>21</sup>. Ciente da dificuldade de garantir a imparcialidade e abrangência adequada para a revisão, empreendo aqui uma revisão integrativa<sup>22</sup> simplificada, consolidando os aprendizados de estudos anteriores.

Sessenta e cinco textos<sup>23</sup>, entre artigos e livros, foram selecionados para uma análise mais minuciosa. Como estou adentrando disciplinas fora do meu campo de especialização, em especial a Administração e a Psicologia, para orientar a revisão priorizei os artigos que se dedicaram a fazer levantamentos bibliométricos sobre o tema tanto a nível nacional quanto internacional. Ao mapear a discussão em outras áreas de conhecimento, pretendo compreender

---

<sup>21</sup> Inicialmente utilizei para busca na base de periódico da CAPES a combinação das palavras avaliação / medição / gestão + desempenho / produtividade / performance. Exclui todos os artigos e estudos que não tinham relação direta com o objeto pela análise do título ou pela área de conhecimento (muitos artigos eram da Medicina, Medicina Esportiva, Educação Física e Educação, por exemplo).

<sup>22</sup> A revisão integrativa é um tipo de revisão bibliográfica que objetiva traçar uma análise sobre determinado conhecimento construído por estudos anteriores, possibilitando uma síntese de um assunto já debatido, por meio de uma revisão da literatura.

<sup>23</sup> Os artigos foram selecionados com base no número de citações, aparições nas referências bibliográficas dos pares e a partir da identificação de interesse temático pela leitura do título e/ou resumo, 20 artigos e 02 livros foram lidos integralmente.

o debate e entender em quais pontos a reflexão sociológica pode contribuir. Destaco nos tópicos a seguir alguns trabalhos, abrangendo a produção de 1980 até 2018, que orientaram a consolidação dos aprendizados sobre o tema e guiaram o mapeamento de cenário para a revisão bibliográfica:

- Paz (1995) apresenta um apanhado da produção internacional<sup>24</sup> sobre avaliação de desempenho até o início da década de 1990. Neste momento, a literatura estrangeira apresentava três níveis de preocupação: (1) os instrumentos de medida, (2) os modelos de avaliação, os desafios e consequências da implantação de sistemas de medição e (3) as preocupações com aspectos psicológicos e organizacionais de aplicação dos modelos. Segundo a autora, que escreve dentro do campo de conhecimento da psicologia, a avaliação de desempenho é um meio de julgamento e, assim, abarca em seu processo toda a complexidade do julgamento humano (Paz, 1995, p. 73);
- A partir do campo teórico da Administração, Lacerda et al. (2012) buscam identificar como a avaliação de desempenho pode apoiar a estratégia empresarial através do levantamento bibliográfico da produção entre os anos de 2000 e 2010. Os autores destacam a teoria das vantagens competitivas<sup>25</sup> e como a necessidade de identificar e mensurar os ganhos advindos de competências empresariais subjetivas fomentaram o desenvolvimento e a implantação de sistemas de medição de performance;
- Bezerra et al. (2022) apresentam uma revisão bibliográfica com foco na aplicação de avaliações de desempenho individual (ADI) na administração pública brasileira. Seu horizonte de pesquisa é de 2014 a 2018. Os autores classificam os estudos em duas abordagens: os de nível tático, mais interessados na operacionalização da ADI e os estudos com abordagem estratégica.
- A revisão bibliográfica de Nudurupati et al., 2011 busca entender o papel dos sistemas de medição e da evolução tecnológica na captura de dados para as avaliações de desempenho. Seu foco é o setor de serviços, pouco sujeito até então às medidas de performance tradicionais da indústria e do comércio.

---

<sup>24</sup> A produção nacional foi considerada incipiente nesse momento, a autora identificou que ainda havia pouca pesquisa sobre o tema.

<sup>25</sup> Os ativos intangíveis que tornam a organização mais competitiva.

Estas revisões bibliográficas em conjunto com livros especializados<sup>26</sup> compõem a espinha dorsal que orienta os caminhos para a revisão integrativa proposta. Com esse esforço, pretendo recuperar brevemente o desenvolvimento histórico do conceito, estabilizar uma apreensão básica sobre a avaliação de desempenho (definição, objetivos e resultados esperados e entender a agenda de pesquisa proposta ou entendida como relevante para a temática.

### 2.3.1 Uma breve recuperação histórica

Entendida em um contexto abrangente a avaliação é universal, “quem emite um juízo, avalia” (Brousselle *et al.*, 2011, p. 9) . Há milênios<sup>27</sup> esforços são direcionados para formalizar essa atividade rotineira e dotá-la de validade, em especial, científica.

Brousselle *et al.* (2011) e outros autores recompõem o desenvolvimento deste tema desde o século XIX destacando o protagonismo das políticas públicas como campo privilegiado para o desenvolvimento de metodologias avaliativas, em especial na educação e na saúde.

Entre 1800 e 1900 avaliar era “medir as diferenças em relação à norma e classificar os sujeitos observados” (Brousselle *et al.*, 2011, p. 22). Entre 1900 e 1930, sob influência do desenvolvimento da administração científica, a produtividade se torna o padrão de medida para aferir a qualidade das organizações e dos seus processos. Neste período, as avaliações são normativas e estão sob o domínio de especialistas<sup>28</sup>. Há ênfase na avaliação da eficiência da ação pública e na disseminação das práticas de avaliação por testes<sup>29</sup>.

Os modelos de avaliação foram modificados à medida que foram utilizados. Entre 1930 e 1957, adquiriram caráter formativo: além de informar sobre o que acontecia, as avaliações passaram a oferecer informações para o aprimoramento futuro das políticas. Passaram assim a atuar também como forma de “auditoria social” e meio de racionalização e controle da ação administrativa (Brousselle *et al.*, 2011, p. 28).

A partir de 1957 e até o início da década de 70, a avaliação assume um papel mais abrangente indo além de apenas avaliar o grau de realização dos objetivos planejados e indicar melhorias futuras. Os valores e as prioridades dos objetivos públicos passam a ser foco da

<sup>26</sup> Brousselle *et al.*, 2011; Marras e Tose, 2012

<sup>27</sup> Há mais de quatro mil anos, na China, métodos avaliativos eram utilizados no recrutamento de “funcionários públicos” (Brousselle *et al.*, 2011, p. 19)

<sup>28</sup> Técnicos, psicólogos, engenheiros, matemáticos, médicos, biólogos e estatísticos (Brousselle *et al.*, 2011, p. 25)

<sup>29</sup> Houve entusiasmo, por exemplo, com o teste de Binet, utilizado para avaliar e direcionar ações educacionais através da classificação de indivíduos pelas suas aptidões e competências mentais. A aplicação do teste extrapolou os limites educacionais, com forte uso militar para recrutamento (Brousselle *et al.*, 2011). Há evidências também de uso das práticas no âmbito esportivo (Martins, Rolin Ensslin e Dutra, 2018).

avaliação, o avaliador passa a atuar então como juiz e a avaliação passa a legitimar o julgamento da ação pública no presente e no futuro.

Com novas funções e elasticidade conceitual, a partir da década de 1970, a avaliação ganha tração, se institucionaliza como área de conhecimento da administração e se profissionaliza. Com o advento no neoliberalismo, os modelos avaliativos passam por adequações, a avaliação deixa de estar sob o domínio apenas de especialistas e ganha relevância como instrumento de negociação entre partes e disputa por recursos.

A avaliação de desempenho organizacional e individual é contemporânea do início dos estudos e experimentos que inauguraram a administração científica no início do século XX, como apresentado na seção anterior. Entre o fim do século XIX e início do século XX, o enfoque das avaliações de desempenho era apenas o da performance financeira das organizações. As variáveis tradicionais da contabilidade, como rentabilidade, vendas, lucro, retorno sobre investimento, participação no mercado e produtividade, eram os principais índices utilizados para medir o desempenho das empresas, e, consequentemente, dos trabalhadores.

Ainda no início do século XX, na década de 1930, teóricos da administração começaram a propor a incorporação de variáveis não financeiras relacionadas à qualidade dos produtos e à estratégia das organizações. Apesar de alguns experimentos terem avançado nesse sentido<sup>30</sup>, essa prática só começou a ganhar espaço no Ocidente<sup>31</sup> a partir da década de 1980 dentro do contexto de reflexões sobre as insuficiências dos sistemas de medição vigentes e entendimento que o sucesso econômico japonês em um contexto de limitação de recursos era proveniente de suas práticas de gestão.

A partir da década de 1990, as medidas de desempenho não financeiro, em especial relacionados à qualidade, começam a se consolidar. Há uma revolução<sup>32</sup> na discussão sobre avaliações de performance e novos modelos de medição de desempenho, como *Balanced Scorecard*<sup>33</sup>, são criados e rapidamente ganham relevância teórica e prática.

---

<sup>30</sup> Em 1950, a General Electric utilizou um modelo de desempenho com indicadores não financeiros (Martins, Rolin Ensslin e Dutra, 2018).

<sup>31</sup> Entre as décadas de 1940 e 1950, o Japão já inovava nas práticas de gestão e incorporava impactos positivos no desempenho econômico: Controle de Qualidade Total, Just-in-time, Kaizen (Nudurupati *et al.*, 2011, p. 280)

<sup>32</sup> Neely et al. (1995) contabilizam mais de 3600 artigos publicados sobre medição de performance apenas entre 1994 e 1996.

<sup>33</sup> Também conhecido como BSC, é um dos mais utilizados sistemas de avaliação de desempenho. Criado por Kaplan e Norton (1997) esse *framework* propõe indicadores multidimensionais (relacionados a quatro perspectivas: Financeira, Cliente, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento) e promete garantir vinculação com a estratégia global da organização.

Como implementar os modelos indicados pela teoria, o que e como medir, como avaliar o impacto da implementação dos sistemas de medição e como integrar variáveis distintas na mensuração, são algumas das questões relevantes para a produção acadêmica no período.

O ímpeto de avaliar e medir a eficiência das políticas públicas governamentais é um dos motores para o desenvolvimento da reflexão teórica sobre avaliação de desempenho (Brousselle *et al.*, 2011) e a “busca da eficiência das organizações públicas no Brasil” tem uma história antiga. Segundo Bezerra *et al.*, 2022 são três seus marcos principais: (1) a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), em 1938; (2) a promulgação do Decreto-Lei Nº 200/1967 que estabeleceu diretrizes para a Reforma Administrativa e (3) a publicação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, em 1995, que buscou promover um salto “gerencial” na administração pública brasileira, tornando-a mais eficiente com ênfase na qualidade e produtividade do serviço (Brasil, 1995).

Destacam-se ainda na cronologia da avaliação de desempenho no setor público: a progressão funcional mediante avaliação de desempenho (Decreto nº 80.602 de 1979) e a definição dos seus critérios em 1980 através do Decreto nº 84.664; a instituição do regime jurídico dos servidores, critérios de aprovação no estágio probatório e criação da avaliação periódica permanente através da Lei nº 8.112 de 1990; a criação da gratificação por desempenho e produtividade (MP nº 1548 de 1995); a criação na nova sistemática para AD (Lei 11.784 de 2008), a definição dos seus critérios e procedimentos geral pelo Decreto nº 7.133 de 2010 (Bezerra *et al.*, 2022, p. 6) e a instituição do Programa de Gestão e Desempenho – PGD (Decreto nº 11.072/2022 e Instrução Normativa nº 24/2023) que tem o objetivo de “promover a gestão orientada a resultados, estimulando a cultura de planejamento institucional, otimizando a gestão dos recursos públicos” (Brasil, 2023).

No início dos anos 2000, junto com a ascensão da gestão das partes interessadas<sup>34</sup>, há o reconhecimento que aspectos externos às organizações públicas e privadas também devem ser considerados nos modelos de medição de desempenho. Com o avanço da digitalização e facilidade para gerar informações, ganham importância as discussões sobre como melhor utilizar os dados gerados por e para os sistemas de avaliação de desempenho.

As novas tecnologias impulsionaram a disseminação de práticas de avaliação de desempenho em geral, em especial no setor de serviços (Nudurupati *et al.*, 2011, p. 287). Se antes mais restritas apenas ao setor industrial, comercial e ao universo relacionado às políticas

---

<sup>34</sup> Clientes, fornecedores, empregados, acionistas, entre outros. Mais detalhes sobre as mudanças nas práticas de gestão podem ser encontrados nas seções anteriores deste capítulo.

públicas, com o advento das tecnologias de dados, não há mais limites para que o esforço de quantificar e gerir o desempenho através de dados objetivos, cumprindo a profecia da teoria tayloriana, incorpore todo e qualquer tipo de atividade humana.

Fato é que desde a avaliação normativa à pesquisa avaliativa, da avaliação *stricto sensu* aos seus desdobramentos categóricos específicos (formativa, preditiva, qualitativa, de desempenho, diagnóstica etc.), a avaliação, entendida como braço multifuncional do controle administrativo, promoveu avanços nas práticas administrativas<sup>35</sup> e foi incorporada por elas como prática incontornável na atualidade.

### 2.3.2 Conceito

A avaliação de desempenho (AD), tanto na perspectiva organizacional (ADO) quanto na individual<sup>36</sup> (ADI), é de interesse multidisciplinar<sup>37</sup>. Essa diversidade temática estimula a pluralidade de abordagens e faz com que o conceito apresente uma “identidade múltipla” (Martins, Rolin Ensslin e Dutra, 2018). A variedade de conceitos gera certa obscuridade para o campo de pesquisa (Nudurupati *et al.*, 2011, p. 281).

As avaliações de desempenho se desenvolvem no contexto de reflexões sobre melhorias estratégicas para as organizações, são utilizadas sempre que existe a necessidade de tomada de decisão e envolvem obter informações comparáveis suficientes para que seja possível julgar e agir. O “estímulo à ação” (Martins, Rolin Ensslin e Dutra, 2018, p. 95) como consequência da aplicação de uma avaliação de desempenho é um aspecto relevante para compreensão do conceito e para acessarmos o potencial uniformizador da ferramenta.

Segundo Bezerra et al. (2022), algumas formas de apreensão conceitual das avaliações de desempenho envolvem: acompanhamento e incremento da produtividade individual; alinhamento entre objetivos organizacionais e individuais; comparação entre resultados previstos e obtidos; entendimento de dinâmica comportamental; política de remuneração; *feedback*; subsídio para outros processos; cumprimento de exigência legal ou normativa.

---

<sup>35</sup> Várias ferramentas e metodologias gerenciais são devedoras da reflexão teórica sobre avaliação, cito algumas: metodologias ágeis, diagrama de Gantt, MBO, PERT (Program Evaluation and Review Technique), BSC, entre outras.

<sup>36</sup> Ou Avaliação de Desempenho Humano (ADH)

<sup>37</sup> Aparecem com destaque nos levantamentos bibliográficos: administração (visão operacional, estratégica e de recursos humanos), contabilidade, psicologia e ciências sociais, em especial, as aplicadas. Apesar do interesse multidisciplinar, identifica-se uma baixa produção nacional específica sobre o assunto (Bezerra *et al.*, 2022; Dutra, Abreu e Abreu, 2014; Martins, Rolin Ensslin e Dutra, 2018; Paz, 1995).

Nos tópicos a seguir, consolidado algumas das definições de avaliação de desempenho obtidas na revisão bibliográfica:

- Neely a define como “o processo de quantificar a efetividade e a eficiência das ações” humanas e organizacionais;
- Martins et al. destaca sua função de acompanhar o “desenvolvimento cognitivo dos colaboradores durante a sua permanência da organização, bem como mensurar seu nível de conhecimento, habilidades e atitudes”;
- Já para Ensslin, o decisor tem protagonismo e a avaliação é o “processo para construir conhecimento no decisor, a respeito do contexto específico que se propõe avaliar, a partir da percepção do próprio decisor por meio de atividades que identificam, organizam, mensuram”.

Demais artigos dos(as) autores e autoras selecionados(as) para este levantamento bibliográfico reforçam os pontos já identificados por Bezerra et. al. e complementam indicando a avaliação de desempenho como meio também para: padronizar de condutas, desenvolver recursos humanos, estabelecer contrato entre subordinado e líder; tornar as decisões executivas mais “transparentes, justificáveis e comprováveis” (Dutra, Abreu e Abreu, 2014), facilitar a implementação da estratégia, melhorar o desempenho organizacional, monitorar performance, identificar áreas/pessoas problemáticas, melhorar a comunicação organizacional, estimular a motivação nos trabalhadores, auditar processos e fortalecer a governança corporativa.

Ou seja, há diversidade conceitual sobre a avaliação de desempenho e isso reflete a pluralidade de interesses, propósitos e expectativas relacionados a essa ferramenta gerencial. Enquanto alguns teóricos enfatizam sua dimensão objetiva, outros destacam os aspectos mais subjetivos, indicando seu potencial como instrumento de desenvolvimento humano ou como mecanismo de construção de conhecimento organizacional. Essa variedade evidencia que, mais do que apenas uma técnica administrativa, a avaliação de desempenho reflete parte das disputas e diferentes visões sobre o processo de trabalho e as relações de poder que o constitui.

As avaliações de desempenho são, em geral, institucionalizadas e operacionalizadas pelos departamentos de recursos humanos das organizações como prática que compõe os programas de desempenho e remuneração do quadro laboral. São organizadas em um ciclo de



atividades periódicas que contemplam: definição de medidas de desempenho<sup>38</sup>, a apuração e comprovação dos resultados desses indicadores, comparação entre o previsto e o realizado, classificação, ranqueamento<sup>39</sup> e *feedback*<sup>40</sup>. Findo o período definido para avaliação, frequentemente seis meses ou um ano, os indicadores são apurados e os trabalhadores avaliados<sup>41</sup>, comparados e bonificados/penalizados conforme as regras definidas nos programas corporativos de recursos humanos.

Os modelos de AD mais utilizados são: (1) a avaliação com base em resultados objetivos (organizacionais ou individuais); (2) avaliação de desempenho com base em comportamentos ou competências subjetivas e (3) avaliação resultados e competências em um mesmo processo (Paz, 1995, p. 78), ou seja, combinando critérios objetivos e subjetivos em uma única avaliação. A bibliografia indica o terceiro tipo como o mais frequente<sup>42</sup>.

Ainda nesta etapa de construção conceitual é importante destacar que, no contexto do serviço público que, como já apresentado nesta seção, tem papel relevante no desenvolvimento da temática, as pesquisas indicam que a avaliação de desempenho engendra um sentido maior que apenas o do controle administrativo do trabalho. Ela tem o potencial expressar reflexos do processo de conscientização política da sociedade engendrando certo tipo de controle social sob a atuação política das instituições (Bezerra *et al.*, 2022; Brousselle *et al.*, 2011).

### 2.3.3 Principais perspectivas de análise

Após a apresentação geral do desenvolvimento histórico da temática e da variedade conceitual que se relaciona às avaliações de desempenho, apresento, nesta seção, os principais caminhos de análise que as pesquisas sobre o objeto apresentam.

Martins *et al.* (2018) identifica três perspectivas principais nas pesquisas sobre avaliações de desempenho. As mais frequentes são as análises orientadas para a eficácia do

<sup>38</sup> É boa prática que essa definição seja feita em conjunto com a pessoa avaliada, segundo diretrizes da APO. Aspectos objetivos (produtividade, volumetria, resultados financeiros etc.) e subjetivos (competências pessoais, níveis de esforço e dedicação) são exemplos de medidas de desempenho.

<sup>39</sup> Podem existir regras específicas para ranqueamento através da "técnica da escolha forçada" ou da "calibragem". Essas técnicas podem limitar a quantidade de pessoas que podem ter uma avaliação muito boa e obrigar um certo quantitativo de avaliações ruins, por exemplo.

<sup>40</sup> "Uma interação formal estruturada entre um subordinado e um supervisor, que geralmente assume a forma de uma entrevista periódica (anual ou semestral), na qual o desempenho do trabalho do subordinado é examinado e discutido, com vistas a identificar pontos fracos e pontos fortes, bem como oportunidades de melhoria e desenvolvimento de habilidades." (Martins, Rolin Ensslin e Dutra, 2018, p. 17)

<sup>41</sup> É comum a atribuição de conceitos em gradações de 3 níveis (abaixo do esperado – dentro do esperado – acima do esperado) ou a atribuição de notas em faixas de 1 a 5 ou de 1 a 10.

<sup>42</sup> As entrevistas na minha amostra reforçam esse dado, todas as pessoas entrevistadas foram avaliadas por resultados e competências.

processo de avaliação de desempenho. São pesquisas objetivas, em geral empíricas, com forte influência positivista, que consideram a realidade organizacional mensurável, estável e generalizável e que buscam, através da análise dos processos e resultados, e da evolução dos instrumentos e métodos de medição, melhores resultados financeiros para as organizações<sup>43</sup>. Esta é a perspectiva temática de maior interesse das áreas de conhecimento da administração e da contabilidade.

É relevante para essas disciplinas que a avaliação de desempenho dê suporte à execução da estratégia, ao atingimento dos resultados e à tomada de decisão na organização. Os estudos de caso com esse enfoque<sup>44</sup> se esforçam em identificar os benefícios dos modelos implementados, buscando conferir legitimidade e credibilidade para a prática. Aqui aparecem os estudos que tratam de apresentar a avaliação de desempenho como promotora de um melhor clima organizacional<sup>45</sup>, diretamente responsável por resultados positivos para as empresas e pelo aumento da motivação, comprometimento e produtividade dos trabalhadores.

Destacam-se também as pesquisas empíricas que buscam identificar padrões para fomento à teorização da avaliação de desempenho. São estudos de mapeamento de conceitos, auditoria de modelos, identificação de práticas de sucesso, de relevância de critérios, e detalhamento de medidas (como são definidas, mensuradas e correlacionadas).<sup>46</sup> Há um esforço de decomposição minuciosa de todas as etapas do processo para solidificar os aspectos científicos da avaliação de desempenho através da racionalização das suas etapas (Dutra, Abreu e Abreu, 2014).

Avaliar a qualidade dos processos de avaliação implementados é outro assunto relevante para essa perspectiva. Aqui certos aspectos organizacionais são recorrentemente identificados como fonte de problemas: má comunicação, falta de treinamento, desconhecimento do corpo laboral sobre motivações da medição, critérios opacos de avaliação e ausência da participação dos/as avaliados/as na formulação dos modelos de medição. A qualidade da avaliação de desempenho depende diretamente das medidas utilizadas<sup>47</sup>. Neste contexto, selecionar medidas que garantam que o processo de AD seja inteligível, objetivo e mensurável é essencial. Medidas genéricas, não-objetivas ou mal definidas podem gerar julgamentos errados e resistência à

---

<sup>43</sup> Conforme pesquisas apontadas nos levantamentos de Paz (1995) e Martins e Dutra.

<sup>44</sup> Como identificados por Bezerra *et al.*, (2022); Dutra, Abreu e Abreu (2014); Nudurupati *et al.* (2011) e Paz (1995).

<sup>45</sup> Aparece com destaque nos levantamentos de Nudurupati *et al.* (2011) e Paz (1995).

<sup>46</sup> Como identificado nas pesquisas levantadas por Dutra, Abreu e Abreu (2014); Martins, Rolin Ensslin e Dutra (2018) e Nudurupati *et al.* (2011).

<sup>47</sup> Como apontado por Bezerra *et al.* (2022); Dutra, Abreu e Abreu (2014); Lacerda, Ensslin e Rolim Ensslin (2012); Martins, Rolin Ensslin e Dutra (2018) e Nudurupati *et al.* (2011).

aplicação das avaliações de desempenho. Entretanto oferecer medidas de performance adequadas não é suficiente para melhorar o desempenho das organizações, o verdadeiro sucesso, segundo os pesquisadores, está no comportamento<sup>48</sup> dos avaliadores ao utilizar as ferramentas de avaliações (Nudurupati et al., 2011, p. 281).

Apesar dos estudos empíricos identificarem problemas nas medidas dos sistemas de avaliação, como o descasamento entre os indicadores utilizados nas ADs e as necessidades da organização, assim como dificuldades no manejo e interpretação dos grandes volumes de dados desintegrados (Nudurupati *et al.*, 2011), há consenso sobre a importância da manutenção dos ciclos de avaliação e há demanda para uma estruturação mais flexível dos processos avaliativos. Segundo as pesquisas, para suportar a tomada de decisão ágil, os modelos precisam se adaptar com velocidade às mudanças e precisam dispor de dados em tempo real sobre a performance organizacional e dos trabalhadores<sup>49</sup>.

A segunda abordagem de destaque para os estudos de avaliação de desempenho se dá a partir da psicologia. São os estudos que entendem a realidade de uma forma mais complexa, considerando todos os pontos de vista envolvidos. São pesquisas de caráter interpretativista, interessadas no comportamento humano e nos impactos subjetivos dos meios de controle do trabalho nos indivíduos, em especial, adoecimento, motivação, compromisso e felicidade. Elas são pautadas por uma visão não generalista, entendendo a especificidade de cada implementação, buscam identificar as falhas dos sistemas de medição e as consequências de utilização desses modelos para os indivíduos e para cada organização<sup>50</sup>.

Estas pesquisas destacam o protagonismo da gerência em qualquer análise sobre performance. Como entendem que a AD é socialmente construída, multifatorial e que desempenho não pode ser definido objetivamente, consideram que as avaliações são indissociáveis dos sistemas de medição que as engendram, mas também das pessoas que as formulam e gerenciam: "a medição e a gestão de desempenho são indiscutivelmente um fenômeno social, onde seu comportamento é moldado pelos sentimentos, valores e crenças dos indivíduos, a organização, a comunidade e a sociedade em que ela opera" (Martins, Rolin Ensslin e Dutra, 2018, p. 105).

Identificar a pessoa que executa a avaliação como ponto de tensão no processo de medição de desempenho é um assunto relevante na bibliografia com abordagem

---

<sup>48</sup> Aspectos comportamentais serão abordados em mais detalhes a seguir.

<sup>49</sup> Essa necessidade é propulsora do desenvolvimento das plataformas de *People Analytics*, sistemas que coletam, processam e analisam dados dos trabalhadores para monitoramento do trabalho e suporte à decisão gerencial. Esta inovação na prática de Recursos Humanos não foi contemplada nesta pesquisa.

<sup>50</sup> Como indicado nos levantamentos de Dutra, Abreu e Abreu, 2014; Nudurupati *et al.*, 2011 e Paz, 1995.

interpretativista<sup>51</sup>. A cognição do indivíduo avaliador influencia e “direciona os processos de codificação e elaboração de julgamentos de avaliação” (Paz, 1995, p. 74), o(a) gerente é diretamente implicado(a) no processo e aspectos pessoais como estresse, expectativas, dificuldades na vida particular, afetividade da relação avaliador(a) / avaliado(a) podem interferir na precisão da avaliação. Estas pesquisas abrem espaço para certo nível de discricionariedade dos avaliadores e para a possibilidade da racionalidade dos modelos de medição poder ser refletir as opiniões, experiências e percepções de seus formuladores (Martins, Rolin Ensslin e Dutra, 2018).

Buscando mitigar esses efeitos, os estudos desta perspectiva são direcionados para o ajuste de medidas, o aprimoramento da qualidade das técnicas de aferição, o refinamento dos instrumentos de medição e a criação de escalas de observação comportamental com o objetivo de suportar a classificação da ação humana<sup>52</sup> e, assim, buscam melhorar a confiabilidade das avaliações a partir da neutralização da subjetividade/estrutura cognitiva da pessoa avaliadora através da padronização e racionalização de medidas e dos procedimentos de avaliação de desempenho.

Outras preocupações identificadas a partir dos levantamentos bibliográficos envolvem a indefinição ou opacidade sobre quem é o decisor da avaliação. Essa é uma lacuna de conhecimento sobre o processo de AD recorrente nas organizações que tem como consequência a ausência de clareza sobre os modelos e a utilização de critérios genéricos, gerando decisões menos evidenciáveis e justificáveis<sup>53</sup> (Dutra, Abreu e Abreu, 2014).

A discussão sobre poder também é relevante na temática. Nesta abordagem, a avaliação de desempenho é instrumento para negociação de termos entre avaliados/as e avaliadores/as. As pesquisas aqui entendem os interesses das lideranças e dos/as subordinados/as como divergentes e as avaliações de desempenho como meio de convergência, mobilizando aspectos de incentivo, dominação e monitoramento. Aspectos de justiça e se a avaliação de desempenho pode ou deve ser entendida como meio de promover equidade, igualdade ou atendimento de necessidades também aparecem com destaque<sup>54</sup>. Investigações para identificar se existe justiça na aplicação dos procedimentos de avaliação ou na distribuição das recompensas pós-avaliação

---

<sup>51</sup> Abordado nas pesquisas como “o papel do decisor”, “valores e preferências do avaliador” ou “paradigma da participação do decisor”, segundo apontamentos de (Dutra, Abreu e Abreu, 2014; Paz, 1995)

<sup>52</sup> Escalas como BARS (*Behaviorally Anchored Rating Scales*) ou BES (*Behavioral Expertation Scales*), BOS (*Behavioral Observation Scales*)

<sup>53</sup> Poder evidenciar, mesmo que apenas formalmente, que as decisões sobre promoções ou demissões foram baseadas em critérios objetivos e percebidos como justos e meritocráticos não é banal.

<sup>54</sup> (Bezerra *et al.*, 2022; Nudurupati *et al.*, 2011; Paz, 1995)

e sobre quem recai a percepção de injustiça<sup>55</sup> também são aspectos das pesquisas que destaco nesta revisão.

Em uma abordagem mais crítica alguns estudos tensionam se as avaliações de desempenho realmente servem ao desenvolvimento e aprendizado dos/as trabalhadores/as ou se estariam mais próximas dos mecanismos de controle típicos<sup>56</sup>.

Ainda nessa vertente, algumas pesquisas se debruçam sobre os impactos da importação de modelos de avaliação das matrizes europeias e/ou americanas, são estudos de caso atentos às consequências da globalização e seus impactos na cultura organizacional e às formas de disseminação do domínio sobre as filiais (Martins, Rolin Ensslin e Dutra, 2018, pp. 110–111).

O tensionamento da importação de práticas administrativas estrangeiras é debate também na produção sobre o setor público, segundo indicado por Bezerra et al. (2022), a implementação “para inglês ver” é reforçada pela exclusão do alto escalão das avaliações e pelo alto percentual de avaliações com nota máxima, a chamada “cultura na nota máxima”.

Outro ponto recorrente de crítica é o grau de subjetividade das avaliações e a ausência de aporte teórico na estruturação dos processos nas organizações, indicando que as implementações dos ciclos de avaliação fazem muito uso da crença e da experiência prévia gerenciais, prescindindo da utilização da acumulação teórica sobre o assunto.

Destaco ainda as discussões sobre como mensurar e valorar o esforço despendido para realização do trabalho quando o resultado obtido não é o esperado (Dutra, Abreu e Abreu, 2014), trata-se do dilema do esforço *versus* o resultado, e as pesquisas dão atenção ao impacto dele na motivação dos trabalhadores.

Martins et al. 2018 ainda indicam a possibilidade de uma outra abordagem para as pesquisas sobre avaliação de desempenho: a abordagem revolucionária (ou crítica), interessada em externalizar as contradições estruturais da sociedade que se tornam aparentes nesse processo e que tem como objetivo primordial suportar a identificação de meios para a transformação estrutural e/ou emancipação humana<sup>57</sup>, os autores não identificaram estudos nessa vertente. Entendo que a investigação sociológica do objeto tem muito a contribuir nessa perspectiva de pesquisa.

---

<sup>55</sup> Segundo Paz (1995) ao citar um estudo empírico conduzido por Greenberg (1987): "a injustiça é mais sentida pelo empregado quando este percebe que ela é fruto de políticas organizacionais do que quando causada por alguém especificamente."

<sup>56</sup> (Bezerra et al., 2022; Martins, Rolin Ensslin e Dutra, 2018)

<sup>57</sup> Perspectiva ausente nos levantamentos bibliográficos nacionais e internacionais avaliados. Brousselle et al. indica que para Habermas a avaliação pode ter potencial libertador pois ela “favorece o diálogo, a reflexão crítica e a compreensão mútua dos diferentes atores” (Brousselle et al., 2011, p. 36).

Ainda na etapa de levantamento bibliográfico, após essa primeira aproximação geral da literatura sobre avaliação de desempenho, refinei a busca para incorporar especificamente a perspectiva de gênero, já que esta é relevante para a minha pesquisa. Para isso, adicionei uma nova camada de palavras-chave à pesquisa inicial<sup>58</sup>. O resultado da pesquisa diretamente com esses termos na produção brasileira não foi promissor. Pelos títulos e resumos não foi possível identificar artigos com vinculação direta entre avaliação de desempenho e gênero na produção acadêmica nacional<sup>59</sup>.

Expandindo a busca para aspectos mais gerais sobre debate de gênero e trabalho foi possível identificar que percepções sobre o desempenho do trabalho das mulheres no ambiente corporativo aparece como tema de análise dentro de reflexões mais abrangentes sobre trabalho e gênero, como nas análises das trajetórias das mulheres executivas<sup>60</sup>, por exemplo.

Com este ajuste na busca, a base de dados da revisão bibliográfica foi complementada<sup>61</sup>. Os novos textos, de forma geral, abordam a relação entre gênero e o desenvolvimento da carreira das trabalhadoras no ambiente corporativo. Dentre os priorizados, destaco o trabalho de Betiol e Tonelli (1991), pois entendo que este texto consolida os achados mais comumente encontrados nas pesquisas sobre o tema.

A pesquisa das autoras revela que mulheres executivas enfrentam uma série de barreiras, como a necessidade de maior cautela para evitar erros, a desconfiança sobre sua dedicação ao trabalho e a expectativa de controle emocional constante. Elas destacam como o trabalhador ideal é caracterizado por atributos tradicionalmente masculinos (autonomia, agressividade, racionalidade), enquanto as características femininas são associadas ao mundo infantil (dependência, emotividade, inconstância), reforçando que o profissional ideal, adulto, é, por definição, um homem.

Com base em todo o contexto recuperado nesta revisão, apresento no próximo capítulo, os resultados do campo da pesquisa. A partir da sociologia, busco compreender o que as avaliações de desempenho da atualidade expressam sobre o trabalho no neoliberalismo e como

---

<sup>58</sup> Qualifiquei a busca na base de periódicos da CAPES e no Google Scholar com as palavras chaves gênero / mulher(es) / trabalho feminino. Exclui os artigos de outras áreas do conhecimento, mais uma vez os campeões de citação são artigos relacionado à medicina, em especial esportiva e sobre desempenho educacional em escolas e universidade.

<sup>59</sup> Em língua portuguesa apenas um trabalho foi identificado, sobre desempenho do trabalho no ambiente hospitalar (Pedro Correia e Bruno Cardoso). A produção internacional vinculando diretamente gênero e desempenho parece mais frutífera.

<sup>60</sup> Betiol e Tonelli, (1991); Di Martino, (2014)

<sup>61</sup> Mais 13 artigos e livros foram selecionados.

estas avaliações, enquanto instrumentos pretensamente neutros de gestão, podem revelar e reproduzir dinâmicas generificadas de desigualdade no ambiente corporativo.

### 3 A avaliação de desempenho a partir da perspectiva sociológica

Este capítulo apresenta os principais achados da pesquisa, colocando-os em diálogo as com a teoria já apresentada e explicitando como a investigação sociológica empírica pode contribuir para a análise desse objeto.

O capítulo está estruturado em três partes. Na primeira, apresento as principais características do grupo interlocutor. Na seção seguinte, registro o que foi apreendido sobre as avaliações de desempenho de forma geral a partir dos relatos dos trabalhadores e trabalhadoras. Por fim, no que entendo ser o núcleo da dissertação, exponho as possibilidades que o olhar interessado em gênero para este objeto pode revelar.

#### 3.1 O grupo interlocutor

No primeiro capítulo trouxe informações sobre o campo de pesquisa, indiquei o processo de aproximação com os interlocutores, os critérios de seleção dos entrevistados e o contexto em que as entrevistas ocorreram, além das escolhas para anonimização e preservação da identidade dos participantes. Nesta seção apresento detalhes do perfil do grupo entrevistado.

O grupo era composto por 29 pessoas com experiência profissional formal<sup>62</sup> no mercado de trabalho brasileiro e que já tinham participado de ao menos um ciclo de avaliação de desempenho como avaliado(a), avaliador(a) ou formulador(a) da pesquisa.

A seleção de participantes deliberativamente privilegiou uma distribuição equilibrada de gênero (foram 15 entrevistados e 14 entrevistadas<sup>63</sup>) já que esta investigação tem o interesse de compreender, com mais profundidade, as experiências específicas de mulheres e homens em relação às avaliações de desempenho. Também por este motivo, todos os dados de caracterização do grupo serão apresentados sempre categorizados por gênero.

Os entrevistados se autodeclararam primordialmente como pessoas brancas (72%), pretos e pardos, como pode ser observado no Gráfico 1, compõem apenas 28% da amostra. Em relação às características familiares do grupo, 38% são casados, 41% solteiros<sup>64</sup>, 62% não possuem filhos e 21% possuem ao menos um filho (Gráficos 2 e 3).

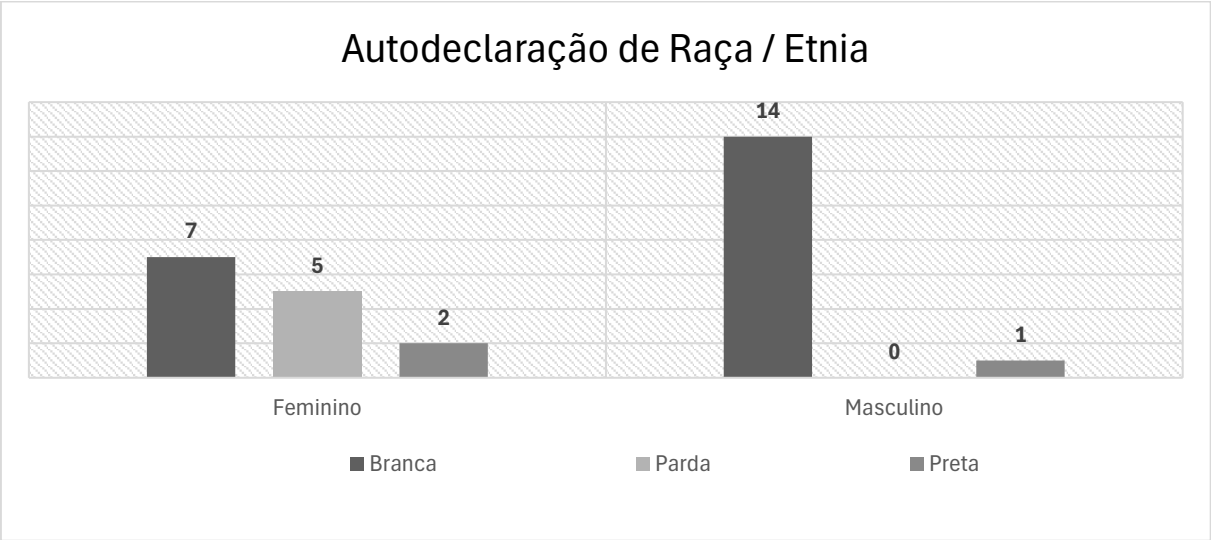
<sup>62</sup> No segundo trimestre de 2024 (IPEA, 2024) o mercado de trabalho formal brasileiro abrangia 46,8 milhões de brasileiros, 46% dos brasileiros ocupados.

<sup>63</sup> Aproximadamente 52% de homens e 48% de mulheres, não tão diferente da estatística do mercado de trabalho formal brasileiro em agosto de 2024, 54% de homens e 46% de mulheres, conforme Feijó e Zahar, (2024).

<sup>64</sup> Destaco que algumas perguntas não foram respondidas por todos os interlocutores, estão indicados como “sem resposta” nos gráficos.

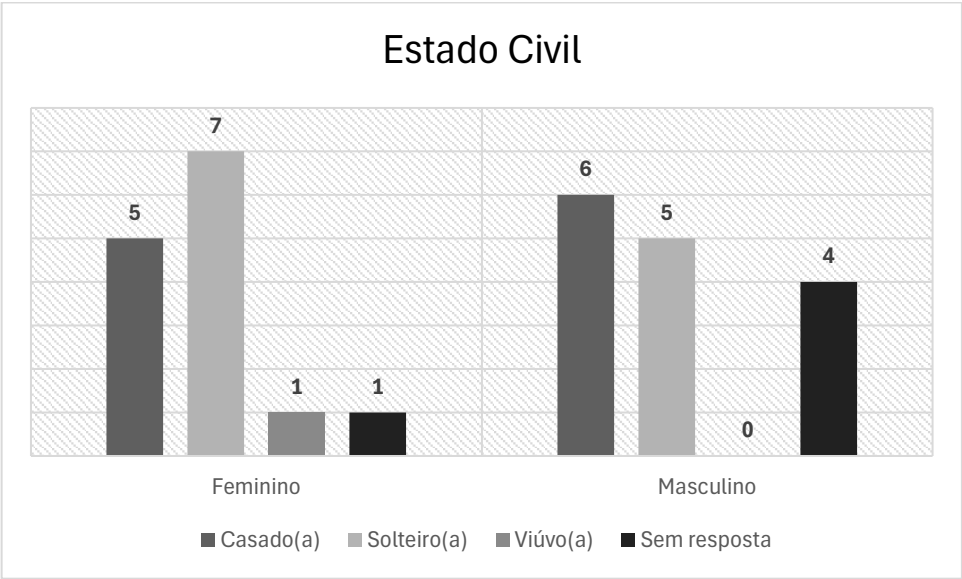


Gráfico 1: Distribuição por raça / etnia do grupo entrevistado



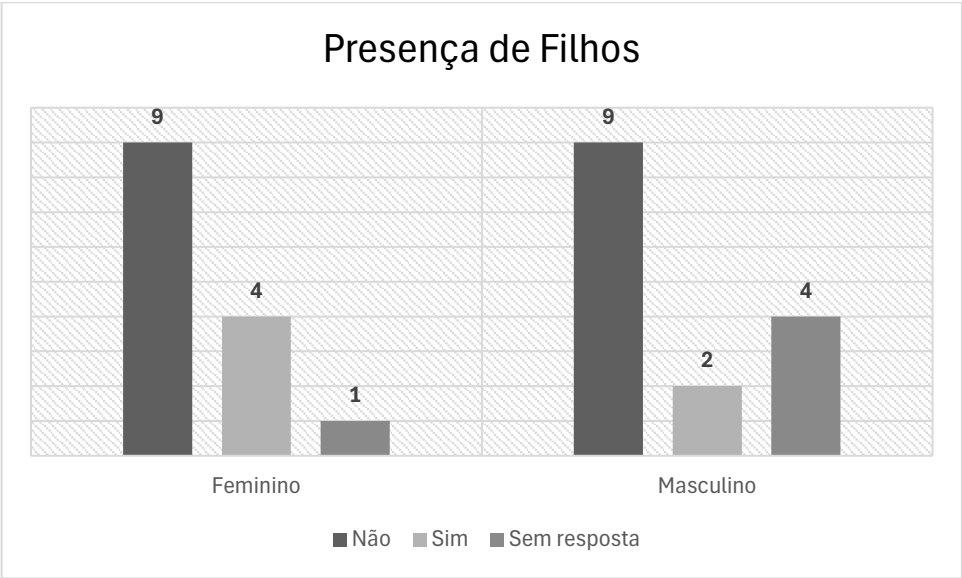
Fonte: Elaboração Própria, 2025

Gráfico 2: Distribuição por estado civil



Fonte: Elaboração Própria, 2025

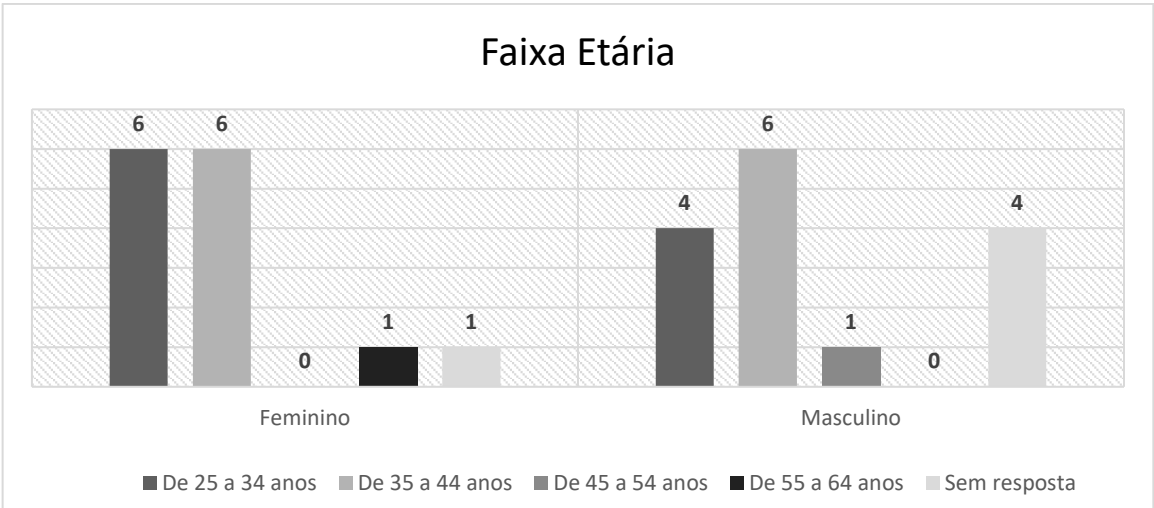
Gráfico 3: Distribuição por presença de filhos



Fonte: Elaboração Própria, 2025

Quanto à faixa etária, os entrevistados e entrevistadas apresentam idades entre 25 e 64 anos (Gráfico 4) com uma concentração maior na faixa entre 35 e 44 anos (41%).

Gráfico 4: Distribuição por faixa etária

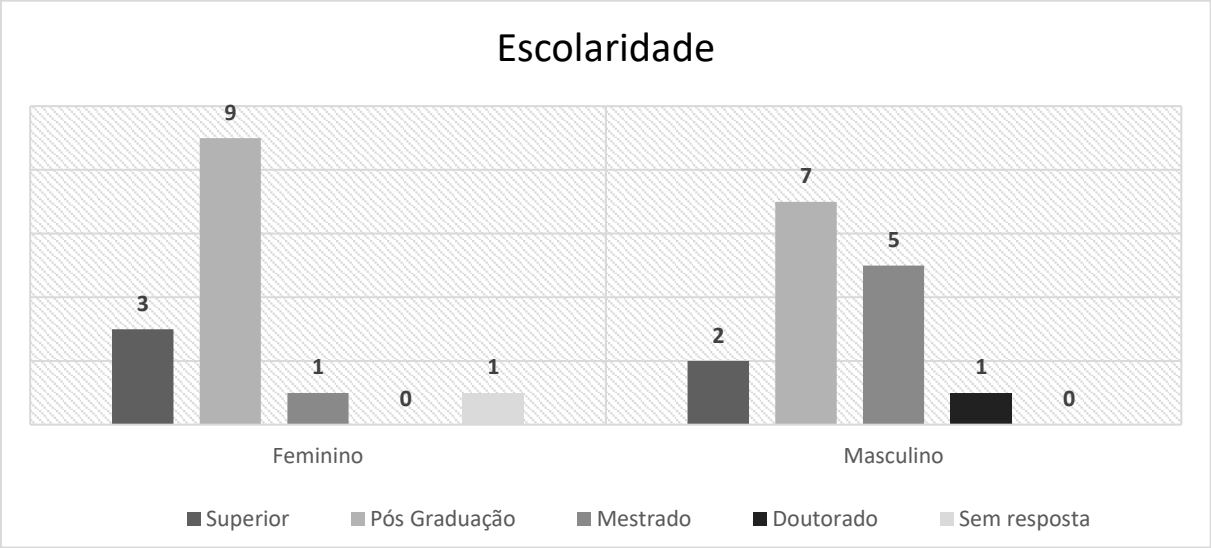


Fonte: Elaboração Própria, 2025

Em termos de escolaridade (Gráfico 5), 100% dos participantes possuem ensino superior completo e 79% alguma pós-graduação. Ao observar a trajetória escolar (Gráfico 6), é possível identificar que 45% do grupo interlocutor cursou o ensino fundamental e médio em instituições

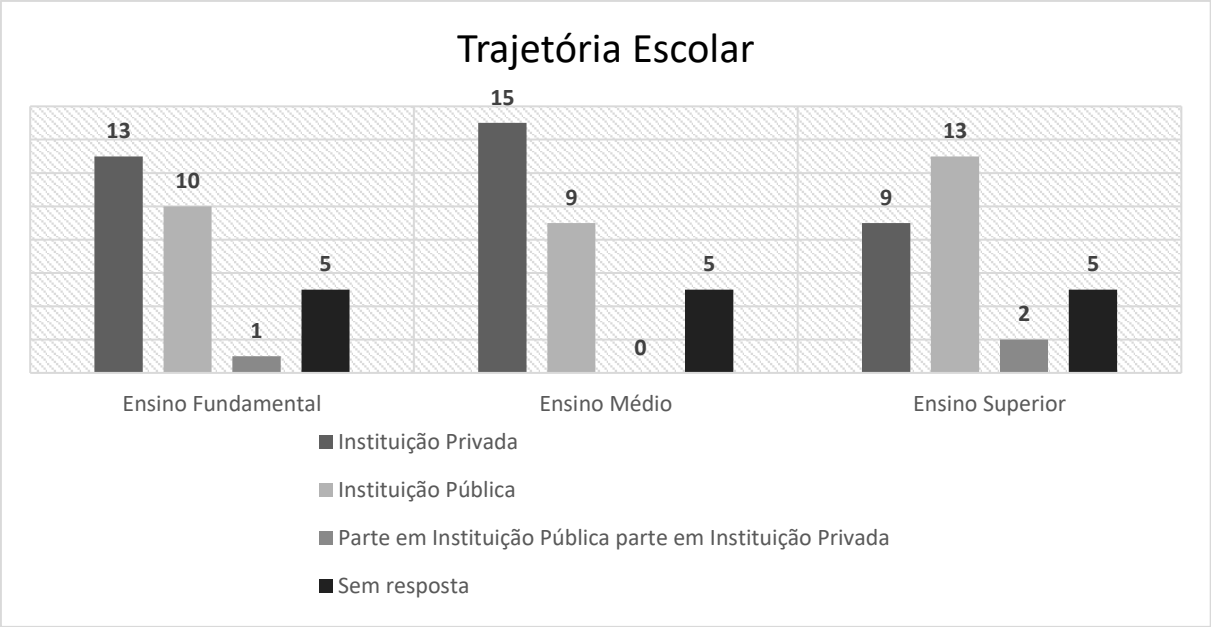
privadas com o ensino superior em instituição pública o que pode ser entendido como um indicativo de classe<sup>65</sup>.

Gráfico 5: Distribuição por escolaridade



Fonte: Elaboração Própria, 2025

Gráfico 6: Distribuição por trajetória escolar



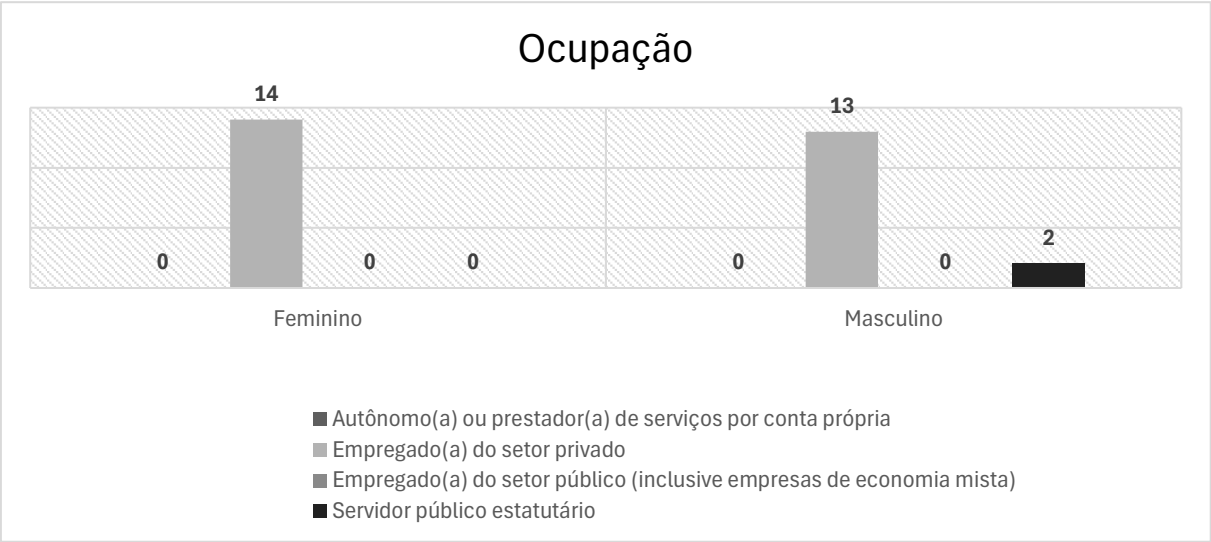
Fonte: Elaboração Própria, 2025.

<sup>65</sup> Este circuito de escolarização composto por ensino básico na escolha privada e ensino superior na universidade pública é característico da classe média brasileira (Almeida e Nogueira, 2022). Com base nesta informação, podemos indicar que possivelmente quase 50% da amostra já fazia parte da classe média antes de entrar no mercado de trabalho formal.

Quanto aos aspectos profissionais, 90% dos entrevistados estavam empregados no momento da entrevista e 93% declararam como ocupação principal durante sua trajetória profissional ser empregado do setor privado (Gráfico 7).

Sobre rendimentos (Gráfico 8), os entrevistados declararam ganhar entre R\$ 3.961<sup>66</sup> até mais que R\$ 26.401 por mês, com uma concentração maior (21%) na faixa entre R\$ 6.601 a R\$ 9.240<sup>67</sup>. De acordo com o IBGE, pelo critério renda, podemos indicar que ao menos 80% da amostra é da classe média brasileira<sup>68</sup>. Na amostra da pesquisa, entre aqueles participantes que declararam renda, os homens ganham, em média, mais que as mulheres<sup>69</sup>.

Gráfico 7: Distribuição por ocupação categorizada por gênero



Fonte: Elaboração Própria, 2025

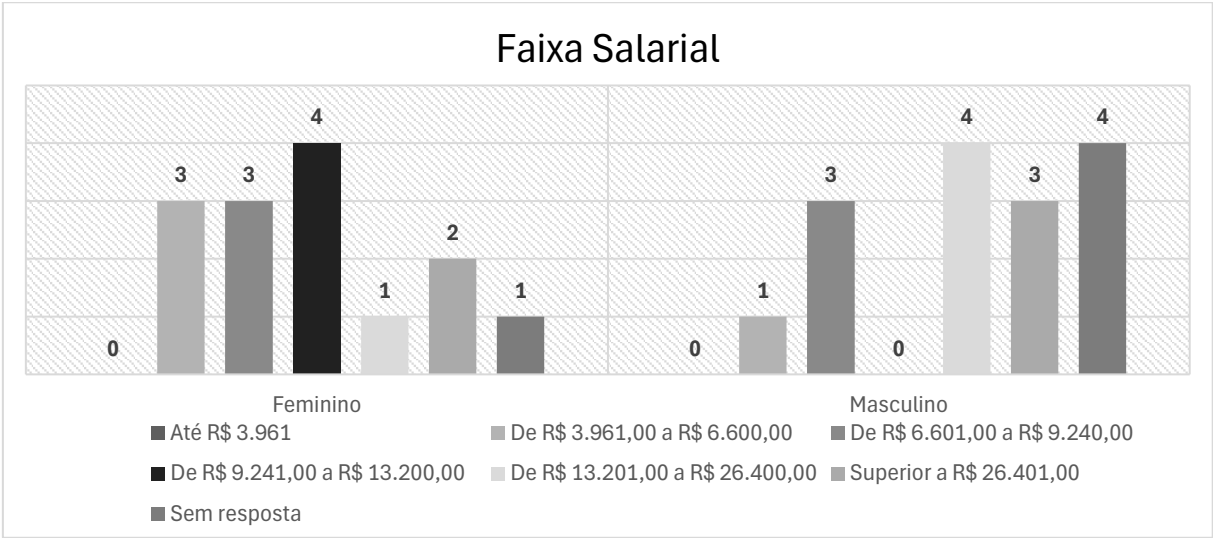
<sup>66</sup> Segundo IPEA, o ganho médio mensal de um assalariado formal no Brasil em outubro de 2024 era R\$ 3.528.

<sup>67</sup> 05 participantes não responderam à pergunta sobre faixa salarial, mas considerando os seus cargos (01 coordenador, 02 diretoras, 01 diretor e 01 gerente) e suas respectivas faixas salariais, podemos entender que a média é maior que aquele utilizado para classificar como classe média no Brasil, de acordo com o IBGE.

<sup>68</sup> Tenho ciência que o debate sobre categorização da classe média no Brasil não possui consenso, envolvendo múltiplos fatores além da renda, como trajetória escolar (individual e intergeracional), tipo de ocupação, capital cultural e social herdado, estilo de vida e padrões de consumo (Cardoso e Préteceille, 2017) . A opção por destacar o aspecto de classe na categorização do grupo se justifica pela sua relevância para caracterização do campo da pesquisa e para evidenciar a distinção socioeconômica em relação ao trabalhador médio formal brasileiro,

<sup>69</sup> Se considerarmos o valor mínimo da última faixa salarial (R\$ 26.401) para um exercício rápido de média, os homens entrevistados ganham 41% a mais que as mulheres entrevistadas, 33% a mais se replicarmos as faixas salariais para os não respondentes.

Gráfico 8: Distribuição por faixa salarial categorizada por gênero



Fonte: Elaboração Própria, 2025

No que diz respeito às demais características profissionais, destaco que os entrevistados atuam em diversos setores, incluindo energia, tecnologia, comunicação, advocacia, financeiro, cosméticos e o serviço público. O tempo de experiência profissional dos entrevistados varia entre 05 anos e 35 anos. Os cargos ocupados e experiências profissionais dos participantes são variados (Quadro 01, e mais detalhes no Anexo III), abrangendo desde posições mais juniores até altos cargos de gestão, como diretores, o que possibilitou a apreensão de diferentes perspectivas hierárquicas.

Quadro 1 - Cargo das pessoas entrevistadas

Feminino	Masculino
07 analistas	04 analistas
01 engenheira	02 servidores públicos
01 coordenadora	02 coordenadores
04 gerentes	05 gerentes
02 diretoras	01 diretor

Fonte: Elaboração Própria, 2025

Todos os participantes tinham experiência de ter participado de ciclos de avaliação de desempenho como uma pessoa avaliada. Além disso, 19 pessoas (66%) acumulavam experiência como avaliadoras e 7 pessoas como formuladoras da pesquisa nas organizações onde trabalhavam.

De forma geral, este é o grupo entrevistado: homens e mulheres brancos, de classe média e classe média superior e com experiência de trabalho majoritariamente no mercado formal. Nas próximas seções deste capítulo, suas experiências e percepções sobre as avaliações de desempenho são apresentadas e analisadas.

### 3.2 Olhares gerais sobre a avaliação de desempenho

Após apresentar no capítulo anterior uma breve contextualização histórica da avaliação de desempenho, inicio esta seção recuperando esta temática por uma nova perspectiva: a experiência vivida, aqui narrada por uma das minhas interlocutoras. Este deslocamento para o plano empírico permite a visualização de algumas manifestações concretas do que foi apresentado anteriormente apenas teoricamente:

*Na [nome da empresa omitido] a gente sempre teve um histórico de avaliação de desempenho formal, havia ciclos, os ciclos geralmente aconteciam de dois em dois anos, passei por diversos modelos, o modelo mais industrial, em que a gente, lá no início da minha carreira, quando a gente fazia modelos voltados mais para a gestão de tempo, se a pessoa era assídua, se não era assídua, se a pessoa cumpria ou não os procedimentos que a empresa definia como padrão para aquela atividade que ela fazia, se ela desempenhava bem ou não, era aquele modelo mais básico, digamos assim, de um processo de avaliação. Depois ele foi migrando para outro tipo de abordagem associada a questões de cultura e ao que a gente chamava de ideologia, a ideologia da empresa, valores, missão, objetivos. Então, a gente começou a desenvolver e implementar um processo de avaliação que “linkava” os comportamentos que os colaboradores, que os empregados deveriam apresentar à missão, aos valores que a empresa desejava implementar em função dos objetivos que ela tinha. Então, foi muito amplo, mas todos os ciclos formais em que a gente modelava, fazia um efeito cascata para descer para dentro das estruturas, apresentava, treinava as equipes, depois apresentava resultado, media resultado e desenvolvia, como que tinha sido. (Entrevistada 12<sup>70</sup>)*

Este breve relato expressa de forma consolidada várias das mudanças que o processo de avaliação passou nos últimos anos e destaca um aspecto central que emergiu em todas as

---

<sup>70</sup> Entrevista concedida em 26 de junho de 2024. A Entrevistada 12 tem mais de 35 anos de experiência profissional, primordialmente como Gerente de RH.

entrevistas: o interesse das organizações em vincular o conteúdo das avaliações cada vez mais a aspectos comportamentais e/ou subjetivos dos trabalhadores.

Apesar da diversidade de setores e cargos dos participantes, conforme apresentado na seção anterior, o processo de avaliação de desempenho se manteve relativamente o mesmo nas experiências relatadas. De forma geral existem dois tipos de avaliação: uma avaliação objetiva de resultados/produktividade que está vinculada ao desempenho individual e/ou da empresa. Este primeiro tipo expressa a permanência de aspectos de controle do trabalho do tipo taylorista nas práticas contemporâneas de gestão.

Os indicadores quantificáveis da avaliação objetiva servem como base para determinar a Participação nos Lucros e Resultados (PLR) dos trabalhadores, quando este benefício existe, estabelecendo os valores mínimos necessários para seu recebimento<sup>71</sup>. Recorrentemente, o bom desempenho nesta avaliação, atingindo valores mínimos pré-determinados, foi identificado como um pré-requisito para a concessão da PLR.

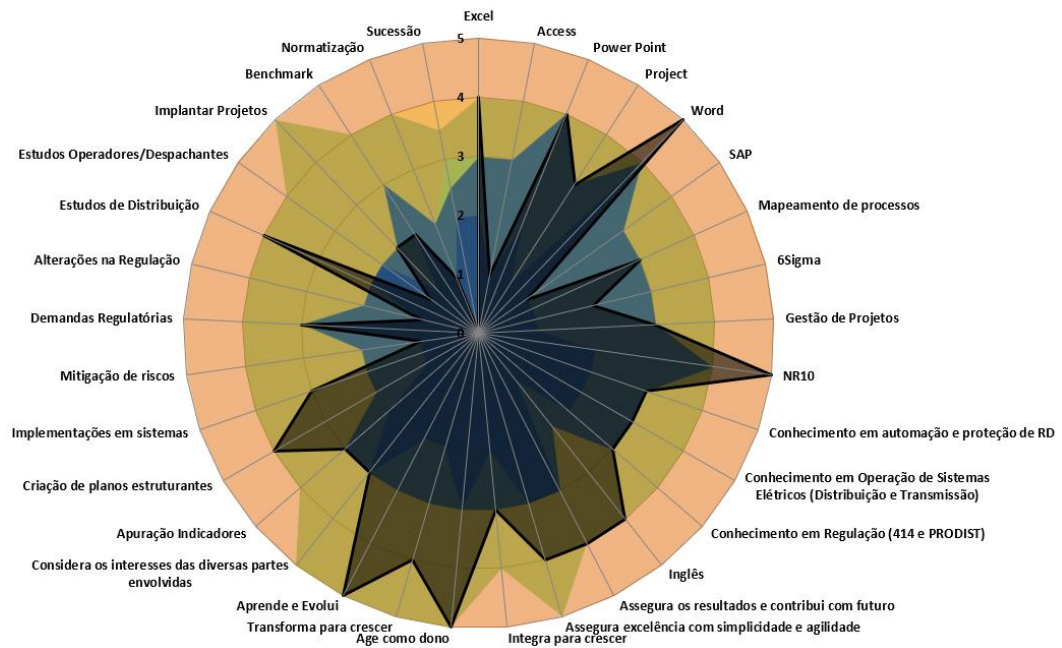
Existe também uma segunda avaliação, baseada em competências, que é compreendida como pré-requisito para promoções, aumentos de salário e progressões de carreira. Esta avaliação opera buscando engajar e motivar o trabalhador no seu processo de trabalho e em um ciclo contínuo de autodesenvolvimento para adequação às expectativas comportamentais da organização.

O padrão de uma avaliação de desempenho como a junção de uma avaliação de resultados combinada a uma avaliação por competências técnicas e comportamentais foi recorrente nos relatos dos trabalhadores e trabalhadoras inclusive naqueles do serviço público. As imagens a seguir exemplificam: a Figura 1 apresenta a lista de comportamentos e competências de uma AVD e a Figura 2 detalha como a avaliação de uma competência específica deve ser realizada.

---

<sup>71</sup> O gatilho para ativar a PLR pode ser uma avaliação apenas compostas por indicadores objetivos da empresa, apenas compostas por indicadores objetivos individuais ou uma combinação dos dois.

**Figura 1: Competências e Comportamentos de uma AVD**



Fonte: Acervo pessoal, empresa do setor elétrico brasileiro, 2016

**Figura 2: Orientação para avaliação de uma competência comportamental**

#### **ASSEGURA O RESULTADO E CONSTRÓI O FUTURO**

É a capacidade de gerar resultados consistentes, superar desafios e garantir a concretização das metas estabelecidas. Envolve a elaboração de planos consistentes, análise e entendimento do mercado e tendências do setor, para assumir riscos calculados e tomar decisões que garantam o crescimento lucrativo e sustentável da empresa. Monitora indicadores e as variáveis segurança, custo, qualidade e prazo.

COLABORADORES

Qual o comportamento esperado?

**Gera resultados e supera desafios, dentro do prazo estabelecido**

Isso significa que o colaborador:

Compreende e adere às metas organizacionais, com atenção à rentabilidade, custos, prazos e qualidade.

Busca constante de superação dos resultados com comprometimento pessoal e determinação.

Mantém-se atualizado em relação às variáveis que interferem no negócio; identifica riscos e antecipa problemas para assegurar os resultados esperados.

Planeja suas atividades para assegurar as condições necessárias à concretização das metas; acompanha indicadores pré-determinados e redefine ações junto à liderança.

LIDERANÇAS

Qual o comportamento esperado?

**Implementa ações para superar os resultados e criar oportunidades**

Isso significa que o líder:

Introduz melhorias visando atingir os resultados e demonstra satisfação quando os objetivos são alcançados.

Integra variadas informações e identificar oportunidades de melhorias para a sua área com foco no curto, médio e longo prazos.

Redefine prioridades com agilidade para responder às novas demandas e tendências e superar as metas organizacionais.

Mobiliza a equipe para a concretização dos resultados atendendo aos critérios de segurança, custo, qualidade e prazo.

Fonte: Acervo pessoal, empresa do setor elétrico brasileiro, 2016



As regras e implicações da avaliação de resultados, aquela mais objetiva, aparecem nas entrevistas como de conhecimento dos trabalhadores, os relatos indicam que eles conhecem os acordos para recebimento da PLR, por exemplo, ou outros benefícios como o acesso a cursos e treinamentos. Já a avaliação por competências, mesmo quando possui algumas regras definidas e normatizadas, aparece recorrentemente nos relatos como algo não completamente compreensível ou com acordos ou meios de funcionamento que não são explícitos:

*Quando eu estou falando de avaliação, eu acho que tem dois critérios de avaliação. Um que é uma questão mais de soft skills e até o desempenho que a gente acompanha. E outra de resultados em si. Nem sempre a vinculação de resultado quer dizer que você esteja tendo um bom desempenho. (Entrevistado 28)*

*Eu sei que eu tenho acesso à minha avaliação, que eu tenho acesso à minha nota, mas não tenho acesso ao que eu preciso ou o que eu tenho recomendado, que caminho eu tenho que seguir. Não tenho nada. (Entrevistado 28)*

O Entrevistado 28<sup>72</sup>, com 12 anos de experiência profissional, ocupa o cargo de Gerente de Desempenho em uma empresa do setor de energia, ou seja, o profissional é um dos responsáveis, junto à área de RH, de definir as regras das avaliações de desempenho. Ele tem clareza sobre o funcionamento geral das avaliações, compreende que há aspectos objetivos e subjetivos, mas não sabe ao certo o que é necessário para ser promovido. Ou seja, mesmo sendo um dos formuladores das políticas de avaliação na empresa em que trabalha, o entrevistado revela não ter clareza sobre quais os próximos passos para construir a carreira que almeja. Em especial, os critérios que determinam as promoções de cargo são os mais opacos, mas esse espaço de discricionariedade é defendido, o Entrevistado 03, por exemplo, entende que é importante um espaço não normatizado para exercício de certo nível de autonomia:

*Mas se eu fosse um coordenador e tivesse um cargo de assessor, que eu pudesse nomear livremente, eu ia escolher uma pessoa que eu gosto, uma pessoa que eu conheço, uma pessoa que eu sei. Todo mundo faz isso. [...] Mas é sempre a pessoa que escolhe o cargo, se sou eu que escolho ou se é o meu chefe que escolhe, a gente sempre vai usar a nossa régua, a nossa medida, a nossa avaliação pessoal para quem está ali. (Entrevistado 03)*

Com base nos relatos, a avaliação de resultados, por seu caráter objetivo, opera inteiramente no âmbito formal, enquanto a avaliação por competências transita entre o formal

---

<sup>72</sup> Entrevista realizada em 25 de julho de 2024.

e o tácito. O conceito de “jogo” ou *game of making out* como desenvolvido por Burawoy<sup>73</sup> pode oferecer uma chave analítica valiosa para compreender esta dinâmica das avaliações de desempenho (Burawoy, 1979, 1985). Assim como nos jogos sociais descritos pelo autor, a AVD opera tanto no plano formal, criando engajamento através de bonificações como a PLR, quanto no plano tácito, onde residem regras não explicitadas, mas fundamentais para sua operação. Esta dualidade entre o explícito e o tácito atua na manutenção das hierarquias de poder. Se todas as regras fossem explícitas, os trabalhadores teriam mais oportunidade de compreender o sistema, podendo utilizá-lo a seu favor.

O relato do Entrevistado 28 demonstra como mesmo quem desenha os processos e defende a composição não formal material da avaliação pode experimentar as limitações dos aspectos tácitos do processo. A ausência de compreensão sobre as implicações e consequências da avaliação de desempenho gera frustração, um fenômeno que Burawoy analisa ao discutir como a opacidade das regras pode subverter a própria lógica do “jogo”. Quando as regras não são claras ou não são cumpridas conforme o esperado, o sistema, em vez de motivar, produz desmotivação, os entrevistados apontam uma certa desconexão entre as práticas avaliativas e suas consequências. Alguns relatos, tanto do serviço público quanto privado, associam a avaliação de desempenho à inutilidade e à falta de sentido, por exemplo, além de destacarem o esforço e tempo despendidos para realização processo, seguem alguns exemplos:

*Olha, eu acho que não era útil para mim a avaliação, para mim enquanto gestora de equipe (...). Mas na minha gestão diretamente com as pessoas ela não era tão útil, porque eu costumava ter muita interação com as pessoas, conversar muito e ir dando os meus feedbacks que eu achava necessários e ouvindo também ao longo do tempo. (Entrevistada 04<sup>74</sup>)*

*Era uma coisa tão... Proforma [...] não há ansiedade ali que pode gerar uma consequência, uma demissão, ou aumento de salário, ou aumento de cargo. Eu não tive essa experiência. Era só para registro mesmo. (Entrevistado 02<sup>75</sup>)*

*Porque, na verdade, assim, eu não vejo nenhuma efetividade nessas coisas. (Entrevistado 27<sup>76</sup>)*

*Como o processo de avaliação é uma grande ficção, não é ele que... Ele não determina nada. [...] Continua sendo proforma, continua não sendo para valer. As pessoas, enfim... É essa a experiência que eu tenho. (Entrevistado 03<sup>77</sup>)*

---

<sup>73</sup> Ciente que os trabalhos de Burawoy versam sobre a organização do trabalho no capitalismo industrial, mas entendo que práticas gerenciais de diferentes momentos históricos ainda coexistem no processo de trabalho no ambiente corporativo.

<sup>74</sup> Gerente em empresa privada do setor de educação, entrevista realizada em 20 de dezembro de 2023.

<sup>75</sup> Analista em empresa multinacional do setor de tecnologia, entrevista realizada em 17 de outubro de 2023.

<sup>76</sup> Servidor público estadual, entrevista concedida em 25 de julho de 2024.

<sup>77</sup> Servidor público federal, entrevista concedida em 18 de outubro de 2023.

Assim como já antecipado pelas pesquisas apresentadas no capítulo anterior, as entrevistas também indicaram os múltiplos papéis das avaliações de desempenho: atuam como fórum de comunicação entre líder e trabalhador (sendo, às vezes, o único momento de comunicação direta entre as partes), podem ser meios de registro de desconfortos ou demandas, são entendidas como instrumentos para capacitação e desenvolvimento, como meio de padronização de condutas, de negociação de salários, entre outros.

Embora a avaliação de desempenho como mecanismo direto de exploração do trabalho, perspectiva que poderia ser considerada central em uma análise crítica, não tenha emergido explicitamente nos relatos<sup>78</sup>, esta pesquisa sustenta que a exploração permanece uma chave interpretativa fundamental, manifestando-se, segundo os relatos, de formas menos evidentes ou mais sutil.

A partir do material coletado em campo, foi possível identificar dois mecanismos característicos deste funcionamento. O primeiro refere-se ao sistema de bonificações e benefícios vinculado às avaliações positivas, sistemas sempre apresentados sob a ótica do estímulo à capacitação e ao desenvolvimento profissional. De forma geral, são de cursos “oferecidos” aos trabalhadores bem avaliados. Embora estes benefícios sejam geralmente bem recebidos pelos funcionários, parecem principalmente atender a necessidades organizacionais de treinamento e, paradoxalmente, acabam gerando novas obrigações para os trabalhadores que se manifestam tanto em termos financeiros, já que as bolsas são frequentemente parciais, quanto em termos temporais, pois as formações ocorrem fora da jornada de trabalho. Assim, o que é apresentado como benefício resulta em uma extensão não remunerada do tempo de trabalho, direcionada para demandas laborais, sem a devida compensação em forma de horas extras, como pode ser observado no relato a seguir:

*Então, para mim não ficou claro esse benefício. Era uma necessidade que parecia que era do gestor. E só se o gestor analisasse que era importante, ele solicitava para o RH esse benefício. (Entrevistado 02)*<sup>79</sup>

Outro aspecto que emergiu recorrentemente nas entrevistas refere-se a um certo embaralhamento do horizonte temporal das avaliações. Formalmente, o processo avaliativo deveria considerar o cargo atual do trabalhador, com suas responsabilidades e atribuições,

<sup>78</sup> Não houve nenhuma referência à avaliação de desempenho como meio de exploração e nenhuma das pessoas entrevistadas entende que as avaliações devem ser excluídas do processo de trabalho.

<sup>79</sup> Este exemplo trata do curso de espanhol que o Entrevistado 02 ganhou após um ciclo de avaliação positiva. A bolsa era parcial, as aulas aconteciam fora da jornada do trabalho sem configuração de hora extra e a empresa, por ser de matriz espanhola, tinha muito interesse em desenvolver essa competência entre seus trabalhadores.

comparando-as com o desempenho de um certo período temporal, em geral referente ao ano anterior. Esta comparação determinaria se o trabalhador estaria atuando abaixo, dentro ou acima do esperado, sendo este último caso um indicativo para aumento salarial ou promoção.

Na prática, contudo, observa-se uma distorção significativa: os trabalhadores são frequentemente avaliados não por seu histórico no período de referência, mas por suas entregas atuais ou potenciais entregas futuras, sendo sempre comparados com funções e responsabilidade de um cargo superior ao seu. A promoção formal só se efetiva quando o trabalhador já está desempenhando as funções do cargo almejado por um certo período. Assim, a avaliação de desempenho é instrumentalizada como mecanismo de gestão de expectativas futuras, demandando um engajamento presente do trabalhador em troca de promessas de reconhecimento futuro que frequentemente não se efetivam.

Este descompasso temporal se evidencia ainda mais se entendemos que as promoções, quando ocorrem, apenas formalizam um nível de trabalho e entrega que o trabalhador já executava há pelo menos um ano, com a remuneração do cargo inferior. Esta apropriação do trabalho excedente aparece normalizada nos relatos dos entrevistados, emulando de certa forma uma lógica de assetização que permeia o capitalismo financeirizado contemporâneo (Lavinas, 2020). O sistema gera promessas e expectativas de retorno futuro, que frequentemente não se materializam e quando ocorrem, só se dão após a empresa já ter capturado o valor adicional gerado pelo trabalhador.

Desta forma, o que tradicionalmente seria caracterizado como desvio de função, uma pauta histórica de reivindicação sindical, é ressignificado como um processo natural de desenvolvimento de carreira, obscurecendo seu caráter de extração de valor adicional do trabalho. As avaliações de desempenho funcionam, assim, como um mecanismo que legitima esta prática, transformando o trabalho presente em uma espécie de “investimento” cujo retorno é constantemente postergado.

O Entrevistado 16<sup>80</sup>, por exemplo, demonstra ambição na carreira, ao sempre estar olhando para a próxima posição, mas naturaliza atuar acima do esperado para o cargo e para o salário:

*Você sentou numa cadeira nova, você já está olhando a próxima. Eu, pelo menos, sou assim. O que eu preciso fazer para a minha bunda crescer para não caber mais na que eu estou? (Entrevistado 16)*

---

<sup>80</sup> Coordenador em empresa do setor de energia, entrevista realizada em 04 de julho de 2024.

A Entrevistada 14<sup>81</sup> também demonstra normalizar essa prática. Ela, por dois ciclos de avaliação, se avaliou mal por estar atuando e se comparando com as referências de um cargo superior ao seu, mesmo ainda não tendo sido promovida.

*Então, eu tive uma pequena virada de chave quando a (gerente) me entrevistou... A (gerente) me avaliou pela segunda vez. Eu era Assistente de Controle na época, Assistente de Controle III. Porque Assistente de Controle era um cargo que ficava entre um Assistente Administrativo e um Analista. Eu não era analista, mas eu também não era um assistente administrativo. E aí, eu estava nesse cargo. E aí, só que eu já fazia atividades extremamente analíticas. E aí, foi quando a (gerente) me explicou que talvez a minha avaliação era... Porque eu me avaliava de acordo com a entrega que eu estava fazendo. Só que eu nunca vinculava muito com o cargo que eu tinha.*  
(Entrevistada 14)

É importante destacar que bons resultados nas avaliações de desempenho já funcionaram como garantia de estabilidade, mas no contexto neoliberal, marcado individualização dos riscos e das responsabilidades, as avaliações positivas não asseguram mais permanência no emprego. Os relatos coletados evidenciam que os trabalhadores não identificam qualquer compromisso das empresas com a manutenção dos seus postos de trabalho, mesmo diante de um bom desempenho, pior, a insegurança aparece normalizada por vários trabalhadores.

Assim, a partir dos relatos coletados para a pesquisa, em vez de atuarem como instrumentos de desenvolvimento e de valorização profissional, as avaliações de desempenho podem funcionar também como meios de extração de mais trabalho, além de contribuir para padronização de comportamentos e para a naturalização da sensação de insuficiência e insegurança que caracteriza a subjetividade laboral contemporânea.

### 3.3 A avaliação de desempenho sob a perspectiva de gênero

Depois de explorar, de forma geral, o que os trabalhadores e trabalhadoras informaram sobre as suas experiências com as avaliações de desempenho, apresento, nesta seção, o que a análise, observação e investigação a partir da perspectiva de gênero pode expressar adicionalmente sobre o objeto. É importante destacar que as perspectivas teóricas que serão trabalhadas aqui dialogam com a proposta de Joan Scott, assim como as demais apresentadas no Capítulo 1, que define gênero como uma forma primária de significar relações de poder,

---

<sup>81</sup> Analista em empresa do setor de energia, concedeu a entrevista em 02 de julho de 2024.

constituindo-se tanto como elemento das relações sociais quanto como um campo através do qual o poder se articula, constituindo uma categoria analítica primordial de análise.

Analisando as entrevistas a partir da expectativa de gênero, a dimensão temporal emergiu como um aspecto relevante, como já abordados nos estudos de Bessin e Gaudart (2009). Os autores, ao estudarem a relação entre atividade e gênero através das temporalidades, demonstram como a atividade, em seu sentido mais amplo, é profundamente marcada pelas intersecções entre gênero e tempo. Ademais, eles identificam a dimensão temporal, particularmente em seus aspectos qualitativos, como elemento central na produção de relações de poder. Em sua análise, apontam que os estudos puramente quantitativos do tempo, embora importantes para evidenciar desigualdades, precisam ser complementados por investigações qualitativas. Esta abordagem mais abrangente permitiria ultrapassar a mera constatação das desigualdades, possibilitando compreender os mecanismos que as produzem e reproduzem.

Nesta abordagem, os autores propõem o cuidado como instrumento central da análise de temporalidades e, conseqüentemente, como chave interpretativa das desigualdades estruturais, perspectiva esta que se mostrou fundamental para esta pesquisa. Ainda argumentam que o sistema de gênero se fundamenta em uma construção específica da relação com o tempo: as ditas competências femininas são naturalizadas a partir de uma temporalidade baseada na relação com os outros e no compromisso de longo prazo. Esta relação com a temporalidade induz nas mulheres disposições práticas e morais que se manifestam através da responsabilidade, atenção, antecipação e preocupação (Bessin e Gaudart, 2009, p. 9), elementos constitutivos do cuidado.

Esta perspectiva teórica permite compreender, por exemplo, a recorrência de carreiras descontínuas nas trajetórias das mulheres e permite entender, e este é o aspecto mais relevante para esta pesquisa, como a avaliação de desempenho pode revelar, em escala micro, as diferentes implicações que a gestão temporal moralizada pelo cuidado produz para trabalhadores e trabalhadoras.

Os relatos das mulheres com experiência como avaliadoras evidenciam sobremaneira as “competências femininas” descritas pelos autores. O trabalho de avaliar pessoas é retratado como uma atividade complexa, marcado por intensa preocupação com a recepção e o impacto do resultado da avaliação realizada. Seus relatos expressam uma perspectiva temporal estendida, constantemente antecipando as implicações da avaliação na trajetória dos profissionais avaliados.

A abordagem de Bessin e Gaudart mostra-se fértil para compreender ao menos dois aspectos recorrentes nas entrevistas: primeiro, a constituição das mulheres como figuras mentoras, comprometidas com a disseminação do conhecimento e desenvolvimento de suas equipes; segundo o quanto esta competência, boa gestão de pessoas, apesar de essencial para as organizações, acaba invisibilizado, naturalizado como uma competência feminina e não valorado como atributo profissional relevante.

As entrevistas revelam um padrão significativo na transmissão de conhecimento sobre o processo avaliativo: muitas mulheres relataram ter aprendido os meandros do fluxo da avaliação com suas superiores hierárquicas e, ao assumirem posições de liderança, reproduziam essa preocupação com a capacitação de suas equipes. As líderes mulheres foram frequentemente citadas como referências não apenas pelo cuidado com o processo avaliativo, mas também por sua atuação nos comitês de calibragem<sup>82</sup>, onde defendiam ativamente suas equipes. Destaca-se ainda sua preocupação em construir um legado através de avaliações justas e do desenvolvimento de sucessores.

Reafirmando a argumentação dos autores, todo o esforço adicional empreendido pelas mulheres na condução dos processos avaliativos não é visto como uma competência ou qualificação específica. Trata-se de um trabalho invisibilizado e não valorizado nas suas próprias avaliações de desempenho, sendo naturalizado como mera disposição feminina.

Os relatos a seguir ilustram bem como essa dinâmica ocorre:

*Eu sempre fiz as avaliações junto com a minha coordenadora. A gente sentava, fazia juntas, definia. [...] Para mim era muito assim, [...] quando eu ia para as reuniões, que eu ia falar da avaliação da minha equipe e defender aquela avaliação, eu me preparava, eu anotava as coisas, as palavras que eu queria usar, porque eu sabia que era uma questão de performance ali também. (Entrevistada 04<sup>83</sup>)*

*(...) essa gerente que me promoveu no ciclo anterior (...) ela tava na empresa há oito anos, ela sabia como a banda tocava, ela até ajudava os outros gerentes, ela conhecia as regras e as maneiras de se falar e de se colocar algo pra conseguir promover, então ela claramente falava pra mim, eu tô tentando de tudo pra você ser promovida, era uma gerente excelente que eu tinha. (Entrevistada 05<sup>84</sup>)*

*[...] a minha primeira coordenadora era uma pessoa que tinha esse cuidado mais próximo comigo e com a outra analista, que foi a outra menina que foi promovida.*

<sup>82</sup> Os comitês de calibragem são instâncias formais nas organizações onde gestores e profissionais de RH se reúnem para revisar, alinhar e validar as avaliações de desempenho, buscando garantir consistência nos critérios avaliativos e na distribuição das notas entre diferentes áreas, frequentemente adequando-as a curvas de desempenho predefinidas pela organização

<sup>83</sup> A Entrevistada 04 é gerente em uma empresa setor de educação. A entrevista foi concedida em 20 de dezembro de 2023.

<sup>84</sup> A Entrevistada 05 tem 11 anos de experiência profissional e foi gerente em uma multinacional do setor de tecnologia até ser demitida durante a sua licença maternidade. A entrevista aconteceu em 25 de janeiro de 2024.

*Depois dela, na (nome da empresa), foi a gerente que me contratou, que era uma pessoa, assim, super cuidadosa, e realmente com essa preocupação de me formar gestora e de, tipo, '[...] em algum momento eu vou sair daqui, eu quero deixar o percurso traçado pra você subir, né?'] [...] essa diretora também foi uma pessoa que sempre, assim, 'ó, você apresenta, você fala, você tem capacidade, vamos lá, ó, vamos ensaiar juntas aqui, eu acho que você podia falar um pouquinho mais nessa linha'. [...] Eu acho que eu fui formada por mulheres importantes. (Entrevistada 17<sup>85</sup>)*

*Era meio subjetivo, mas tudo que eu fazia, eu aprendi com a minha antiga gerente. A gente pegava a competência, linkava aos indicadores da área, que eram as entregas que as pessoas precisam fazer, e se baseando nisso, a gente meio que... A gente brincava que a gente tinha as pastas de cada um. Porque, ao longo do ano, a gente ia tendo essas informações e pegando as evidências para dizer se a pessoa tinha evoluído ou não e tal. (Entrevistada 14)*

*Eu fazia com tanta boa vontade, querendo que a pessoa se desenvolvesse, mas eu estava fazendo a pessoa sofrer tanto, sabe? Que me fazia reavaliar. Se a minha atitude estava... Se o meu direcionamento estava sendo suficiente, de fato, para aquela pessoa melhorar. (Entrevistada 14)*

*Mas é porque a responsabilidade de colocar uma pessoa na cadeira e mexer com ela de uma forma que ela não vai se reconhecer. Que ela vai se sentir mal. E que ela pode causar um adoecimento na vida dela. Então é uma responsabilidade muito grande (Entrevistada 24<sup>86</sup>).*

*Dá muito trabalho. Inclusive, quando a semana de avaliação é que todo mundo sabe que eu surto, então, né, meu marido sabe, minha família sabe, eu fico, tipo, enlouquecida porque eu fico escolhendo as palavras exatas pra ser interpretada corretamente. [...] Eu coletei muito feedback pra fazer um feedback [...] hoje em dia, eu gerencio mais gerentes, né, eu gerencio poucos contribuidores individuais. Então, eu tenho que falar com o time todo que tá abaixo, com o time que tá acima, aí eu falo com eles juntos, aí falo separado. (Entrevistada 20<sup>87</sup>)*

Esses registros ilustram como as temporalidades femininas produzem uma forma específica de trabalho relacional que parecer ser simultaneamente demandado das mulheres e, paradoxalmente, desprezado quando realizado por elas. Estas competências em geral não são reconhecidas como qualificação profissional nas avaliações de desempenho das mulheres. Segundo Acker, esta invisibilização não seria accidental, mas indicativa da naturalização destas competências nas mulheres e constitutiva da própria lógica organizacional que se estrutura a partir de pressupostos associados aos homens, valorizando apenas competências relacionadas ao universo masculino.

Em contraste, as temporalidades masculinas, segundo Bessin e Gaudart, estariam mais direcionadas para o curto prazo. Os relatos dos homens demonstram uma utilização mais imediatista da ferramenta de avaliação, focada em retratar o desempenho presente aparentando

<sup>85</sup> A Entrevistada 17 é coordenadora e concedeu a entrevista em 05 de julho de 2024.

<sup>86</sup> A Entrevistada 24 é analista de RH e concedeu a entrevista em 15 de julho de 2024.

<sup>87</sup> A Entrevistada 20 é gerente em uma multinacional financeira e concedeu a entrevista em 12 de julho de 2024.



menos reflexão sobre os impactos futuros ou as implicações mais amplas da avaliação na trajetória do trabalhador:

*Cara, no final das contas, você fica vendo a nota final de cada um. Porque tem um que você quer dar uma nota melhor que o outro. Quanto que deu lá? 150 itens para avaliar. Pô, deu quanto? Deu 3,26. Está legal. E o Zezinho? Deu 3,18. O Zezinho está atrás do cara, não está? Está bom. Essa distância está legal? Está legal. Não, não. Tem que aumentar a distância. Então, Joãozinho é 3,26. Eu quero que o Zezinho seja 3,10. Ah, terá que, terá que... Pronto, 3,26 para um, 3,10 para outro. Ai você me pergunta, você mudaria alguma coisa? Cara, assim, se eu for mudar, vai ficar a mesma coisa. Vai ser o mesmo caminho. Eu vou querer dar 3,26 para o Joãozinho e 3,10 para... Tem três perguntas. Tem 150 perguntas. Tem um processo de quatro meses. Tem um processo de quatro horas. No final das contas, o Joãozinho tem que tirar 3,26 e o Zezinho 3,10. (Entrevistado 23<sup>88</sup>)*

*[...] no final das contas, eu posso dar todas as notas que eu quiser, mas a nota final passa por ele (diretor). Então, tem nota minha que é canetada por ele, porque ele faz uma distribuição que ele acha mais coerente para a diretoria. Então, isso também não estimula um tanto da gente ter algo tão rigoroso ao longo do ano, que no final das contas a sua nota é transformada.[...]. Eu tento não ser injusto, mas também não coloco todo o esforço que eu acho que poderia colocar. (Entrevistado 08<sup>89</sup>)*

Como já destacado, o relato das mulheres entrevistadas evidencia um trabalho adicional não demandado e não reconhecido na realização das avaliações de desempenho. Este investimento extra de tempo e energia, embora não prescrito formalmente, emerge como padrão em suas histórias. O conceito de “presença social”, central na abordagem de Bessin e Gaudart, ajuda a compreender este fenômeno, trata-se de uma postura temporal de disponibilidade contínua, necessária para antecipar e responder às necessidades dos outros de forma contextualizada. Essas são competências frequentemente associadas à boa gestão de pessoas, entretanto, a eficácia desta presença social na boa capacidade de gestão de trabalhadores e trabalhadoras aparece não apenas como subvalorizada nas organizações quando realizada por mulheres, como também limitadora da visibilidade de outras competências associadas ao sucesso profissional. O relato a seguir ilustra bem esta dinâmica:

*Feedbacks que eu recebo também, que eu não curto muito [...] são feedbacks que relacionam muito a minha capacidade de gestão com pessoas, e desatrelam isso do impacto no negócio. Então, assim, você é muito boa com pessoas, sua equipe te adora, você é uma ótima people manager [...] mas falta impacto no negócio. Sendo que meu time tinha entregue o modelo que gerou alguns bilhões para a companhia. [...] E nesse ciclo, eu não fui promovida. Outra pessoa foi promovida pelo impacto no*

<sup>88</sup> O Entrevistado 23 é gerente em uma empresa do setor de energia e concedeu a entrevista em 15 de julho de 2024.

<sup>89</sup> Gerente em empresa do setor de energia com 14 anos de experiência profissional. A entrevista foi concedida em 24 de junho de 2024.

*negócio no meu lugar, um homem. Um homem branco foi promovido no meu lugar pela entrega que eu tinha feito. (Entrevistada 20)*

No exemplo destacado, na visão da entrevistada ser boa em competências de gestão de pessoas a impossibilitou de ser vista como boa na competência de geração de resultados.

A perpetuação das desigualdades de gênero nas organizações opera através de mecanismos institucionais sistêmicos, como demonstrado por Charles Tilly, em que padrões de exclusão são reproduzidos através de práticas organizacionais aparentemente neutras (Tilly, 1998).

O argumento central de Tilly é que as desigualdades duráveis<sup>90</sup> não são simplesmente resultado de diferenças individuais ou discriminação, mas sim de mecanismos organizacionais que criam e mantêm as diferenças. Para o caso específico de gênero, o autor destaca como, por exemplo, as segregações ocupacionais, os sistemas de incentivos diferentes e as fronteiras organizacionais atuam para reproduzir as desigualdades, criando ciclos de repetição com efeitos diretos e indiretos que contribuem para a perpetuação das desigualdades.

Para esta pesquisa, o mecanismo de adaptação<sup>91</sup>, conforme elaborado por Tilly, oferece uma chave analítica interessante. Através deste mecanismo, rotinas organizacionais e relações sociais se conformam e se ajustam de modo a reforçar as diferenças categoriais existentes. Assim, práticas informais e conhecimentos tácitos, aparentemente neutros, acabam por reproduzir e perpetuar distinções sociais que se materializam em desigualdades concretas na organização. Este processo de adaptação demonstra como as estruturas organizacionais, mesmo sem intenção explícita, podem naturalizar e institucionalizar determinadas formas de diferenciação social.

Este processo de institucionalização das diferenças ganha contornos específicos quando analisado sob a perspectiva da teoria das relações sociais de sexo de Danièle Kergoat. A autora demonstra como a divisão sexual do trabalho opera não apenas na distribuição diferencial de tarefas, mas principalmente na valoração desigual do trabalho, onde as atividades masculinas são sistematicamente mais valorizadas e mais bem remuneradas que aquelas associadas ao feminino. Para compreender as tensões nos processos de legitimação do trabalho entre os universos masculino e feminino, Kergoat recupera o conceito de qualificação como categoria analítica.

---

<sup>90</sup> Para o autor, as organizações resolvem problemas gerenciais através da institucionalização de sistemas de diferenciação que, uma vez estabelecidos, tendem a se perpetuar, criando padrões de desigualdade que se mantêm mesmo quando os atores originais são substituídos.

<sup>91</sup> Outros mecanismos trabalhados pelo autor são: exploração, acumulação de oportunidades e emulação.

A divisão social do trabalho, para a autora, tem dois princípios organizadores: o princípio da separação, há trabalhos de homens e trabalhos de mulheres, e o princípio hierárquico, o trabalho de homem vale mais que o de mulher (Kergoat, 2016, p. 50). O trabalho é uma produção de vivência, que produz o mundo e a si mesmo, é nessa construção que, inspirada por Dejours, a autora reforça a importância da subjetividade para analisar as competências e qualificações do trabalho.

Nesta perspectiva, Kergoat evidencia como certas competências femininas, como capacidade de relacionamento interpessoal e condução cuidadosa de processos, são reduzidas a “qualidades naturais” das mulheres. Ao serem naturalizadas como características inerentes ao feminino, estas competências tornam-se invisíveis na relação salarial e nas discussões sobre qualificação. Constitui-se assim um mais-trabalho executado pelas mulheres: esperado, mas não valorado, intensificando sua exploração.

Esta dinâmica se manifesta claramente no processo de avaliação de desempenho, que, como apresentado na seção anterior, estrutura-se sobre aspectos tanto formais quanto tácitos. Os relatos das entrevistas revelam que as mulheres demonstram maior segurança com os aspectos formais e normatizados das avaliações, enquanto expressam desconforto e necessidade de intenso investimento em gestão emocional quando lidam com os aspectos informais do processo.

Embora os homens não demonstrem conforto completo com os aspectos tácitos ou informais das avaliações de desempenho, seus relatos indicam maior capacidade de navegabilidade nessas dimensões.

A Entrevistada 20, por exemplo, é contundente sobre a centralidade dos acordos explícitos e objetivos no processo de avaliação de desempenho e suas implicações para o seu desenvolvimento profissional:

*[...] é, eu sou uma mulher na tecnologia, já são bem menos, nós somos sub-representadas, mulher em gestão também temos menos, nordestinos em empresas de tecnologia no Brasil somos minoria, pessoas pardas, então assim, eu me sinto, quando eu entrei nessa empresa, eu era a única gerente mulher nordestina e parda do meu grupo de gerentes em data science, da empresa inteira.[...] as pessoas sempre me perguntam, né, por que que eu entrei nessa empresa ou por que que eu não saio dessa empresa? Eu entrei por diversas razões, mas por que que eu não saio é pela avaliação de performance, porque como uma pessoa de grupo sub-representado, ter expectativa muito clara, para mim é muito relevante, porque não tem subjetividade. [...] O ponto negativo de você ter uma coisa tão estruturada, é que nem todo mundo cabe numa caixinha, então, às vezes a pessoa é muito boa numa coisa, mas não tá ali naquela caixinha, e eu tenho que trazer a pessoa, eu mesmo sabendo que a pessoa, pô, entregaria muito valor fazendo esse trabalho aqui, mas não tem como encaixar, não tá dentro do que é esperado para o seu nível, então eu sou muito transparente que se*

*a pessoa fizer, ela não vai ser reconhecida por aquilo, que não é aquilo que tá contando. (Entrevistada 20)*

Por outro lado, o Entrevistado 18<sup>92</sup> ao ser perguntando sobre os critérios que utiliza para promover um trabalhador bem avaliado, respondeu:

*Eu acho que isso aí entraria em um... eu não sei se estaria em uma avaliação formal, talvez em uma avaliação subjetiva, é a questão de perfil e comportamento. Vamos dizer assim, para aquela vaga que está aberta ali, eu vou ter uma oportunidade, eu preciso que seja uma pessoa mais de conflito, de negociação, de energia muito forte, que o cara tem que ir para cima, que ele vai ter que negociar prazo com as coisas, aí as duas pessoas, como é que elas são? Elas podem ser igualmente boas, entrega, compromisso e tal, mas uma pode estar isso mais aflorado do que a outra. [...] Talvez a nota, a pessoa é uma nota 3.8, a outra é nota 3.8 também. Na subjetividade, que é aí que eu falei dessa avaliação mesmo, o escrito, não a nota, que provavelmente estaria numa avaliação bem corretinha, [...], aí seria o diferenciado. (Entrevistado 18)*

Ou seja, o entrevistado expressa como valoriza o espaço da discricionariedade que os aspectos subjetivos da avaliação permitem para que possa definir sobre as promoções na sua equipe. Outro relato, do Entrevistado 08<sup>93</sup>, expressa como ele demonstra ter consciência dos aspectos tácitos que organizam o funcionamento de uma empresa, aos trata com naturalidade, além de dar destaque a esses aspectos e às competências relacionais para ser bem avaliado na empresa:

*Eu acho que você tem que entender uma coisa que eu venho aprendendo, você tem que dançar conforme a música e eu acho que você tem que ser uma pessoa que crie menos problemas, entendeu? Acho que você tem que ser uma pessoa que você crie menos ruído possível. (Entrevistado 08)*

A metáfora “dançar conforme a música”, empregada pelo entrevistado, é reveladora: ela pressupõe a capacidade de identificar e decodificar os sinais do ambiente organizacional. Contudo, a “melodia” pode não ecoar igualmente em todos os espaços da organização, ou seus códigos de interpretação podem circular em condições diferentes em diferentes grupos<sup>94</sup>.

A importância da dimensão relacional para a constituição das organizações torna essa questão ainda mais complexa. As empresas demandam de seus trabalhadores boas habilidades

<sup>92</sup> Gerente em empresa do setor de energia, entrevista realizada em 05 de julho de 2024.

<sup>93</sup> Gerente em empresa multinacional do setor de energia, entrevista concedida em 24 de junho de 2024.

<sup>94</sup> Segundo a teoria proposta por Charles Tilly, as mulheres, nas organizações, ficariam restritas aos círculos de *drive* (comando e controle, sob supervisão mais direta) e os homens nos círculos de lealdade, trabalhando com mais autonomia e espaço criativo.

de comunicação e de relacionamento<sup>95</sup>, entretanto, para as mulheres os sinais sobre como desenvolver e aplicar as habilidades de comunicação são, de certa forma, paradoxais.

Exemplifico: segundo os relatos, com recorrência, elas recebem feedbacks para serem mais assertivas e diretas na sua comunicação, em especial para defender suas posições e mostrar o produto do seu trabalho. Os relatos a seguir reforçam essa argumentação:

*E o ponto a desenvolver, que eles falam, é me impor mais. Eu não sou assim na vida, eu me imponho na vida, mas no trabalho, talvez por ser uma área que é relativamente nova para mim, eu escuto muito, sou muito política, tento ir por outros caminhos, envolver pessoas, e eu me imponho pouco. Cara de eu me imponho um pouco mais, mas não tanto quanto eu deveria, talvez nesse momento. Então, foi o feedback que eu recebi hoje, inclusive. Eu vou me impor mais. E é engraçado você falar isso, porque eu quase nunca lembro dos feedbacks positivos, mas os feedbacks negativos, eles me marcam demais. Então, se você tivesse perguntado, sei lá, do que três semanas, eu não ia lembrar do que ele tinha me dito positivo, sabe? (Entrevistada 11)*

*Aí eu vou falar um pouco do feedback que ele me deu. Ai ele falou assim, não, você precisa trabalhar a sua forma de se posicionar, você precisa perder o medo de... Às vezes você não vai concordar com a situação, mas você fala que está concordando, e não é para concordar, porque você não acredita naquilo, e você está num meio de trabalho que você tem que se posicionar. Se você continuar aceitando, as pessoas não vão te ver em posições que precisam ser tomadas decisões, e que você tem que ter a firmeza ali e tal. Então ele foi falando isso, e falou a questão da visão analítica, minha visão estava muito... Eu era uma pessoa analítica, porque eu ainda era assistente, e aí eu estava querendo ir para o cargo de analista. Ele falou assim, você já é uma analista em vários aspectos, mas você não demonstra, porque aí você fica ali no operacional, você tem a visão do operacional, você anda com as pessoas com a visão do operacional, e você não consegue, não vai para uma visão mais estratégica, mais gerencial. (Entrevistada 22)*

No entanto, de acordo com os exemplos a seguir, ao atenderem a essa demanda por assertividade, deram-se com feedbacks contraditórios sobre sua forma de comunicação:

*Então, assim, é um feedback que me acompanha há bastante tempo, que eu sou combativa, né. Então, assim, ah, você é muito boa, você tem uma visão extremamente boa de negócio, você traz valor, o time convém em você, mas você é muito combativa. Isso é engraçado, assim, me parece os dois lados da mesma moeda, né. Eu não posso ter uma boa visão de negócio, eu não posso influenciar bem o time, ter um, ser uma gerente senior e não apresentar minhas ideias, né. Esse feedback que eu recebo, cada vez que eu discordo de alguém numa reunião, isso pode acontecer uma vez por ano. Você pergunta assim, tá, mas quando foi que eu fui combativa? Falei, aquela reunião em março de 2021, sabe. Poxa, mas faz tanto tempo. Então, assim, eu sinto que essa questão do combativo, pelo menos, vem muito para mim. Para outras colegas mulheres, vem muito uma questão de, tipo, ah, não se coloca, não se impõe. Então, me parece que, se você for de um lado, vai ser muito combativo, se você for do outro, você vai ter essa fama de que é meio mole. Dito isso, já fui muito surpreendida por esse feedback no passado, hoje em dia eu não me surpreendo mais. Acho interessante o feedback, saber como as pessoas me veem. Mas eu tenho clareza de que esse é o*

<sup>95</sup> São competências que apareceram como critérios de destaque nas avaliações de desempenho em todas as entrevistas.

*feedback também que me faz crescer na minha carreira. Também, é isso, tá bom. Vocês vão me ver dessa forma, mas eu vou continuar me posicionando porque é também o motivo pelo qual eu tô nessa posição hoje. (Entrevistada 20)*

*E eu mesma já estive nessa posição, de receber um feedback num trabalho, num projeto que eu participei, de que eu era agressiva. E eu era agressiva porque, adivinha? Porque eu era uma mulher que não tinha muito papo na língua para falar o que eu queria. Então, assim, eu não ficava lá cheia de dedos. Ai, meu Deus. Não, eu falava. Olha, isso aqui não está correto devido a isso. Isso é do que a gente combinou. E recebi o feedback de que eu era uma pessoa muito agressiva, de ser uma pessoa que precisava se controlar. Eu ouvindo isso de um homem. Ai você fica assim. Cara, você fala do mesmo jeito que eu. [...] E demorou muito tempo para eu superar esse feedback. Muito tempo. Foi muito trabalho de mentoria. Eu tive que conversar muito com outra mulher que também passou pela mesma coisa. De ouvir que era agressiva, por focar em resultados, por ir atrás, por ser ambiciosa. E assim, depois que eu vim entender. Depois. Depois. Mas é um trabalho que eu acho que é muito importante. Que a gente saiba que a gente não está livre do viés de ninguém. Que essas coisas podem acontecer (Entrevistada 24)*

Esses sinais conflitantes podem ser entendidos como uma característica da estruturação das empresas no capitalismo paradoxante, nos termos propostos por Gaulejac, ou pode expressar também uma situação de *double bind*<sup>96</sup>. De qualquer forma expressam mecanismos sutis de acomodação, nas dinâmicas organizacionais, de mecanismos de reprodução e manutenção de desigualdades.

Joan Acker, ao desenvolver o conceito de “regimes de desigualdade”, evidencia como as organizações, por meio de seus processos e métodos avaliativos, naturalizam diferenças e legitimam hierarquias baseadas em gênero. Para a autora, as estruturas organizacionais também perpetuam diferenças e são espaços relevantes para entender como aspectos de gênero se constroem e se reproduzem. Acker defende que é um erro entender as organizações como “*gender neutral*”<sup>97</sup>. A ausência da neutralidade de gênero se dá através de processos e documentos pois os pressupostos de gênero fundamentam a sua construção e a sua natureza generificada tenta se mascarar nos meandros da burocracia (Acker, 1990).

Acker destaca como a ferramenta de avaliação de cargo é um dos principais mecanismos que suportam a construção e reprodução da organização generificada:

*“Na avaliação de cargo, o conteúdo dos cargos é descrito e os cargos são comparados em critérios de conhecimento, habilidade, complexidade, esforço e condições de trabalho. [...] Toda vez que a avaliação de cargo é usada, essa estrutura é criada ou reforçada.” (Acker, 1990, p. 148).*

<sup>96</sup> Termo desenvolvido por Gregory Bateson que se refere a uma situação de comunicação paradoxal em que as pessoas recebem mensagens contraditórias ou incompatíveis, criando um dilema insolúvel (Gaulejac, 2024). O conceito também é utilizado nos estudos de gênero.

<sup>97</sup> A autora também entende que as organizações não possuem neutralidade de raça ou classe, para Acker, a classe se constrói a partir do gênero e “as relações de classe são sempre generificadas” (Acker, 1990, p. 145)

O cargo é detalhado em competências como se independente do seu ocupante concreto, de forma ilusoriamente neutra, quando na verdade explicita as expectativas genereficadas já presentes na organização, determinando para algumas posições, com frequência as de maior hierarquia, habilidades e responsabilidades neutras que na verdade estão associadas às habilidades masculinas. Como destacado pela autora:

*A proposição de um cargo como uma categoria abstrata, separada do trabalhador, é um movimento essencial na criação de cargos como mecanismos de compulsão e controle sobre processos de trabalho. [...]. O uso de tais sistemas abstratos continuamente reproduz os pressupostos subjacentes de gênero e o lugar subordinado ou excluído das mulheres. (Acker, 1990, p. 154)*

O relato da Entrevistada 06<sup>98</sup> reforça a importância da formalização e explicitação dos conteúdos cargos:

*A gente não tem uma ladder muito estruturada. Isso é o que eu mais sinto falta. Eu gostaria que a gente tivesse um... O que é o nível pleno? O que é o nível sênior? A gente não tem o júnior. Então, eu queria que tivesse algo claro que explicitasse a diferença entre os dois. Porque eu sou a única plena e tem três designers homens que são sêniores. E, para mim, a gente faz o mesmo trabalho. Então, eu não acho que faz sentido eu estar em um nível abaixo deles. Independente do salário ou não. Claro que o salário importa. Mas, assim, poxa, no mínimo, o mesmo título, sabe? [...] (O trabalho) não só é o mesmo, como eu tive que cobrir um deles nas férias dele. E a minha gerente pediu para eu auxiliá-lo com o planejamento. Então, para mim, isso é um tapa na cara. (Entrevistada 06)*

Vale destacar como a ausência de regras claras serve a múltiplos propósitos: impede comparações objetivas, individualiza as cobranças e desresponsabiliza a organização pelos fracassos e frustrações profissionais.

Acker reforça que as avaliações precisam do consentimento dos participantes, que precisam entender a avaliação como justa e relevante para o ordenamento das relações de trabalho. Destaca ainda, reforçando o que já foi demonstrado até aqui, como a manutenção da hierarquia generificada é alcançada também através dos controles “frequentemente tácitos baseados em argumentos sobre a reprodução, emocionalidade e sexualidade das mulheres” que ajudam a “legitimar as estruturas organizacionais criadas através de técnicas abstratas e intelectualizadas” (Acker, 1990, p. 152). Este processo se manifesta não apenas na preferência das mulheres por regras claras e formais nos processos de AVD, mas tem implicações mais

---

<sup>98</sup> A Entrevistada 06 é *Product Designer* em uma *startup* de tecnologia, concedeu a entrevista em 05 de junho de 2024.

amplas na forma como elas estabelecem limites, em diálogo direto com Reid, em sua atuação profissional, impactando suas trajetórias de carreira.

Como evidenciado no relato da Entrevistada 29<sup>99</sup>, as mulheres frequentemente sentem a necessidade de demarcar explicitamente as fronteiras entre vida privada e profissional:

*Porque, inclusive, eu sou muito clara nessas contratações que eu sou uma mulher de mais de 30 anos, que eu tenho uma filha. Eu sempre digo que eu tenho uma filha. Então, eu trabalho, mas eu tenho uma vida. Tenho outros compromissos. E aí, eu sempre coloco meu limite. Na última experiência que eu tinha, eu tinha um limite de, vamos supor, dependendo do dia. Era cinco ou seis da tarde. A partir disso, eu não estou, apenas com as devidas exceções, obviamente acordadas. (Entrevistada 29).*

Encerro esta seção destacando as consequências materiais negativas que os ciclos de perpetuação das desigualdades impõem especificamente às carreiras femininas. Um dado incômodo emergiu da pesquisa: enquanto nenhum dos homens entrevistados relatou experiências de demissão em suas trajetórias, várias mulheres vivenciaram estas rupturas profissionais. Ainda que esta constatação não tenha valor estatístico algum dado o tamanho da amostra, é impossível não as entender como representativas da maior vulnerabilidade que as trajetórias profissionais femininas estão sujeitas.

A Entrevistada 05, destaque, foi demitida, após recorrentes avaliações positivas, enquanto estava de licença maternidade, impactada por um *layoff* em uma empresa de tecnologia multinacional:

*A resposta que nos deram é que éramos números numa planilha, que não avaliaram a profissional, que avaliaram assim quantos cargos de gerentes de parcerias nós temos na região, tanto, a gente tem que reduzir para tanto e aí cortaram. Foi a resposta que deram, entretanto, no meu time, que reportava para o meu gerente éramos duas mulheres, três homens e meu gerente. Saíram as duas mulheres que estavam de licença maternidade e com avaliações ótimas. Houve equipes que foram acabadas inteiras, isso aí eu entendo. Deixou de existir a função no Brasil aí tiraram 20 pessoas, pessoas com avaliações boas ou ruins, tanto faz. Mas para mim, sobre meu caso específico, e para muitas mulheres, a percepção que ficou, a gente percebeu isso, assim foi comentado né, a quantidade de mulheres que saíram. (Entrevistada 05)*

A Entrevistada 04 foi demitida alguns meses depois de ter sido promovida. Ela não tinha condições materiais para a realização do seu trabalho:

*Mas eu acho que o que a avaliação não traz e aí onde eu acho que esse critério de justiça, justiça “barra” objetividade pega é que você faz um recorte, uma foto daquele momento, mas existe um contexto para aquilo acontecer que não é refletido na foto então alguém que vem de fora e lê vai olhar para aquele frame ali e vai fazer uma*

<sup>99</sup> A Entrevistada 29 é analista em uma *startup* de tecnologia e concedeu a entrevista em 29 de julho de 2024.



*avaliação né uma leitura daquele frame. Então só aí que acho né o frame ele tem um uma força, ele tem um poder o contexto não entra no frame e o que acontece depois também não entra no frame. Então o que aconteceu comigo eu recebi esse recorte muito negativo, eu fui “Box 01 com reversão” na última avaliação. E aí é aquela coisa você tem X meses para reverter. E o frame ele não contava que a não entrega foi por falta de recurso né e depois do frame depois do momento da avaliação (...) é bastante caótico assim você tá num contexto em que você não tem recurso para trabalhar, aparentemente tá todo mundo vendo e entendendo né e se compadecendo até e tentando fazer algo para mudar aquilo, mas o frame carimba em você um negócio assim ó: ruim, péssimo, você tem três meses, você tem três meses para mudar isso. É individual essa responsabilidade. (Entrevistada 04)*

A Entrevistada 07<sup>100</sup> também foi demitida poucos meses após uma promoção e acumulando avaliações positivas:

*Eu fui promovida em março E aí beleza, as coisas aconteceram, mil coisas. Quando eu finalmente tinha uma equipe massa, desconstruíram essa equipe, jogaram cada um no canto da empresa. E aí eu fui para a educação mais ou menos em agosto. [...] E aí de agosto a novembro, que foi quando eu fui demitida, foi tipo, sei lá, foi uma coisa que olhando em retrospectiva eu estava lá, sei lá, a deriva. [...] Mas o grande ponto foi que quando eu fui demitida foi completamente inesperado, eu estava como a chefe e aí umas duas semanas antes de eu ser demitida eu tinha tido uma reunião com ela que tinha sido um feedback, [...] ela trouxe só coisas boas sobre mim, sabe assim. [...] E aí eu lembro que ela terminou a fala dizendo assim, olha, a gente aposta muito em você e eu acho que você tem Uma ligação muito forte com a empresa. Então a gente aposta muito com você. E assim, é isso. Então assim, eu concluí que a empresa gosta de mim, eu gosto da empresa, eu tinha para onde ainda ser direcionada lá dentro e aí duas semanas depois eu fui demitida. Eu não acho que a [chefe] sabia quando ela me falou isso [...] acho realmente que ela estava tão perdida quanto eu porque a minha demissão foi desastrosa. (Entrevistada 07)*

Por fim, apresento o relato da Entrevistada 13<sup>101</sup>, demitida no período da pandemia, sem justificativa específica. Ela executava tão bem a sua função que continuou trabalhando, mesmo após a sua demissão:

*Inclusive depois que eu saí eu já fiquei um tempo fora do mercado por conta da pandemia e ainda assim, o meu gestor da época que ele era extremamente sem noção, inclusive ele me ligava direto porque ele não sabia o que se passava na área. Eu resolvia tudo, eu fazia absolutamente tudo. Eu fazia tudo da área e aí quando eu fui desligada e saí ele não sabia nem onde estavam as planilhas para você ter uma noção. Então ele me ligava para quase tudo, absolutamente tudo. Não só ele, os fornecedores também. (Entrevistada 13)*

Os relatos destas mulheres revelam como as desigualdades de gênero se traduzem em experiências concretas de instabilidade e ruptura profissional, impactando diretamente o desenvolvimento de suas carreiras e aspirações profissionais. As diversas narrativas de

<sup>100</sup> Era analista em uma *startup* de educação e foi entrevistada em 24 de junho de 2024.

<sup>101</sup> Analista de RH na indústria de cosmético, entrevista realizada em 27 de junho de 2024.

demissões de profissionais com o histórico consistente de boas avaliações, ilustram como a insegurança laboral se tornou uma característica estrutural do capitalismo contemporâneo, independente do desempenho individual e como impactam mais frequentemente, as mulheres.

### **Considerações finais**

Esta pesquisa buscou compreender como, através do microcosmo de uma das ferramentas do controle do trabalho no ambiente corporativo, seria possível analisar aspectos de dinâmicas mais amplas do trabalho contemporâneo: a intensificação da exploração, a persistência e reprodução das desigualdades de gênero e os processos de responsabilização individual que ocultam desigualdades estruturais.

Assim, apresentei como as avaliações de desempenho funcionam como um mecanismo complexo que, sob a aparência de neutralidade técnica, intensificam formas de exploração do trabalho através do embaralhamento dos horizontes temporais e da desresponsabilização corporativa. A sua operacionalização demanda uma permanente tensão entre aspectos formais e tácitos, no qual as regras não explicitadas frequentemente reproduzem e legitimam desigualdades. Ficou destacado através dos relatos, como o espaço da discricionariedade da gestão empresarial precisa ser preservado nos processos de avaliação de desempenho.

Entendo que umas das principais contribuições desta investigação é a apresentação de como a avaliação de desempenho consegue expressar alguns dos meios de estruturação e reprodução de desigualdades entre homens e mulheres no ambiente trabalho corporativo. Se por um lado, as competências tradicionalmente associadas ao feminino, como capacidade de cuidado, mentoria e gestão de equipes, são ativamente demandadas no trabalho, por outro, estas mesmas habilidades são naturalizadas como inatas, sendo sistematicamente desvalorizadas nos processos de avaliação e consequentes implicações na relação salarial e nas promoções.

Dessa forma, espero contribuir para o debate sobre o trabalho no neoliberalismo e para a discussão sobre as formas desiguais de estruturação de poder entre homens e mulheres por meio dos processos organizacionais.

Meu campo indicou que, assim como destacado por Reid, homens e mulheres vivenciam dificuldades com os aspectos não ditos das avaliações, mas além deles parecerem navegar melhor no contexto, são menos impactados negativamente por este funcionamento. Já as mulheres parecem, segundo os relatos obtidos na pesquisa, mais frequentemente e negativamente impactadas nas suas trajetórias profissionais, com consequências concretas.

Destaco ainda como contribuição desta investigação, a identificação de mecanismos sutis de exploração laboral que aparecem através das avaliações de desempenho e que expressam características constitutivas do trabalho no neoliberalismo como: a insegurança, a lógica recorrente de postergação de reconhecimentos e a transferência de riscos e responsabilidades para o trabalhador

Como limites desta pesquisa, destaco que a baixa representatividade na amostra de trabalhadores do serviço público impossibilitou uma análise comparativa entre as dinâmicas dos setores públicos e privados. Reconheço também que uma abordagem metodológica que contemplasse questionamentos diretos sobre experiências de gênero durante as entrevistas, tanto para homens quanto para mulheres, poderia ter revelado perspectivas valiosas não capturadas neste estudo. Estes limites, entretanto, apontam novas possibilidades de investigações que podem expandir o horizonte do que foi possível ser explorado nesta pesquisa.

É importante registrar que as organizações precisam avançar no desenvolvimento de políticas concretas que vão além das iniciativas superficiais de diversidade, implementando mudanças mais efetivas em suas práticas de avaliação, promoção e desenvolvimento profissional das trabalhadoras. Isto implica não apenas em estabelecer critérios mais transparentes e objetivos, mas também em reconhecer e ativamente combater os vieses implícitos que permeiam as avaliações e decisões organizacionais.

Entretanto, estas ações têm potencial limitado, compreendo que as reflexões desenvolvidas nesta pesquisa indicam que os caminhos para a superação das desigualdades de gênero demandem transformações estruturais nas organizações, uma vez que são suas próprias estruturas que produzem e perpetuam estas distinções. Um horizonte que, por vezes, se aproxima de um cenário utópico, quando não, irrealizável.

Mas decido concluir esta pesquisa exercitando o otimismo, ensinamento e postura metodológica de tantos professores e professoras que admiro, tentando manter acesa a chama da esperança, aspecto tão vital para o fazer sociológico.

Encerro apostando em ações que, por menores que possam aparecer à primeira vista, podem suportar os caminhos de transformação, como a construção de espaços de diálogo e compartilhamento de experiências profissionais entre mulheres. Talvez assim seja possível a identificação dos padrões comuns em nossas vivências profissionais e o início da organização de meios efetivos de disputa e resistência. A consciência coletiva sobre os mecanismos de reprodução das desigualdades e a construção de laços de solidariedade constituem os primeiros passos, talvez os fundamentais, para o início da sua transformação.

## Referências Bibliográficas

- ABREU, A. R. DE P.; SORJ, B. Trabalho a domicílio nas sociedades contemporâneas - uma revisão da literatura recente. *Em: O trabalho invisível: estudo sobre trabalhadores a domicílio no Brasil*. Rio de Janeiro: Rio Fundo Editora, 1993. p. 11–24.
- ACKER, J. HIERARCHIES, JOBS, BODIES: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, v. 4, n. 2, p. 139–158, jun. 1990.
- ALMEIDA, A. M. F.; NOGUEIRA, M. A. **A escolarização das elites: um panorama internacional da pesquisa**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2022.
- BELL, D. **O advento da sociedade pós-industrial: uma tentativa de previsão social**. São Paulo: Cultrix, 1977.
- BESSIN, M.; GAUDART, C. Les temps sexués de l'activité : la temporalité au principe du genre ? *Temporalités*, n. 9, 28 set. 2009.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 4, p. 17–33, 1991.
- BEZERRA, L. F. *et al.* Avaliação de Desempenho Individual na Administração Pública: Uma Revisão Integrativa do Referencial Teórico da Produção Acadêmica no Quinquênio de 2014 a 2018. *Revista FSA*, v. 19, n. 1, p. 3–23, 1 jan. 2022.
- BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **O novo espírito do Capitalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2009.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.
- BROUSSELLE, A. *et al.* **Avaliação: Conceitos e Métodos**. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2011.
- BURAWOY, M. **Manufacturing consent: Changes in the labor process under monopoly capitalism**. Chicago: University of Chicago Press, 1979.
- \_\_\_\_\_. **The Politics of Production**. London: Verso, 1985.
- \_\_\_\_\_. **Marxismo Sociológico: quatro países, quatro décadas, quatro grandes transformações e uma tradição científica**. 1. ed. ed. São Paulo: Alameda, 2014.
- CARDOSO, A.; PRÉTECEILLE, E. Classes Médias no Brasil: Do que se Trata? Qual seu Tamanho? Como Vem Mudando? *Dados*, v. 60, n. 4, p. 977–1023, dez. 2017.
- CASTRO, B. Quando gênero revela classe: mulheres e flexibilidade no setor da tecnologia da informação. *Em: ANTUNES, R. (Ed.). Riqueza e miséria do trabalho no Brasil IV: Trabalho digital, autogestão e expropriação da vida: O mosaico da exploração*. São Paulo: Boitempo, 2019. p. 145–163.

- CAVALCANTE, S. Valor, renda e imaterialidade no capitalismo contemporâneo. **Caderno CRH**, v. 27, p. 115–130, 2015.
- CHAMAYOU, G. **A sociedade ingovernável**. São Paulo: Ubu Editora, 2021.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. São Paulo: Oboré Editorial, 1987.
- DIMARTINO, M. **Mulheres executivas: oportunidades iguais exigem escolhas diferentes - experiências, práticas empresariais, reflexões sobre carreira e estilo de vida**. 2ª edição ed. Curitiba: Juruá, 2014.
- DRUCKER, P. F. **Post-capitalist society**. New York: HarperBusiness, 1994.
- DUTRA, M. DE O.; ABREU, A. F.; ABREU, P. Avaliação de Desempenho Revisão Sistemática e Análise da Literatura Recente. **PIDCC**, v. Ano III, n. 6, p. 40–63, 2014.
- ERIBON, D. **Retorno à Reims**. 1. ed. Belo Horizonte: Âyiné, 2020.
- FARIA, J. H.; RAMOS, C. L. A meritocracia nas organizações contemporâneas: gestão de competência, avaliação de desempenho e mobilidade funcional. *Em*: PADILHA, V. (Ed.). **Antimanual de gestão: desconstruindo os discursos do management**. 1. ed. São Paulo: Ideias & Letras, 2015. .
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle**. 10 ed. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- FEIJÓ, J.; ZAHAR, H. Quais os grupos mais beneficiados com o bom desempenho do mercado de trabalho em 2024? **FGV IBRE: Mercado do Trabalho em Pauta**, out. 2024.
- HARVEY, D. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2010.
- HIRATA, H.; HUMPHREY, J. O emprego industrial feminino e a crise econômica brasileira. **Revista de Economia Política**, n. 4, 1984.
- HOCHSCHILD, A. **The managed heart: commercialization of human feelings**. Berkeley: University of California Press, 1983.
- KERGOAT, D. A relação social de sexo da reprodução das relações sociais à sua subversão. **Pro-Posições**, v. 13, n. 1, p. 47–59, 2016.
- LACERDA, R. T. DE O.; ENSSLIN, L.; ROLIM ENSSLIN, S. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 59–78, 2012.
- LAVINAS, Lena; GONÇALVES, Guilherme Leite. *A expropriação dos direitos universais no lastro da assetização do bem-estar*. In: LAVINAS, Lena et. al (Org.). **Financeirização: crise, estagnação e desigualdade**. São Paulo: Contracorrente, 2024.

- LOMBARDI, M. R. Engenheiras Brasileiras: inserção e limites de gênero no campo profissional. **Cadernos de Pesquisa**, v. 36, n. 127, abr. 2006.
- MARRAS, J. P.; TOSE, M. DE G. L. E S. **Avaliação de Desempenho Humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MARTINS, V. A.; ROLIN ENSSLIN, S.; DUTRA, A. Avaliação de Desempenho Organizacional: trajetória das pesquisas internacionais por meio de paradigmas e teorias. **Cuadernos de Contabilidad**, v. 19, n. 47, p. 94–116, 5 dez. 2018.
- NUDURUPATI, S. S. *et al.* State of the art literature review on performance measurement. **Computers and Industrial Engineering**, v. 60, n. 2, p. 279–290, 2011.
- PAZ, M. DAS G. T. DA. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: UMA REVISÃO DA LITERATURA. **Temas psicol.**, v. 3, n. n. 3, p. 73–90, dez. 1995.
- PISCITELLI, A. Recriando a (categoria) mulher? *Em*: ALGRANTI, L. (Ed.). . **A prática feminista e o conceito de gênero**. 1. ed. Campinas: IFCH-Unicamp, 2002.
- REID, E. Embracing, passing, revealing, and the ideal worker image: How people navigate expected and experienced professional identities. **Organization Science**, v. 26, n. 4, p. 997–1017, 2015.
- RIZEK, C. S.; LEITE, M. DE P. Dimensões e representações do trabalho fabril feminino. **Cadernos Pagu**, v. 10, p. 281–307, 1998.
- SANTOS, S. M. A. O método da autoetnografia na pesquisa sociológica: atores, perspectivas e desafios. **Plural**, v. 24, n. 1, p. 214–241, 30 ago. 2017.
- SCOTT, J. W. **Gender and the politics of History**. New York: Columbia University Press, 1988.
- \_\_\_\_\_. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, v.20, n. 2, p. 71–99, jul. 1995.
- SENNET, R. **A cultura do novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2006.
- TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 8. ed. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- TILLY, C. **Durable Inequality**. Berkeley: University of California Press, 1998.
- WEBER, M. **Economia e Sociedade - Volume 2**. São Paulo: Editora UNB, 2004.

## ANEXOS

### ANEXO I – Questionário Inicial – Preparação para entrevistas

Questionário disponível em: <https://forms.gle/wTjvJS6enUCvTZJu9>

## Participação em Pesquisa Acadêmica

Olá! Eu sou Thaciana Medeiros e pesquiso ferramentas e métodos de avaliação de desempenho e performance do trabalho no ambiente corporativo.

Você está sendo convidado(a) para participar desta pesquisa e colaborar com o desenvolvimento deste estudo.

A pesquisa prevê entrevistas semiestruturadas e sigilo da identidade e de qualquer informação identificável do(a) participante. Este formulário é importante para suportar a estruturação da nossa conversa futura.

Seus dados serão utilizados apenas para fins desta pesquisa e estão resguardados conforme determinado pela Lei Geral de Proteção de Dados e pelo Comitê de Ética da Unicamp.

Tempo para preenchimento: 05 minutos.

\* Indicates required question

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

A pesquisa foi aprovada no Comitê de Ética e Pesquisa da UNICAMP (Nº CAAE: 60376722.8.0000.8142). O documento completo está disponível [aqui](#).

Reafirmo que todos os dados coletados através desse questionário e durante a entrevista serão tratados de forma anônima e não - identificável.

- Conforme procedimentos do Comitê de Ética, é necessária a sua autorização para seguirmos para a fase de entrevista da pesquisa:

*Mark only one oval.*

- ☐ Aceito participar da pesquisa
- ☐ Não tenho interesse em participar

- Data \*

*Example: January 7, 2019*

3. Nome \*

---

4. E-mail \*

---

5. Gênero \*

*Mark only one oval.*

- ☐ Feminino
- ☐ Masculino
- ☐ Outro
- ☐ Prefiro não responder

6. Raça/Cor \*

*Mark only one oval.*

- ☐ Branca
- ☐ Preta
- ☐ Amarela
- ☐ Parda
- ☐ Indígena



## 7. Idade \*

*Mark only one oval.*

- ☐ Até 18 anos
- ☐ De 19 a 24 anos
- ☐ De 25 a 34 anos
- ☐ De 35 a 44 anos
- ☐ De 45 a 54 anos
- ☐ De 55 a 64 anos
- ☐ 65 anos ou +

## 8. Estado Civil \*

*Mark only one oval.*

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ Divorciado(a)
- ☐ Viúvo(a)

## 9. Escolaridade \*

*Mark only one oval.*

- ☐ Ensino Médio
- ☐ Superior
- ☐ Pós Graduação
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

## 10. Trajetória Escolar \*

Mark only one oval per row.

	Instituição Pública	Instituição Privada	Parte em instituição pública parte em instituição privada
Ensino Fundamental estudado em:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensino Médio estudado em:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ensino Superior estudado em:	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 11. Possui filhos? \*

Mark only one oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

## 12. Em qual cidade você reside? \*

\_\_\_\_\_

13. Está trabalhando atualmente? \*

*Mark only one oval.*

☐ Sim

☐ Não

**IMPORTANTE**

Em caso de desemprego ou aposentadoria, considere a última atividade exercida para responder às questões a seguir:

14. Cargo \*

\_\_\_\_\_

15. Principal Ocupação \*

*Mark only one oval.*

☐ Empregado(a) do setor privado

☐ Empregado(a) do setor público (inclusive empresas de economia mista)

☐ Empresário(a) empregador(a) (possui ao menos um empregado ou empregada)

☐ Autônomo(a) ou prestador(a) de serviços por conta própria

☐ Other: \_\_\_\_\_

## 16. Faixa salarial \*

Mark only one oval.

- ☐ Até R\$ 1.320,00
- ☐ De R\$ 1.321,00 a R\$ 3.960,00
- ☐ De R\$ 3.961,00 a R\$ 6.600,00
- ☐ De R\$ 6.601,00 a R\$ 9.240,00
- ☐ De R\$ 9.241,00 a R\$ 13.200,00
- ☐ De R\$ 13.201,00 a R\$ 26.400,00
- ☐ Superior a R\$ 26.401,00

## 17. Modelo de trabalho \*

Mark only one oval.

- ☐ Presencial
- ☐ Híbrido
- ☐ Remoto

## 18. Você já participou de, ao menos, um ciclo formal de avaliação de desempenho \* durante a sua experiência profissional?

Mark only one oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não

19. Considerando a sua experiência profissional, você entende estar habilitado(a) \*  
para participar dessa pesquisa como:  
(Mais de uma opção pode ser selecionada)

*Check all that apply.*

- ☐ Pessoa que já participou de processo de avaliação como AVALIADA
- ☐ Pessoa que já participou de processo de avaliação como AVALIADORA
- ☐ Pessoa que já participou de processo de avaliação como FORMULADORA DA PESQUISA / METODOLOGIA DE AVALIAÇÃO

**Obrigada e Até Breve!**

---

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

## ANEXO II – Roteiro para entrevista semiestruturada

### Questões para avaliados/as

- A empresa que você trabalha hoje possui ciclo formal de avaliação de desempenho? Pode considerar aqui as suas experiências anteriores.
  - Como você percebe esse processo? Você considera que entende bem como funcionam os ciclos de avaliação de desempenho? Tem clareza sobre as regras?
  - Quais são os critérios considerados?
    - Buscar entender se a avaliação ocorre por metas individuais, coletivas ou por resultados empresariais. Entender também se são avaliados aspectos técnicos, comportamentais, indicadores ou outros;
    - Qual o principal critério / o mais legítimo em termos de avaliação de desempenho?
  - Qual a periodicidade da avaliação?
  - Você participa da definição de metas? Há treinamento?
  - Quem faz a sua avaliação? Seu chefe conhece em detalhes o conteúdo do seu trabalho? Você entende que ele deveria conhecer? Você avalia alguém?
- Sobre quem faz a sua avaliação: você é avaliado por apenas uma pessoa? A percepção de outras pessoas sobre o seu trabalho é levada em consideração (clientes ou outras áreas).
- Sobre a abrangência da avaliação: Você percebe que apenas o período de avaliação é considerado? Ou experiências anteriores podem acabar influenciando um ciclo de avaliação? Você recebe feedbacks fora do ciclo formal de avaliação?
- Sobre o resultado da avaliação: quais as implicações de uma avaliação positiva? E negativa? Você já discordou de algum resultado de avaliação? Há quanto tempo você foi promovido (aumento de salário)? Precisou mudar de emprego para isso?
- Sobre os critérios subjetivos: quais são os critérios avaliados? Você tem clareza de como essas competências são medidas?
- Sobre problemas: Você já experienciou (experiência própria ou com colegas) algum tipo de viés ou injustiça na avaliação? Você entende que há espaço para usos indevidos de avaliações de desempenho? Conhece algum uso indevido?
- Avalia diferenças na avaliação do trabalho presencial ou remoto?

- Sobre justiça/merecimento/mérito: Para você a avaliação é justa e precisa? Você sente que as pessoas são avaliadas de forma igual? Você pode relatar algum caso de injustiça ou mau uso dessas avaliações? Esse processo pode ser mais justo?
- Como ter uma boa avaliação no trabalho? Qual o aspecto mais relevante considerado na avaliação? O que é necessário, na sua visão para isso?
- Conclusão: algum comentário adicional?

### **Questões para avaliadores/as**

- De forma geral, como você percebe os meios para controle e avaliação do seu trabalho?
- A empresa que você trabalha hoje possui ciclo formal de avaliação de desempenho? Utiliza alguma metodologia estruturante?
  - Como você percebe esse processo? Você considera que entende bem como funcionam os ciclos de avaliação de desempenho? Tem clareza sobre as regras?
  - A equipe participa da definição de metas?
  - Quais são os critérios considerados?
    - Buscar entender se a avaliação ocorre por metas individuais, coletivas ou por resultados empresariais. Entender também se são avaliados aspectos técnicos, comportamentais, indicadores ou outros;
  - Qual a periodicidade da avaliação? Você dá feedbacks fora do ciclo formal de avaliação?
  - Quem faz a sua avaliação? Quantas pessoas você avalia? Você conhece ou entende que precisa conhecer em detalhes as atividades que seu colaborador realiza?
- Você considera a opinião de outras pessoas para realizar a avaliação de um trabalhador? Como você lida com as diferenças de opinião sobre o desempenho de um(a) subordinado(a)?
- Sobre abrangência: As atividades realizadas fora do ambiente de trabalho podem impactar os resultados dos ciclos de avaliação de um trabalhador? A avaliação é anual, você consegue, durante a avaliação, restringir a sua percepção a esse período temporal? Um desempenho ruim em um ano impacta a avaliação do ano seguinte?
- Como você avalia as competências comportamentais? Que são mais subjetivas?
- Você acredita que a avaliação ajuda a melhorar o desempenho de sua equipe? Como?
- Avalia diferenças na avaliação do trabalho presencial ou remoto?

- Você diria que a avaliação de desempenho é o principal critério para definir promoções e distribuir benefícios? Os trabalhadores/trabalhadoras bem avaliados, são recompensados? E uma avaliação negativa? O que implica?
- Você entende que há espaço para usos indevidos de avaliações de desempenho?
- Algum subordinado já se sentiu injustiçado com alguma avaliação?
- Você entende que a metodologia de avaliação é justa e precisa? Ela pode melhorar?
- Conclusão: algum comentário adicional?

### **Questões para formuladores/as (Equipe RH)**

- Como você formula a metodologia de avaliação de desempenho? Alguma teoria (método/metodologia) é utilizada como referência?
- Como você seleciona os critérios para avaliar o desempenho na empresa?
- Como você a metodologia escolhida lida com questões subjetivas durante o processo de avaliação? Aspectos comportamentais, por exemplo.
- Como ponderar a participação dos resultados da empresa, coletivos e individuais para compor a avaliação de um trabalhador/trabalhadora?
- As avaliações resultam em melhoria no desempenho dos trabalhadores e trabalhadoras? E nos resultados da empresa?
- Você já recebeu relatos ou identificou usos indevidos da avaliação de desempenhos?
- Você conhece ou entende que precisa conhecer em detalhes as atividades que seu colaborador realiza?
- Avalia diferenças na avaliação do trabalho presencial ou remoto?
- Você entende que a metodologia de avaliação é justa e precisa? Caso não, pode ser? Você tem informações se os trabalhadores/trabalhadoras percebem a avaliação como justa?



### ANEXO III – Entrevistas Realizadas

- **Entrevista 01:**

- T. F. – gênero feminino, entre 45 e 54 anos;
- Diretora em empresa privada nacional do setor de energia
- Entrevistada como: Formuladora, avaliadora e avaliada
- Entrevista piloto, realizada em 06/02/2023. Não foi transcrita pois a gravação foi feita pela entrevistada e não foi disponibilizada para pesquisa. Utilizei apenas as anotações feitas durante a conversa.

- **Entrevista 02:**

- L. G. – gênero masculino, entre 25 e 34 anos;
- Analista em empresa privada multinacional do setor de tecnologia
- Entrevistado como: avaliado
- Entrevista realizada em 17/10/2023.

- **Entrevista 03:**

- E. S. – gênero masculino, entre 45 e 54 anos
- Especialista em entidade pública federal
- Entrevistado como: avaliador e avaliado
- Entrevista realizada em 18/10/2023.

- **Entrevista 04:**

- F. B. – gênero feminino, entre 35 e 44 anos
- Gerente em empresa privada nacional do setor de educação
- Entrevistada como: avaliadora e avaliada
- Entrevista realizada em 20/12/2023.

- **Entrevista 05:**

- L. C. – gênero feminino, entre 35 e 44 anos
- Gerente em empresa privada multinacional do setor de tecnologia
- Entrevistada como: avaliadora e avaliada
- Entrevista realizada em 25/01/2024.

- Entrevista 06:
  - A. F. – gênero feminino, entre 25 e 34 anos
  - Product Designer em *startup* de tecnologia
  - Entrevistada como: avaliada
  - Entrevista realizada em 05/06/2024.
  
- Entrevista 07
  - M. A. – gênero feminino, entre 35 e 44 anos
  - Analista em *startup* de educação
  - Entrevistada como: avaliada
  - Entrevista realizada em 24/06/2024.
  
- Entrevista 08
  - R. C. – gênero masculino, entre 35 e 44 anos
  - Gerente em empresa multinacional de energia
  - Entrevistado como: avaliado e avaliador
  - Entrevista realizada em 24/06/2024.
  
- Entrevista 09
  - M. F. – gênero masculino, entre 25 e 34 anos
  - Coordenador de Tecnologia em empresa nacional de tecnologia
  - Entrevistado como: avaliado e avaliador
  - Entrevista realizada em 24/06/2024.
  
- Entrevista 10
  - D. S. – gênero masculino, entre 35 e 44 anos
  - Gerente em empresa nacional de tecnologia
  - Entrevistado como: avaliado e avaliador
  - Entrevista realizada em 25/06/2024.
  
- Entrevista 11
  - R. S. – gênero feminino, entre 25 e 34 anos

- Engenheira em empresa multinacional de energia
  - Entrevistada como: avaliada
  - Entrevista realizada em 26/06/2024.
- Entrevista 12
  - G. C. – gênero feminino, entre 55 e 64 anos
  - Gerente de RH em empresa nacional de tecnologia
  - Entrevistada como: avaliada, avaliadora e formuladora
  - Entrevista realizada em 26/06/2024.
- Entrevista 13
  - I. A. – gênero feminino, entre 25 e 34 anos
  - Analista de RH em empresa multinacional de cosméticos
  - Entrevistada como: avaliada e formuladora
  - Entrevista realizada em 27/06/2024.
- Entrevista 14
  - T. A. – gênero feminino, entre 35 e 44 anos
  - Analista em empresa nacional de energia
  - 16 anos de experiência profissional no ambiente corporativo
  - Entrevistada como: avaliada e avaliadora
  - Entrevista realizada em 02/07/2024
- Entrevista 15
  - G. T. – gênero feminino, entre 35 e 44 anos
  - Analista em empresa nacional de energia
  - Entrevistada como: avaliado
  - Entrevista realizada em 02/07/2024
- Entrevista 16
  - D. C. – gênero masculino, entre 25 e 34 anos
  - Coordenador em empresa nacional de energia
  - Entrevistado como: avaliado e avaliador

- Entrevista realizada em 04/07/2024
- Entrevista 17
  - M. A. – gênero feminino, entre 25 e 34 anos
  - Coordenadora em empresa nacional financeira
  - Entrevistada como: avaliada e avaliadora
  - Entrevista realizada em 05/07/2024
- Entrevista 18
  - A. F. – gênero masculino, entre 35 e 44 anos
  - Gerente em empresa nacional de energia
  - Entrevistado como: avaliado e avaliador
  - Entrevista realizada em 05/07/2024
- Entrevista 19
  - A. N. – gênero masculino, entre 55 e 64 anos
  - Diretor de RH em empresa nacional de energia
  - Entrevistado como: avaliado, avaliador e formulador
  - Entrevista realizada em 09/07/2024
- Entrevista 20
  - A. S. – gênero feminino, entre 35 e 44 anos
  - Gerente em empresa multinacional financeira
  - Entrevistada como: avaliada e avaliadora
  - Entrevista realizada em 12/07/2024
- Entrevista 21
  - A. F. – gênero feminino, entre 25 e 34 anos
  - Analista em empresa nacional de energia
  - Entrevistada como: avaliada
  - Entrevista realizada em 13/07/2024
- Entrevista 22

- J. T. – gênero masculino, entre 25 e 34 anos
  - Analista em empresa nacional de energia
  - Entrevistada como: avaliado
  - Entrevista realizada em 13/07/2024
- Entrevista 23
  - F. S. – gênero masculino, entre 55 e 64 anos
  - Gerente de tecnologia em empresa de energia
  - Entrevistada como: avaliado e avaliador
  - Entrevista realizada em 15/07/2024
- Entrevista 24
  - D. B. – gênero feminino, entre 25 e 34 anos
  - Analista de RH em empresa nacional de energia
  - Entrevistada como: avaliada e formuladora
  - Entrevista realizada em 15/07/2024
- Entrevista 25
  - C. M. – gênero feminino, entre 55 e 64 anos
  - Diretora de RH em empresa nacional de energia
  - Entrevistada como: avaliada, avaliadora e formuladora
  - Entrevista realizada em 18/07/2024
- Entrevista 26
  - P. S. – gênero feminino, entre 35 e 44 anos
  - Analista em empresa nacional de comunicação
  - Entrevistada como: avaliada
  - Entrevista realizada em 19/07/2024
- Entrevista 27
  - P. A. – Gênero masculino, entre 35 e 44 anos
  - Servidor público estadual
  - Entrevistado como: avaliado

- Entrevista realizada em 22/07/2024
- Entrevista 28
  - R. D. – Gênero masculino, entre 35 e 44 anos
  - Gerente de Desempenho em empresa nacional de energia
  - Entrevistado como: avaliado, avaliador e formulador
  - Entrevista realizada em 25/07/2024
- Entrevista 29
  - R. M. – Gênero feminino, entre 35 e 44 anos
  - Analista em *startup* nacional de tecnologia
  - Entrevistada como: avaliada
  - Entrevista realizada em 29/07/2024

## ANEXO IV – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****“Mecanismos de avaliação do trabalho e a construção da percepção da meritocracia no ambiente corporativo”****Thaciana Yara Gomes de Medeiros****Número do CAAE: 60376722.8.0000.8142**

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa acadêmica como voluntário. Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, visa informar seus direitos como participante e é elaborado em duas vias, uma que ficará com você e outra com a pesquisadora.

Por favor, leia com atenção e calma, e aproveite esse momento para retirar todas suas dúvidas. Se houver perguntas antes ou mesmo depois de assiná-lo, você poderá esclarecê-las com a pesquisadora. Use o tempo necessário para assinar o Termo e fique à vontade para consultar outras pessoas antes de decidir participar. Não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo se você não aceitar participar e você pode retirar sua autorização em qualquer momento.

**Justificativa e objetivos:**

Esta pesquisa pretende estudar os métodos e as técnicas de gestão do trabalho no ambiente corporativo, em especial, sobre as avaliações de performance e desempenho. Pretendemos investigar seus meios de estruturação, seus reflexos na cultura organizacional, na construção da percepção de valor e justiça nas organizações e na carreira dos trabalhadores e trabalhadoras.

**Procedimentos:**

A coleta de dados se dará a partir da gravação de entrevista em áudio e/ou vídeo, conforme acordo firmado com o(a) participante da pesquisa. A entrevista será realizada apenas uma vez e tem duração prevista de 1 hora. Conforme preferência e disponibilidade do

entrevistado ou entrevistada, a entrevista poderá ser presencial, virtual com vídeo, virtual apenas com áudio ou por telefone. Em caso de encontro presencial, o local será indicado pelo(a) participante.

Os dados desta pesquisa serão armazenados na nuvem através do serviço OneDrive e com backup em HD externo pelo período de 05 anos após o final da pesquisa. O armazenamento dos dados da entrevista, tanto na nuvem quanto no HD Externo, se dará dentro de pastas protegidas por senha. A responsável direta pela guarda dos dados no meio virtual e físico será a pesquisadora.

Essa pesquisa só será iniciada após a aprovação do protocolo de pesquisa no CEP.

Você **não** deve participar deste estudo se for menor de 18 anos.

### **Desconfortos e riscos:**

Uma eventual quebra de sigilo dessa entrevista pode gerar preocupações sociais e psicológicas ao participante da pesquisa. O compartilhamento da entrevista com a empresa empregadora, por exemplos, poderia vir a gerar riscos de impactos negativos na carreira do participante.

Para mitigar esse risco, nos comprometemos com a garantia do anonimato do(a) participante da pesquisa e da(s) empresa(s) envolvidas na sua trajetória.

Buscando mitigar perda e/ou vazamento de dados, os arquivos serão guardados em pastas protegidas por senha.

### **Benefícios:**

Não há previsão de benefícios individuais diretos para os(as) participantes da pesquisa.

Indiretamente, há a contribuição com a pesquisa acadêmica brasileira, em especial com a construção do conhecimento sobre as práticas de gestão do trabalho em ambiente corporativo no Brasil.

Você terá acesso a todos os artigos, relatórios e teses provenientes dessa pesquisa.

### **Sigilo e privacidade:**

Você tem a garantia de que a pesquisadora buscará garantir o sigilo de sua identidade e que nenhuma informação identificada ou identificável será fornecida a outras pessoas que não façam parte da equipe de pesquisadores.



**Ressarcimento e Indenização:**

A pesquisadora garante que você não terá qualquer custo. Qualquer custo que você tiver para participar da pesquisa, previsto ou não, não importando a natureza do custo, será ressarcida pela equipe de pesquisa.

Você terá a garantia ao direito a indenização diante de eventuais danos decorrentes da pesquisa quando comprovados nos termos da legislação vigente.

**Acompanhamento e assistência:**

A qualquer momento os(as) participantes poderão entrar em contato com a pesquisadora ou com a orientadora para esclarecimentos e assistência sobre qualquer aspecto da pesquisa, através dos contatos abaixo. Você receberá assistência integral e imediata, de forma gratuita, pelo tempo que for necessário em caso de danos decorrentes da pesquisa.

**Contato:**

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, se precisar consultar esse registro de consentimento ou quaisquer outras questões, você poderá entrar em contato com a pesquisadora Thaciana Yara Gomes de Medeiros, através do telefone (21) 98013 0860 e/ou do e-mail [thaciana.yara@gmail.com](mailto:thaciana.yara@gmail.com) ou com a sua orientadora Professora Doutora Bárbara Geraldo de Castro, no Departamento de Sociologia do IFCH/Unicamp, Prédio da Direção – Salas 11 e 9, Rua Cora Coralina, 100, Cidade Universitária Zeferino Vaz, Barão Geraldo, Campinas/SP, através do telefone (11) 98543 1523 e/ou do e-mail [bgcastro@unicamp.br](mailto:bgcastro@unicamp.br).

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação e sobre questões éticas do estudo, você poderá entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais (CEP-CHS) da UNICAMP das 08h30 às 11h30 e das 13h00 às 17h00 na Rua Bertrand Russell, 801, Bloco C, 2º piso, sala 05, CEP 13083-865, Campinas – SP; telefone (19) 3521-6836; e-mail: [cepchs@unicamp.br](mailto:cepchs@unicamp.br).

Havendo a necessidade de intermediação da comunicação em Libras você pode fazer contato com a Central TILS da Unicamp no site <https://www.prg.unicamp.br/tils/>.

**O Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).**

O papel do CEP é avaliar e acompanhar os aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos. A Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), tem por objetivo desenvolver a regulamentação sobre proteção dos seres humanos envolvidos nas pesquisas. Desempenha um papel coordenador da rede de Comitês de Ética em Pesquisa (CEPs) das instituições, além de assumir a função de órgão consultor na área de ética em pesquisas

**Consentimento livre e esclarecido:**

Após ter recebido esclarecimentos sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e o incômodo que esta possa acarretar, aceito participar:

Nome do(a) participante:

\_\_\_\_\_

Data:

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

(Assinatura do(a) participante)

**Responsabilidade do Pesquisador:**

Asseguro ter cumprido as exigências da resolução 510/2016 CNS/MS e complementares na elaboração do protocolo e na obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Asseguro, também, ter explicado e fornecido uma via deste documento ao participante. Informo que o estudo foi aprovado pelo CEP perante o qual o projeto foi apresentado. Comprometo-me a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante.

Data:

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

(Assinatura da pesquisadora)