

ACOMPANHAMENTO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Professional Performance Monitoring

Artigo publicado na Revista Brasileira de Análise Transacional, órgão oficial de divulgação científica da União Nacional de Analistas Transacionais UNAT-BRASIL Ano XXV e XXVI 2016-2017

LAUCEMIR SILVEIRA¹

UNAT-BRASIL – União Nacional dos Analistas Transacionais

Resumo

A avaliação tem sido um dos elementos que compõem o acompanhamento de desempenho na atividade de gestão de pessoas. O objetivo deste artigo é evidenciar, a partir de conceitos da Análise Transacional, alguns aspectos da prática do acompanhamento e avaliação de desempenho do colaborador. Baseia-se em pesquisa bibliográfica e observações da autora na sua prática profissional de consultoria para desenvolvimento de gestores e equipes, enfatizando a atuação do gestor. Conclui que os conceitos de Estados de Ego e Posição Existencial, da Análise Transacional, podem contribuir para a compreensão do processo e sua condução coerente e produtiva.

Palavras-chave: Análise Transacional; Avaliação de Desempenho; Acompanhamento de Desempenho Profissional; *Feedback*.

Abstract

The evaluation has been one of the elements that make up the performance monitoring in the activity of people management. The purpose of this article is to show, from the concepts of Transactional Analysis, some aspects of the practice of monitoring and evaluating employee performance. It is based on bibliographical research and observations of the author in her professional practice of consulting for the development of managers and teams, emphasizing the performance of the manager. It concludes that the concepts of Ego States and Existential Position, in Transactional Analysis, can contribute to the understanding of the process and its coherent and productive conduction.

Key words: Transactional Analysis; Performance evaluation; Professional Performance Monitoring; *Feedback*.

¹ Psicóloga e economista, mestre em administração e recursos humanos, analista transacional certificada para a área Organizacional e membro didata pela União Nacional dos Analistas Transacionais UNAT-BRASIL. Especialista e didata em dinâmica dos grupos pela SBDG - Sociedade Brasileira de Dinâmica dos Grupos. Consultora em desenvolvimento humano nas organizações. Diretora da Zoeh Desenvolvimento de Pessoas. Email: laucemir@zoehdesenvolvimento.com.br

Introdução

Neste estudo definimos *desempenho profissional* como a realização do trabalho, aplicando os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários e desejáveis para o alcance de resultados.

Com o aumento da competitividade entre empresas no Brasil, mais acentuadamente a partir da década de 80, passou-se a estabelecer metas de produção, considerando-se volume e qualidade da produção, como forma de mensurar e alavancar as competências e o potencial do empregado. Nesse momento histórico o *empregado* - aquele que tem um emprego, passou a ser denominado de *colaborador* - *aquele que labora junto*, como uma estratégia para mudar crenças a respeito da sua relação com o trabalho, buscando-se estimular seu comprometimento com a organização.

Empresas implantaram Sistemáticas de Acompanhamento e Avaliação de Desempenho - SAAD, ferramenta gerencial que buscava integrar a gestão das pessoas à gestão do negócio, com a propagada finalidade de avaliar o grau em que o colaborador atendia às exigências do seu trabalho e contribuía para o alcance dos objetivos organizacionais, bem como promover e orientar seu crescimento profissional considerando as variáveis qualidade e produtividade. Na prática, deu-se maior ênfase à *avaliação* do que ao *acompanhamento* do desempenho e desenvolvimento do colaborador.

Visando otimizar esse instrumento, algumas organizações passaram a vincular seu resultado aos demais subsistemas de recursos humanos, como movimentação, remuneração e recompensa, plano de carreira, promoções. A SAAD passou a suscitar insatisfações e insegurança, a receber críticas pela subjetividade dos critérios de avaliação e pelo despreparo de gestores na sua condução. Estes passaram a promover reuniões de *feedback* sem capacitação para tal, eventualmente atuando de forma inadequada, gerando incômodos para o colaborador e para si mesmos.

Da avaliação unilateral promovida pelo gestor, avançou-se a para a inclusão da auto-avaliação realizada pelo colaborador, para subsidiar a troca de percepções. Propondo ampliar o rol de informações sobre o desempenho, no modelo de avaliação 360 graus foram incluídas as impressões de pares de trabalho, superiores, subordinados, clientes internos e externos.

Na década seguinte, como medida para mudar a ênfase da *avaliação* para o *acompanhamento*, passou-se a denominar o processo de *gestão da performance profissional*.

Este estudo tece considerações a respeito da influência de aspectos relacionais entre gestor e colaborador, sobre a SAAD, com base nos conceitos de Estados do Ego e Posição

Existencial, da Análise Transacional. Para tanto, foi utilizada pesquisa bibliográfica somada ao conhecimento obtido pela experiência da autora como profissional de gestão de pessoas e consultora para desenvolvimento gerencial e de equipes desde a década de noventa.

A avaliação do Desempenho nos Circuitos Positivo e Negativo

A escolha do nome *avaliação de desempenho* teve como berço um momento da história em que se tornou decisivo contabilizar dados e números para manter a estabilidade ou sobrevivência da empresa diante da concorrência.

Operacionalmente, *avaliar* indica uma ação sob responsabilidade do gestor, com base em indicadores de desempenho que interessam à organização. Se considerada sob a ótica do conceitos de Estados de Ego Pai, Adulto e Criança, mudam a profundidade e abrangência do termo, convidando a incluir as ocorrências da subjetividade do avaliador e o tipo de estímulo que emite ao interlocutor no conteúdo e na forma como se expressa. Para Berne², a personalidade é composta por Estados de Ego, que são “um padrão consistente de sentimento e experiência, relacionado diretamente a um padrão de comportamento consistente correspondente.” (1988, p. 353). O comportamento é determinado pela distribuição de catexia³ nos Estados de Ego, que pode ser observado através da atuação do indivíduo e na sua relação com outras pessoas, na qual tenderão a aparecer as características comportamentais do Estado de Ego que estiver energizado de maneira a comandar o funcionamento psíquico naquele momento.

O Estado de Ego Pai recebe relevante influência das crenças e valores culturais e das figuras parentais como modelo, no que diz respeito, por exemplo, ao julgamento do que é certo ou errado, bom ou ruim. Ocupar a *posição de gestor avaliador* serve de estímulo para que a pessoa catexize seu Estado de Ego Pai e, se este ficar no comando da sua personalidade, aumenta a probabilidade de manifestar-se criticando, julgando e ensinando ao colaborador o que considera *o correto*. Se estivesse *analisando*, basearia seu *feedback* em dados e evidências, na medida do possível mensuráveis, o que salienta a manifestação característica do Estado de Ego Adulto no comando.

A perspectiva de acessar seu Estado de Ego Pai eleva quando entende que a função da avaliação do desempenho é corrigir o que está errado, tendendo a buscar os comportamentos

² Psiquiatra canadense, criador da teoria da Análise Transacional.

³ Energia psíquica (BERNE, 1961, p. 36)

inadequados do colaborador em vez de constatar e analisar as informações sobre a sua atuação e inter relações entre elas.

Estamos exaltando o peso da *influencia do estímulo* - a tarefa de *avaliar* - sem perder de vista a interferência da potência da estrutura da personalidade da pessoa, que atribui significado a esse estímulo, a partir do qual ativará diferentes redes neurais, que podem levar ou não o Estado de Ego Pai ao controle do que o gestor pensa, sente, percebe e atua no dado momento.

De acordo com as idéias de Kahler e Capers (1974) e Krausz (1999), as manifestações dos Estados de Ego podem ocorrer nos circuitos OK – Positivo, ou NÃO OK - Negativo. O processamento se dá no circuito OK quando a energia está fluindo entre os Estados de Ego favorecendo que o individuo processe a realidade e se expresse a partir do Estado de Ego Adulto, em comportamentos pertinentes à situação presente, trazendo integrados em si as aprendizagens do Estado de Ego Pai e os registros das experiências do Estado de Ego Criança, manifestados de forma coerente ao que ocorre aqui e agora.

Devido a alguma disfuncionalidade do aparelho psíquico, a mobilização do potencial de pensamentos, emoções, percepções e conseqüentes comportamentos pode ocorrer a partir do circuito NÃO OK, dificultando a conexão do processamento de recursos internos com a realidade, tanto em termos de atendimento das necessidades internas e atuais da pessoa, quanto da adequação ao seu contexto e manejo adequado de situações.

O tema das disfuncionalidades é amplo e aqui mencionaremos somente dois dos mecanismos associados à manifestação no circuito negativo: Contaminação e Desqualificação⁴.

Contaminação - de acordo com as idéias de Berne (1961) e Steiner (1976), a Contaminação é uma disfunção na estrutura dos Estados de Ego que leva o indivíduo a indiferenciar suas crenças, valores, preconceitos, fantasias e receios do que é a realidade baseada em fatos. Com o Estado de Ego Adulto contaminado, os estímulos que a pessoa recebe no momento presente são processados de acordo com registros arcaicos, sentimentos, aprendizagens e decisões infantis. Como a pessoa não tem consciência desse fenômeno, tem a impressão de que está adequada à situação corrente.

A Contaminação do Estado do Ego Adulto pelo Estado de Ego Pai a leva a confundir os dados de realidade com suas crenças e valores e outras aprendizagens ocorridas a partir de figuras parentais e da cultura. Por exemplo, quando o gestor *acha bom* que o trabalho seja

4 De acordo com Schiff e Schiff (2010, p. 29), a Desqualificação pode ocorrer em relação ao problema, seu significado, sua solubilidade e/ou à habilidade de resolver o problema.

executado de determinada maneira, porque aprendeu a compreender assim a partir de seus registros infantis e não atualizou esse julgamento, deixando de analisar o que seria adequado às competências do colaborador e necessidades organizacionais no momento presente. Na Contaminação do Estado de Adulto pelo Estado de Ego Criança, os dados da realidade são indiferenciados do que são fantasias ou sentimentos infantis como, por exemplo, quando o gestor está com receio não consciente de perder o apreço do colaborador e fantasia que, se trazer algumas informações no *feedback*, o colaborador vai rechaçá-lo, o que gera sentimentos e conclusões limitantes.

Desqualificação - “A pessoa que desqualifica acredita ou age como se algum aspecto do *self*, do outro ou da realidade fosse menos significativo do que realmente é” (MELLOR e SCHIFF, 2010, p. 130). Quando a Desqualificação ocorre nas pessoas envolvidas no processo de AAD, as leva a desconsiderar ou alterar a percepção de aspectos relevantes de si mesmas - como suas necessidades, sentimentos, crenças -, do desempenho e sua interface com o ambiente - tais como suas variáveis e influências mútuas -, da relação entre gestor e colaborador, entre outras.

De acordo com as ideias dos autores, essas distorções da realidade servem a necessidades passadas do seu ego, que fazem parte de um quadro de referência que leva os Estados de Ego a reagirem de determinada maneira funcionando como um filtro, levando a distorcer os estímulos que recebem, informações a respeito de si mesmas, dos outros ou de situações, sem perceber que o estão fazendo. A distorção pode ocorrer em relação a existência do estímulo (por exemplo, durante a reunião de *feedback* o gestor não percebe as reações de mal estar e discordância do colaborador em relação ao que está lhe dizendo); em relação ao significado (quando o gestor percebe as reações mas não se dá conta da importância dela para dificultar o aproveitamento da reunião ou e seu possível impacto para o futuro); pode abordar a variabilidade ou outras possibilidades (tais como outras maneiras de lidar com aquele *feedback*, como dizer a mesma coisa de outra forma, que outros elementos uteis poderia trazer para aquela conversa); pode impactar as suas habilidades em manejar de forma diferente aquela situação.

O gestor pode não perceber essas variáveis - estímulo ou informação, significado, possibilidades ou habilidades suas e dos outros - ou distorcer a compreensão da sua manifestação, alterando-a para mais ou para menos, entre outras. Tais disfuncionalidades podem ocorrer em ambos os envolvidos, gestor e colaborador, pois são inerentes ao funcionamento humano.

A dinâmica dos Estados de Ego no circuito OK propicia recursos para o gestor lidar adequadamente com o acompanhamento e *feedback* para o desempenho do colaborador: baseando-se em dados concretos e analisando suas causas, interfaces e conseqüências, bem como promovendo acordos claros para o futuro (Estado de Ego Adulto), orientando, acolhendo e estimulando (Estado de Ego Pai), colocando afetuosidade, energia, questionamentos oportunos e criatividade na relação (Estado de Ego Criança).

Para estar no circuito positivo, é condição que o Estado de Ego Adulto esteja ativo e funcional, integrando o sistema de personalidade, desta forma possibilitando conduzir a situação com *calor humano*, criando um clima de proximidade para que haja diálogo relevante para a vida profissional de ambos, gestor e colaborador, em um relacionamento que poderá se prolongar por anos, com atividades compartilhadas. Habilita a conectar as capacidades de ambos, provindas também do potencial produtivo de seus Estados de Ego Pai e Criança.

O Estado de Ego no qual a pessoa se manifesta tende a estimular a energização de determinado Estado de Ego da outra pessoa e sua reação a partir dele. Da mesma forma, a manifestação no circuito negativo tende a estimular o interlocutor a ativar seu circuito negativo, dependendo de seu grau de predisposição para tal e da potência do estímulo. Assim, se o gestor atua no circuito negativo, sua crítica e grau de exigência tendem a ser diretivos, exagerados e arbitrários podendo também se manifestar na superproteção. Em ambas as formas o colaborador será estimulado a reagir igualmente no circuito negativo, com críticas ao processo, reclamações, questionamentos, sentimentos limitantes, a não pensar e assumir suas responsabilidades. Esse padrão de relação limita o crescimento dos envolvidos, reduzindo a interação favorável à aprendizagem e mudanças, à criatividade, solução de problemas do dia a dia e inovação.

A Posição Existencial na Interação Gestor – Colaborador

Posição Existencial - PE - é outro conceito que pode ampliar a compreensão da dinâmica da interação humana. Conforme Berne, trata-se de “convicções que a pessoa tem a seu próprio respeito e a respeito dos outros a sua volta” (1988, p. 81). Elas formam uma auto imagem e maneira de sentir-se que determinam como a pessoa pensa, sente, age, reage e se relaciona com outros. São quatro possibilidades, que podem ser representadas pelos símbolos a seguir: Eu estou OK / Você está OK (+ / +), Eu estou OK / Você está não-OK (+ / -), Eu

estou não-OK / Você está OK (- / +), Eu estou não-OK / Você está não-OK (- / -). Somente na PE ++ se está no circuito positivo, livre de Contaminação e Desqualificação.

Se o gestor acionar seu Estado de Ego Pai no circuito negativo, poderá atuar a partir de sua PE +/- e estará propenso a ter dificuldade de empatizar, ouvir e compreender o ponto de vista e as necessidades do outro. Diante de uma argumentação do colaborador trazendo um dado ou opinião diferente da sua, tenderá a replicar mais enfaticamente em defesa do seu próprio ponto de vista, expressando-se de forma intimidadora.

Sua manifestação a partir da PE +/- estimulará o outro a acessar uma das três Posições do circuito negativo: a PE +/-, na qual tenderá a argumentar para provar que está certo no questionamento que fizer ao gestor; a PE -/+, provavelmente sentindo-se intimidado e incompetente para fundamentar e articular suas idéias, expressando-se de forma confusa e insegura; ou a PE -/-, possivelmente sentindo-se desconfortável e tendendo a considerar a si mesmo, seu gestor e o procedimento como sem valor e sem opções.

Em algumas organizações, gestores realizam acompanhamento inadequado, com conversas raras e pouco objetivas a respeito da *performance*. Uma alegação comum, nesses casos, é a falta de tempo para tal, devido a outras demandas do seu cargo. Alguns confidenciam que se sentem desconfortáveis com essa tarefa, que falta paciência para dialogar, para ouvir, que preferem cuidar de questões estratégicas, técnicas ou de procedimentos em detrimento da gestão das pessoas.

Mesmo com essa deficiência, alguns gestores precisam pontuar o desempenho, então a valoração tende a ser descrita de forma subjetiva, baseada em processamento crítico, em vez de se dar a partir de informações factuais e dados objetivos. A seguir estão dois exemplos de indicadores utilizados para acompanhar desempenho: o primeiro é *Organização no trabalho*; o segundo é *Organização no trabalho: disposição dos equipamentos nos locais previstos, guarda de materiais ao final do dia, eliminação diária de objetos descartáveis, atualização diária do quadro geral de informações, condução dos procedimentos com base nos parâmetros fornecidos pela empresa*.

No primeiro exemplo o indicador está apresentado na forma de conceito, abrindo espaço para o gestor pontuar com base na sua compreensão do que é o significado desse indicador, ou seja, nas evidências que lembrar ou julgamentos que produzir, por tratar-se de um termo amplo que comporta diferentes entendimentos e interpretações. Se estiver desconfortável ou sob pressão, poderá avançar para o circuito NÃO OK, atuando com tendenciosidade e distorções.

No segundo, há dados claros e objetivos, parâmetros técnicos e comportamentais observáveis por ambos, que estimulam acessar o Estado de Ego Adulto no circuito positivo e consequente PE +/+, para analisar e produzir conclusões, podendo gerar acordos de acompanhamento consistentes.

Outros exemplos de indicadores subjetivos, usualmente pontuados nas organizações, que podem estimular circuito negativo na sua consideração: iniciativa, dedicação, empenho, disciplina, capacidade de planejamento, trabalho em equipe, capacidade de interagir com as diferenças, resistência a pressão, resiliência, lealdade, liderança.

A falta de indicadores claros e acompanhamento adequado repercute em uma avaliação de consistência frágil, levando o colaborador a perceber a reunião para *feedback* como um momento de cobranças, com baixo nível de reconhecimento aos aspectos positivos da atuação, onde se priorizam os erros. Assim, o avaliado vem para tais conversas predisposto a defender-se da ameaça, provavelmente na PE +/- . Sua tendência será rebater informações ou críticas que o incitem a *sentir-se menos*. Aqui não se trata de uma estratégia consciente para atacar ou salvaguardar-se, mas de um ajuste não consciente, promovido pelo mecanismo de Desqualificação, para que a pessoa possa sobreviver emocionalmente a essa situação, em vez de confrontar a sua incongruência.

Se o desempenho estiver atrelado a bônus ou participação nos resultados da empresa, a pressão interna do indivíduo, somada àquela que vem do ambiente, pode gerar ansiedade e clima competitivo, que estimulem a atuação no circuito negativo.

Uma experiência como essa dificulta a expressão produtiva de ambos, incluindo a escuta do colaborador para que possa compreender em que aspectos seu desempenho necessita e pode melhorar e sinta-se estimulado a fazê-lo.

A seguir estão listadas outras três variáveis que incitam a manifestação dos Estados de Ego no circuito negativo. 1) As sistemáticas de AAD seguem o mesmo raciocínio da educação acadêmica tradicional: partem do princípio de que o melhor desempenho é nota 10. A partir daí, o avaliado perde pontos pelo que estiver inadequado, em vez de ganhar pontos pela atuação condizente. 2) O gestor compara as pessoas da sua equipe entre si, em vez de comparar o desempenho da pessoa ao que negociou e contratou com ela como desejável. Assim, tende a atribuir a nota máxima ao membro da equipe que apresentou o melhor desempenho e vai decrescendo a pontuação dos demais a partir dessa referência. 3) Os dados são processados e tratados de forma mecânica, distribuindo os colaboradores em categorias,

atribuindo-se maior importância ao procedimento do que ao relacionamento gestor-colaborador e à sua finalidade.

Em algumas organizações são utilizados quatro intervalos: baixo desempenho, adequado, superior e desempenho que supera as expectativas. O que significa *superar as expectativas*? Que expectativas são essas? A sistemática usualmente não clarifica.

Saliento que a manifestação dos Estados de Ego Pai e Criança é adequada e necessária quando ocorre no circuito positivo, estimulando relacionamentos na PE +/+. Perde essa qualidade em caso de Desqualificação, Contaminação ou outra situação em que o Estado de Ego Adulto esteja total ou parcialmente inativo ou contaminado, tolhendo a conexão com a realidade presente, impedindo o indivíduo de atualizar informações e perceber adequadamente a si mesmo e a situação.

O Acompanhamento e a Avaliação de Desempenho pela ótica da Gestão de Pessoas

A minha experiência em trabalho de desenvolvimento profissional com gestores e equipes, bem como reuniões formais e conversas informais com outros profissionais de área de gestão de pessoas de empresas e consultores, me possibilitaram evidenciar aspectos objetivos e subjetivos do acompanhamento e avaliação do desempenho, diferenciando os propulsores e os limitantes.

Eles estão apresentados abaixo considerando que os elementos listados contribuem positivamente para o processo de AAD e para as pessoas envolvidas, pois estimulam os envolvidos a atuarem na PE +/+

Aspectos relativos à Organização, envolvendo questões do processo de acompanhamento e avaliação de desempenho, infra estrutura e clima.

- Processo de AAD sistematizado e interligado a outros subsistemas de RH.
- Treinamentos sobre o tema, para gestores e colaboradores.
- Metas e indicadores de desempenho claros, para subsidiar os planos de ação que o *feedback* venha a gerar.
- Vinculação dos indicadores de desempenho aos macro objetivos organizacionais.
- Transparência no processo e procedimentos.

- Efetivação de contratos de desempenho entre gestor e colaborador, visando colaboração mútua para alcance de resultados.
- Que os indicadores sejam customizados para aquela área ou grupo; quando não o forem, que haja calibração de conceitos e pontuações entre os gestores avaliadores.
- Que o plano de desenvolvimento gerado pelo *feedback* seja acompanhado e que sejam propiciadas reais condições para o aprimoramento do colaborador.
- Que sirva verdadeiramente para subsidiar reforço de desempenhos adequados e redirecionamento de comportamentos não produtivos, focando o aprendizado contínuo, em vez de ser realizado apenas por protocolo.
- Entendimento de todos os envolvidos, quanto ao processo e seus resultados.
- Que hajam ações que estimulem o elevado grau de confiança entre as partes.
- Acompanhamento estruturado com fatos e dados observáveis.
- Infra estrutura adequada e ambiente agradável para os momentos de *feedback*.
- Criação de ocasiões oportunas e específicas para o *feedback*, com definição de horário, duração, local silencioso e privativo que propicie acolhimento.
- Que a cultura organizacional seja estimulada a desassociar *feedback* de crítica pessoal.

Aspectos relativos ao Gestor, em relação à condução do processo e postura.

- Apresentar clareza nas políticas de acompanhamento e desenvolvimento profissional.
- Amparar-se em ferramentas e metodologias que possibilitem a construção conjunta de plano de desenvolvimento focado em resultados mensuráveis.
- Quando possível, construir regras ou condições de forma conjunta com o colaborador.
- Efetivar acordos de desempenho e seu acompanhamento durante o período analisado.
- Colocar-se disponível para ser acessado pelo colaborador ao longo do processo.
- Apresentar objetivos claros, acordados de forma compartilhada.
- Dar *feedback* considerando os diferentes estilos pessoais de atuação dos colaboradores; conhecer suas limitações e potencialidades; dar atenção especial ao processo quando há colaboradores distantes fisicamente.
- Demonstrar interesse genuíno pelo desenvolvimento do colaborador e não somente nos aspectos técnicos.

- Comparar o desempenho do colaborador ao que foi contratado e às demandas sobre seu cargo e tarefas, na interface com os objetivos organizacionais, em vez de compará-lo ao desempenho de colegas.
- Planejar e dar *feedback* baseado em fatos, dados e comportamentos observáveis, em vez de generalizações, rótulos ou grandiosidades nas quais maximizaria ou minimizaria aspectos - “isso foi horrível!”, “Você é maravilhoso!”, “Você nada fez!”, “Precisa dar um jeitinho nessa questão”.
- Evitar confundir o que a pessoa faz (“você foi desorganizado quando não colocou as pastas no local apropriado”) com o que a pessoa é (“Voce é desorganizado.”) - a segunda opção é um reconhecimento negativo inadequado e destrutivo.
- Conduzir-se no dia a dia criando relação interpessoal baseada na confiança, para que ela esteja presente nos momentos de *feedback*.
- Ir manejando divergências e conflitos interpessoais ao longo do processo, para minimizar seu impacto no AAD.
- No dia a dia, promover tanto *feedback* para pontos a desenvolver, quanto para aspectos produtivos do desempenho, para que no momento do *feedback* formal haja coerência com a prática diária.
- Dialogar, negociar e estimular mais do que impor.
- Usar comunicação clara, evitando deixar nas entrelinhas o que realmente deseja e deve abordar.
- Posicionar-se assertivamente, evitando omissões ou reações inadequadamente agressivas.
- Organizar-se emocionalmente e com informações, diante de cada momento de *feedback*.
- Ser imparcial: a cada nova interação para *feedback*, procurar liberar-se emocionalmente de experiências passadas negativas que levem a uma visão preconceituosa do colaborador.
- Exercitar a empatia, estando aberto para escutar de forma qualificadora.
- Evitar abordar o colaborador para falar de suas limitações, em momentos em que este esteja fragilizado.
- Fornecer reconhecimento positivo sempre que possível. Abordar tanto os aspectos positivos quanto os negativos, do desempenho, na forma de reconhecimento positivo - estimulando o colaborador a sentir-se bem.
- Encontrar forma e horário adequados para os *feedbacks* (evitando interrupções e adiamentos).
- Criar ambiente acolhedor que propicie confiança, respeito e transparência.

- Conduzir o processo de forma transparente, para que haja coerência em situações de promoção ou desligamento.
- Caso não acredite no processo, propor ajustes - se tiver algum tipo de preconceito em relação a ele, provavelmente transparecerá, afetando sua credibilidade.
- Tratar o processo de acompanhamento e *feedback* como questão relevante para seu papel de gestor, em vez de obrigação institucionalizada.
- Estar aberto para desenvolvimento pessoal e profissional, pois seu colaborador possui *feedbacks* relevantes para lhe ofertar.
- Reconhecer suas limitações como avaliador e buscar ajuda técnica e amparo.
- Superar o receio de não agradar pessoas por conduzir adequadamente o processo.
- Estabelecer relação de mutuo crescimento com o colaborador, isenta de interesses escusos.
- Evitar usar os momentos de *feedback* para dar vazão a críticas acumuladas.
- Evitar deixar que aspectos negativos da relação pessoal interfiram na profissional.
- Lembrar que, para estimular mudança comportamental, tende a ser mais efetivo estimular e fortalecer o novo comportamento do que *tentar apagar* o antigo inadequado.

Aspectos relativos ao Colaborador, relacionados à sua participação no processo e postura.

- Respeitar o processo, demonstrando-o.
- Preparar-se com a auto-avaliação.
- Analisar seu próprio desempenho no período designado, comparando o realizado com o desejável, de acordo com os indicadores.
- Pensar seu desempenho a longo prazo e contextualizado na carreira.
- Estar empático em relação ao gestor e aos desafios dessa posição.
- Posicionar-se com fatos e dados observáveis, evitando omissão, rebeldia e crítica não fundamentadas.
- Construir relacionamento baseado em confiança, eliminando pendências interpessoais mal resolvidas e competição.
- Preparar-se emocionalmente, para tornar a troca enriquecedora para ambos.
- Estar aberto para reconhecer seus desafios e pontos a desenvolver.
- Ouvir procurando aprender em vez de rebater sem reflexão.
- Estar disponível cognitiva e emocionalmente para aprender sobre si como pessoa e profissional.

- Exercitar-se numa relação baseada na transparência e neutralidade com seu gestor.

Observa-se que aparece quantidade menor de elementos em relação à organização, processo, infra estrutura e ao colaborador, quando comparados aos do gestor: é bem provável que se deva ao fato de que nosso contato maior é com gestores e com os dilemas das equipes em relação ao seu gestor ou à organização que representa na sua posição.

Esse material evidencia a necessidade de atenção às questões operacionais do AAD, como sua clareza, preparo dos envolvidos, transparência no processo, foco no desenvolvimento de habilidades e reforço dos comportamentos adequados.

Também revela, de forma expressiva, a demanda por se investir na aproximação relacional entre chefia e colaborador. Sugere carencia de clareza na comunicação e transparência, confiança, abertura, envolvimento emocional adequado, assertividade, empatia, entre outros.

A entrega a ser feita para a organização é de ambos, conseqüência da forma como influenciam-se mutuamente e compõem suas atividades e competências diante das demandas e interferencias organizacionais, daí a premência de se alinharem. Alinhamento relacional somado ao técnico.

Esse material salienta o foco do processo em questões operacionais e técnicas, mesmo com falhas, salientando a demanda por tratar a qualidade da relação interpessoal entre gestor e colaborador.

Reflexões Para a Condução Produtiva do Acompanhamento do Desempenho.

A sistemática de AAD estimula a predominância da Estruturação do Tempo Social dos envolvidos em Atividade. Se conduzida no circuito negativo, há a tendência a Jogos, daí a demanda por estruturá-lo também em Intimidade como forma de reduzir a manifestação dos Jogos. A preponderância da Atividade parece dar um tom mecânico ao processo, deixando de favorecer uma relação próxima e acolhedora. Para Berne, Intimidade é “uma reciprocidade de expressão emocional sem exploração e livre de jogos” (1988, p. 354), que pressupõe a expressão sincera das pessoas na relação, no *aqui e agora*. Os Jogos Psicológicos ocorrem no circuito negativo, enquanto que a Intimidade convida ao circuito positivo, essencial para que o acompanhamento e feedback ao desempenho sejam produtivos.

Uma maneira de favorecer essa interação é propiciando condições para que dialoguem a respeito do que as afeta mutuamente no ambiente profissional. O conceito de Estados de

Ego ajuda a compreender aspectos da dinâmica intrapessoal que interferem na convivência entre gestor e colaborador, gerando opções de conduta que podem ampliar a produtividade do processo de AAD.

Sua atuação no circuito positivo proporciona a orientação baseada em dados, favorecendo o clima de confiança necessário para uma relação transparente, com diálogos francos e empáticos. No circuito positivo, a sua Criança pode se manifestar com energia e emoções adequadas à situação, com questionamentos pertinentes baseados em argumentos consistentes, ou simplesmente seguindo as regras que fazem sentido para a realização adequada do seu trabalho.

Para que o *feedback* não se torne uma ferramenta de gestão mecânica e arbitrária focando preponderantemente o passado e erros, o exercício da PE +/+ inclui aspectos positivos do desempenho. O gestor pode estimular o colaborador a vivenciar o circuito OK, percebendo as oportunidades de melhoria de sua *performance*, as opções que possui em determinadas situações de trabalho e descortinar seu potencial, tomando decisões informadas e conscientes.

O Reconhecimento positivo pode ser praticado e efetivo tanto na abordagem dos aspectos que o colaborador já tem desenvolvidos quanto naqueles que tem a desenvolver ou necessita mudar. A comunicação baseada na PE +/+ estimula o outro a sentir-se bem e confiante, facilitando abordar questões difíceis ou ameaçadoras de maneira protetora e produtiva. Se o gestor estiver na PE +/+ tenderá a usufruir da oportunidade para ampliar sua auto percepção, tomar consciência de como sua ação afeta a atuação do outro e dos aspectos que tem a desenvolver.

Na PE +/+, com o Estado de Ego Adulto ativo e descontaminado, crenças e valores de ambos tenderão a estar sintonizados no momento presente, bem como sua capacidade emocional e cognitiva de atender às necessidades organizacionais, questioná-las e buscar alternativas viáveis para lidar com os desafios. Essa dinâmica favorece diálogos adequados ao amparo de uma relação criativa e construtiva, para promover a evolução de ambos.

É possível que administradores passem a perceber, num futuro próximo, que é mais relevante investir no desenvolvimento de habilidades interpessoais e criação de espaços relacionais efetivos - que inclui conversações, negociações e cooperação mútua - do que na estruturação de procedimentos e medições para alavancar desempenhos ou fazer gestão de *performance*.

O investimento na Intimidade relacional pode ser uma prática que viabilize a redução de distâncias interpessoais, conduzindo a compromissos mútuos claros, acompanhamento

baseado na disponibilidade e interesse recíprocos, diálogos legítimos, reuniões com alto nível de transparência e baixo nível de tensão improdutiva.

Nessa dinâmica a prática do *feedback* passa a condizer com seu propósito original de ser solicitado em vez de oferecido, de ocorrer naturalmente como parte de um relacionamento saudável.

Conclusões

O presente estudo evidenciou aspectos da prática de acompanhamento e avaliação de desempenho profissional, salientando desvios que dificultam a otimização do processo, cuja reflexão pode gerar oportunidades para ação produtiva.

Teceu considerações a partir da teoria da Análise Transacional, concluindo que prática dos conceitos de Estados de Ego e Posição Existencial pode colaborar para que gestores conduzam produtivamente a sistemática de AAD tradicional.

Propôs atenção à terminologia utilizada no ambiente organizacional, comparando possíveis efeitos do termo *avaliação* do desempenho, visando compreender a dinâmica correspondente e seu impacto na relação entre gestor e colaborador. Explorou a relevância de se considerar a interface de atuação de ambos e seus aspectos subjetivos, além dos seus desempenhos isoladamente. Sugeriu, ao final, a tendente necessidade de se priorizar conversações e Intimidade para alavancar *performances* individuais e relacionais produtivas, em vez de medições de desempenho.

O material apresentado evidencia a relevância de que o processo de AAD seja conduzido no circuito positivo, promovendo o crescimento através de ensinamento e proteção adequados, baseados em dados e atrelados às demandas do contexto organizacional; o atendimento dos procedimentos e regras pode ser feito em clima descontraído e afetivo.

Permanece a oportunidade de aprofundar o estudo da relação entre gestor e colaborador considerando as peculiaridades das culturas das organizações, bem como de outros conceitos da Análise Transacional, tais como Contratos de mudança, Transações, Estruturação do Tempo Social, Reconhecimento e *Script*, entre outros.

Referências Bibliográficas

- BERNE, E. *Análise Transacional em Psicoterapia*. São Paulo: Summus, 1961.
_____. *O que você diz depois de dizer Olá?* São Paulo: Nobel, 1988.

KAHLER, Taibi e CAPERS, Hedges. *O Miniscript*. TAJ, v.4, nº1, Janeiro 1974. Publicado em Prêmios de Eric Berne, UNAT-BRASIL, 2005

KRAUSZ, Rosa. *Trabalhabilidade*. São Paulo: Nobel, 1999.

MELLOR, Ken e SCHIFF, Eric. *Desqualificação*. TAJ, v.5, julho 1975. In: UNAT-BRASIL, Prêmios Eric Berne 1971-1997– circulação restrita, 2010.

SCHIFF, Aaron e SCHIFF, Jacqui. *Passividade*. TAJ – v.1, janeiro 1971. In: UNAT-BRASIL Prêmios Eric Berne 1971-1997– circulação restrita, 2010.

STEINER, Claude. *Os Papéis que Vivemos na Vida*. São Paulo: Artenova, 1976.