



A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO INDIVIDUAL POR MÚLTIPLAS FONTES, UM ESTUDO SOB O VIÉS DAS RACIONALIDADES INSTRUMENTAL E SUBSTANTIVA

Getúlio de Azevedo Ramos Júnior
getulio.jr@gmail.com
CNEN

Fernando de Oliveira Vieira
prof.fernandovieira@gmail.com
UFF

Resumo: As práticas de avaliação de desempenho não são novas. O ato de avaliar é uma característica humana e uma constante que se reflete nas organizações. No Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear a avaliação do desempenho individual dos servidores ativos é realizada desde 1987. Em junho de 2015 foi implantado o modelo de avaliação por múltiplas fontes utilizando o Sistema de Desempenho Individual – SDI. O presente trabalho pretende verificar se o modelo abrange aspectos da racionalidade instrumental e substantiva, segundo a proposta de Guerreiro Ramos e se a finalidade da avaliação é vista da mesma forma pelos servidores e pelos gerentes, comparando as expectativas dos servidores e das chefias. Será utilizada a metodologia qualitativa e, terá como instrumento de pesquisa um questionário com vinte e duas questões onde são abordados aspectos da racionalidade instrumental e substantiva.

Palavras Chave: Avaliação de Desempe - Racionalidade - instrumental - substantiva - gestão de pessoas

1. INTRODUÇÃO

As práticas da Avaliação de Desempenho não são novas, desde que um homem deu um emprego ao outro, seu trabalho passou a ser avaliado. O ato de avaliar é uma característica humana e uma constante que se reflete nas organizações. Chefias e servidores, formal ou informalmente, implícita ou explicitamente, se avaliam mutuamente. Sendo as chefias responsáveis pela gestão de sua equipe, é inerente a suas atribuições o acompanhamento e gerenciamento do desempenho de seus subordinados para a valorização de sua força de trabalho. A avaliação de desempenho ocupa um papel cada vez mais relevante no serviço público federal e a proposta é que se procure identificar os fatores que impactam no desempenho dos servidores, de forma a permitir que as instituições elevem os padrões de desempenho institucional, segundo os paradigmas da administração pública visando o alcance dos resultados e o atendimento satisfatório do cidadão. Segundo Vroom (1997) a avaliação de desempenho é uma questão importante e relevante na medida em que se trata de um processo destinado a alinhar os objetivos dos gerentes e de seus subordinados diretos. Vroom tem uma visão mais voltada para a racionalidade instrumental.

A avaliação de desempenho pode ser vista como um instrumento de racionalização do trabalho. Para Guerreiro Ramos (2009), no serviço público a racionalização se manifesta através da burocracia onde predomina o interesse universal sobre o interesse particular. Segundo ele, a abordagem por uma racionalização substantiva seria mais adequada, uma vez que leva em consideração os interesses da empresa e do trabalhador. A avaliação de desempenho sob o viés da racionalidade instrumental e substantiva é abordada nesse trabalho.

Nesse contexto a preocupação é verificar se o Sistema de Desempenho Individual – SDI implantado no Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear – CDTN contempla os aspectos da racionalidade instrumental e substantiva, segundo a proposta de Guerreiro Ramos e se a finalidade da avaliação é vista da mesma forma pelos servidores e pelos gerentes, investigando se os Plano de Trabalho Individual estão levando em consideração as necessidades da empresa e dos servidores, sob o viés da racionalidade instrumental e da substantividade, como definido por Guerreiro Ramos e as expectativas dos servidores quanto ao propósito da avaliação de múltiplas fontes, comparando com a visão das chefias.

2. A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação do Desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários na empresa. Seu caráter é fundamentalmente orientativo, uma vez que redireciona os desvios, aponta para as dificuldades e promove incentivos em relação aos pontos fortes.

Ela deve ser entendida como um processo de comparação entre o resultado efetivo e o resultado esperado do trabalho de uma pessoa em uma organização, segundo critérios e medidas pré definidos. Sua aplicação é relevante na mensuração e monitoramento do resultado do trabalho das pessoas, podendo inclusive alimentar outros processos de recursos humanos, como a capacitação e a gestão de desempenho, servindo como base para a tomada de inúmeras decisões sobre carreira e remuneração.

Como ferramenta de controle social, a Avaliação Individual de Desempenho precisa estar envolta por uma carga moral e ideológica suficientemente capaz de legitimar o seu uso e minimizar a resistência natural a que está sujeita. Desta forma ela se apresenta como uma ferramenta para fornecer “*feedback*” aos funcionários sobre o seu desempenho, também como um estímulo para a melhoria do desempenho e produtividade das pessoas e das equipes e, ainda, como um meio de tornar mais justo o pagamento de recompensas.

Em Vroom (1977) encontramos que os planos formais de avaliação de desempenho são elaborados para:

1. Fornecerem julgamentos sistemáticos que justificam aumentos salariais, promoções, transferências e às vezes rebaixamentos e demissões.
2. Dar um *feedback* ao servidor de como ele está se saindo na opinião do chefe.
3. Usados como base para instrução e aconselhamento do indivíduo por seu superior.

2.1. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO CDTN

2.1.1. Histórico do CDTN

O CDTN tem sua origem na Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, onde foi criado, em 1952, com o nome de Instituto de Pesquisas Radioativas – IPR. Suas atividades iniciais incluíam a pesquisa de ocorrências minerais radioativas, estudos no campo da física nuclear, da metalurgia e de materiais de interesse nuclear. Em 1960, inaugura-se, neste Instituto o Reator de pesquisa TRIGA (*Training Research Isotope General Atomic*) Mark 1, com a finalidade de pesquisa, de produção de radioisótopos e treinamento.

O IPR passou a integrar o Plano Nacional de Energia Nuclear em 1965, a partir da assinatura de convênio entre a UFMG e a CNEN.

Em 1972 o IPR é transferido para a Companhia Brasileira de Tecnologia Nuclear – CBTN, onde além das pesquisas foram agregadas atividades de desenvolvimento da tecnologia nuclear.

Em 1974 o IPR é incorporado pelas Empresas Nucleares Brasileiras S/A – NUCLEBRÁS, passando a absorver tecnologia nuclear do acordo Brasil/Alemanha. Teve seu nome alterado para CDTN – Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear.

Em 1988, com a extinção da NUCLEBRÁS, voltou a fazer parte da CNEN, e ter uma atuação mais voltada para P&D e formação especializada na área nuclear e em áreas correlatas.

Em 2003, o CDTN iniciou o Programa de Pós-graduação, em nível de mestrado, e, em 2010, o de doutorado, de significativa relevância para a formação de novas gerações de pesquisadores.

O quadro 1 abaixo mostra os marcos legais da avaliação de desempenho no serviço público, mostrando que é antiga a questão do desempenho dos servidores. Na Administração Pública Federal brasileira, desde 1995 foram implementadas políticas de remuneração diferenciadas com base em desempenho. (BRASIL, 1995)

Quadro 1 – Marcos Legais da Avaliação de Desempenho no Serviço Público

1960	Lei nº 3.780 – Critérios para promoção na carreira
1970	Lei nº 5.645 – Progressão funcional por mérito e antiguidade
1977	Decreto nº 80.602 – Progressão funcional mediante avaliação
1980	Decreto nº 84.664 – Institui critérios de avaliação para progressão e promoção
1990	Lei nº 8.112 – Institui o regime jurídico dos servidores
1995	MP nº 1.548 – Cria a gratificação de desempenho e produtividade
2008	Lei nº 11.784 – Institui a nova sistemática para AD
2010	Decreto nº 7.133 – Critérios e procedimentos gerais de AD

Fonte: Manual de Orientação para Gestão do Desempenho
Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – Secretaria de Gestão Pública.

Entretanto, a avaliação de desempenho periódica do servidor público federal foi introduzida na Constituição pela EC nº 19/98, em seu artigo 41 com a seguinte redação:

Art. 41. São estáveis após três anos de efetivo exercício os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público.

§ 1º O servidor público estável só perderá o cargo:

I – em virtude de sentença judicial transitada em julgado;

II – mediante processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa;

III – mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho na forma de lei complementar, assegurada ampla defesa.

...

que é interpretada como uma ameaça a estabilidade do servidor.

A situação muda novamente com a Lei no. 11.784/2008 que estabelece a avaliação por múltiplas fontes, ou seja, 360°. Nessa avaliação os fatores de desempenho são avaliados pela chefia em relação aos subordinados, pelos subordinados em relação às chefias, pelos pares e também é feita uma autoavaliação. Ainda segundo a Lei nº 11.784/2008, a avaliação de desempenho objetiva promover a melhoria da qualificação dos serviços públicos e subsidiar a política de gestão de pessoas, principalmente quanto à capacitação, desenvolvimento no cargo ou na carreira, remuneração e movimentação de pessoal (incisos I e II do caput do art. 140).

O modelo de avaliação por múltiplas fontes foi implementado no Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear – CDTN/CNEN em junho de 2015 e é uma experiência nova na instituição.

2.1.2. O Sistema de Desempenho Individual– SDI

Através do Artigo 19 da Medida Provisória nº 2.150-40 foi criada a Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia – GDACT, devida aos ocupantes dos cargos efetivos das Carreiras de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Gestão, Planejamento e Infraestrutura em Ciência e Tecnologia, que para o recebimento pelo servidor, este deverá passar pela avaliação individual de desempenho.

Por meio da Portaria nº 051, de 24 de setembro de 2001, o Presidente da Comissão nacional de Energia Nuclear aprovou o Sistema Gestor de Desempenho – SGD, que instituiu a metodologia para a avaliação de desempenho individual e institucional, com vistas à concessão da Gratificação de Desempenho de Atividade de ciência e Tecnologia – GDACT.

O Sistema Gestor de Desempenho, visando atender o disposto no parágrafo 2º do Art. 20 da MP 2.229-43 e ainda o constante nos parágrafos 2º, 3º e 4º do Art. 1º do Decreto nº 3.762, está dividido nas seguintes fases, de conformidade com o Art. 4º da MP 2.150-40:

I – Compromisso de Trabalho Anual – CTA

II – Acompanhamento e Renegociação do Compromisso de Trabalho Anual – ARCTA

III – Avaliação de Desempenho Individual – ADI

IV – Resultado Final – RF

V – Comentários

VI – Plano de Desenvolvimento de Melhorias – PDM

Em cada uma das fases do SDI, é fundamental que o gestor de avaliação e servidor avaliado, conjuntamente, observem analisem e definam as ações e diretrizes a serem cumpridas

durante o processo, de forma a permitir que o resultado do desempenho do servidor, bem como os resultados alcançados pela Unidade de Avaliação sejam os melhores possíveis, sem que haja prejuízos significativos para nenhuma das partes.

O gestor de avaliação é o responsável pela definição / negociação do plano de trabalho individual – PTI, acompanhamento e avaliação do desempenho individual dos servidores que compõem uma Unidade de Avaliação, que pode ser uma divisão, um serviço ou um setor de trabalho não previsto no organograma do CDTN.

O servidor é avaliado pelo gestor de avaliação da unidade administrativa onde tenha permanecido por maior tempo, durante o período de avaliação. Caso o servidor tenha permanecido em cada unidade de avaliação por um período igual, o mesmo será avaliado pelo gestor daquela unidade onde esteja lotado na época da avaliação.

A indicação dos servidores que serão os gestores de avaliação e dos seus respectivos substitutos, é feita pelo Diretor do CDTN.

O PTI é a fase inicial do SDI e nele são definidas as etapas/sub-etapas e/ ou atividades, preferencialmente com indicadores de atingimento, que compõem o rol de tarefas a serem desenvolvidas pelo servidor, por exercício, sujeitas ao acompanhamento frequente e renegociação, se for o caso. Para cada etapa/sub-etapas e/ou atividades incluída no PTI, deverão ser definidos os seguintes itens: a) correspondência com o Plano de Trabalho do CDTN; b) pontuação esperada para a execução total e no prazo determinado, para cada semestre do exercício (Jan/Jun e Jul/Dez); período de tempo, em meses, para cada execução.

Deverão ser definidos também seis (6) Fatores de Desempenho, entre os vinte e quatro (24) possibilidades, que apresentem importância para o cumprimento das tarefas negociadas e a esses deverão ser atribuídos pesos, que somados, totalizem dezoito (18) pontos.

O Acompanhamento e Renegociação do Compromisso de Trabalho Anual - ARCTA compõem a segunda fase do SDI, sem periodicidade definida, e, quando necessário, poderá ocorrer mais de uma vez e em qualquer época. O acompanhamento é a observação, a análise e a orientação do desempenho do servidor, que pode desencadear ou não ações corretivas, a fim de que não haja prejuízo no desempenho do servidor. Já a renegociação é a alteração do PTI, em consequência de interferências verificadas que venham a impossibilitar a conclusão das tarefas negociadas.

Atendendo ao que dispõe o Art. 8º do Decreto nº 3.762, a ADI é realizada semestralmente, sendo a primeira referente ao período de janeiro a junho e a segunda de julho a dezembro, e os processamentos são realizados nos meses subsequentes aos das realizações, ocorrendo, respectivamente, em julho e janeiro.

2.1.3. O funcionamento do Sistema de Desempenho Individual – SDI

Em função do novo cenário, decidiu-se pela implantação de um moderno sistema de gestão de desempenho.

O Sistema Desempenho individual – SDI foi criado com dois objetivos: o primeiro, de complementar o planejamento da CNEN, permitindo a formalização da interface das atividades dos servidores com o Plano de Trabalho Institucional e deste com o Plano Plurianual; o segundo, de instrumentalizar os gerentes com uma ferramenta para gestão de pessoas e resultados.

Para atender a clientela visada, gestores e colaboradores das 11 unidades da CNEN em 7 Estados, foi necessário criar uma estratégia de ações que permitisse a participação de todos no processo de construção do SDI. Para isso, o Fórum de Recursos Humanos da CNEN,

composto por representante das unidades, concebeu a metodologia do SDI, com uma visão inovadora e respeitando as diretrizes legais.

O SDI é um sistema informatizado, utilizado via INTRANET, por 2.600 servidores lotados em 11 unidades localizadas em Pernambuco, Ceará, Goiás, Distrito Federal, Minas Gerais, Rio de Janeiro (Capital e Angra dos Reis) e São Paulo.

Embora idealmente a avaliação de desempenho possa ter sido pensada numa forma de assegurar a eficiência do serviço público, existem preocupações como observadas em Caldas, 2011 que sugere a existência de interesses obscuros que podem interferir na avaliação.

2.1.4. Considerações sobre a avaliação de desempenho

A avaliação periódica de desempenho, no plano ideal, caracteriza-se como uma importante ferramenta de aprimoramento dos recursos humanos da Administração Pública. Se efetivamente, não existissem interesses obscuros quanto à institucionalização de tal procedimento, certamente, com uma outra abordagem, o serviço público sairia ganhando no pós-reforma administrativa de 1998, dando um salto na busca pela eficiência. (CALDAS, 2011)

Também Edmir Netto de Araújo manifesta preocupação ao lecionar sobre a avaliação periódica de desempenho ao observar: “Seu objetivo é avaliar periodicamente, por critérios técnicos e supostamente objetivos, as condições de aptidão, desenvolvimento funcional e a eficiência dos serviços realizados pelo servidor.”

“O perigo é que tais critérios objetivos se transformem em subjetivos, pessoais ou políticos, como tantas vezes já se viu em procedimentos de avaliação para promoções realizados pela Administração.” (ARAÚJO, 2005)

O “perigo” apontado por Araújo (2005) é real e ocorre na prática. Pinto e Behr (2015, p.807) revelam que na universidade estudada, a avaliação está diretamente relacionada à proximidade da chefia imediata com seus subordinados, apesar desse aspecto não ser aprovado pelos servidores. Os servidores acreditam que a nota na avaliação de desempenho pode ser fruto de uma competição na disputa por um melhor relacionamento interpessoal com a chefia imediata. Isso foge completamente da racionalidade defendida ao implementar uma avaliação de desempenho. Em uma avaliação subjetiva, um servidor pode ser avaliado de forma mais rígida, de acordo com o relacionamento com o avaliador.

Por outro lado, a avaliação de desempenho pode ser constrangedora, devendo ponderar se vale a pena praticá-la.

Esse sistema alimenta o desempenho a curto prazo, aniquila o planejamento a longo prazo, introduz o medo, demole o espírito de equipe, fomenta a rivalidade e a política. Deixa as pessoas amargas, oprimidas, machucadas, esgotadas, desoladas, desesperadas, abatidas, sentindo-se inferiores, algumas até deprimidas, incapacitadas para o trabalho depois de conhecerem sua avaliação, sem compreender por que são inferiores. É injusto, pois atribuir aos membros de um grupo diferenças que podem ser totalmente devidas ao sistema em que trabalham. (DEMING, 1990, p. 76)

Levando em conta as ponderações de Deming (1990) deve-se estabelecer, com clareza, os objetivos da avaliação de desempenho e, no caso de avaliação por pares, manter o sigilo na avaliação visando a não desagregação da equipe e, no caso de perseguições procurar conciliar os interesses.

A partir da década de 1970, teve início nos EUA e na Inglaterra uma tendência a transferir práticas gerenciais do setor privado para a administração pública, fornecendo as bases para o modelo gerencial de administração, que também ficou conhecido como Nova Administração Pública. Tal modelo fortaleceu-se na década de 1980, sendo adotado por

governos de muitos países, com o objetivo de aumentar a eficiência do Estado. Seguindo os pressupostos neoliberais, a Nova Administração Pública propõe a transferência e adaptação de ideias, valores e práticas do setor privado para o setor público (PAULA, 2005). Desde então tem-se procurado consolidar vários sistemas de avaliação para os mais diversos fins, tais como: aprovação em estágio probatório, progressão funcional e promoção e pagamento de gratificações de desempenho.

3. CONCEITOS DE RACIONALIDADE INSTRUMENTAL E RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

Guerreiro Ramos (2009) mostra a evolução da Organização Racional do Trabalho desde a sociedade pré-letrada em que o trabalho era orientado pela tradição e pelo costume e não existia a ideia do lucro.

Na antiguidade o trabalho torna-se desprezível, sendo a vida ociosa das classes sociais superiores, bem evidente. Assim, não se desenvolveu nem a técnica do trabalho, nem o maquinismo.

Na idade média, embora se proclamasse a dignidade do trabalho, no plano social ocorria o contrário, mantendo os mesmos preconceitos da idade antiga.

Os sistemas de racionalização iniciaram em Taylor (1856-1915), mas não surgiram de repente. Sendo um resultado de um processo gradativo e lento.

No sentido antigo

[...] a razão era entendida como força ativa na psique humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro e, assim, a ordenar sua vida pessoal e social. Mais ainda, a vida da razão na psique humana era encarada como uma realidade que resistia à sua própria redução a um fenômeno histórico ou social. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 2-3)

Mas esse conceito foi mudado ao longo da história e Hobbes, 1974, p.45 define a razão como uma capacidade que o indivíduo adquire “pelo esforço” e que o habilita a nada mais do que fazer o “cálculo utilitário de consequências” (HOBBS, 1974, p. 41). Esse conceito vem sendo empregado de forma enganadora sendo que a “racionalidade assume com frequência conotações antiéticas relativamente aos propósitos fundamentais da existência humana.” (RAMOS, 1983, p. 3)

Tragtenberg (1974, p.19) estuda o aparecimento das teorias administrativas de acordo com as determinações econômicas-sociais existentes em cada época. Analisa questões para explicar a irrupção e predominância de certas teorias da administração em um dado momento histórico onde reflete o interesse das classes dominantes, assumindo a partir daí um caráter ideológico. Procurando traduzir esse conceito, Tragtenberg, procura responder e entender dentro da Teoria da Administração o porquê da preocupação com o nível de conhecimento instrumental e o conhecimento humano ficam limitado as partes passíveis de controle.

Preocupa-se ainda com o surgimento das Teorias de Taylor-Fayol, na medida em que a passagem do vapor à eletricidade contribuiu para formação da ideologia administrativa de acumulação bem como a ideia de como o capitalismo de organização encontrou em Mayo sua ideologia administrativa explícita. (p. 20)

Segundo Tragtenberg (1974, p.28) a burocracia pressupõe, pelo menos, o espírito corporativo, tendo em vista que o estado com seu formalismo pode opor o interesse como instrumento as corporações (interesses privados). A burocracia, além de ser um instrumento das classes dominantes tem efeitos de permanência subsistindo com nível relativo de autonomia encontrando nas lideranças sindicais e estados socialistas. Entende que a burocracia

hegemônica é incapaz de vencer o antagonismo das corporações, mas tem sua razão de ser, uma vez que une os aspectos formais e reais no nível do poder real e absoluto. De acordo com Tragtenberg a ideologia da burocracia aparece quando se dá a divisão dos funcionários como portadores de símbolos, uniformes e signos.

Conforme Guerreiro Ramos (2009, p. 118) no serviço público a racionalização se manifesta através da burocracia onde predomina o interesse universal sobre o interesse particular.

Existe aqui uma convergência de pensamentos com relação a burocracia, que se traduz numa realidade instrumental, que cumpre o seu papel por algum tempo, mas que é incompleta segundo Guerreiro Ramos e Tragtenberg.

A racionalidade substantiva sustenta que o lugar adequado à razão é a psique humana. Nessa conformidade, a psique humana deve ser considerada o ponto de referência para a ordenação da vida social, tanto quanto para a conceituação da ciência social em geral, da qual o estudo sistemático da organização constitui domínio particular. (GUERREIRO RAMOS, 1989, p. 27)

Guerreiro Ramos sugere partir para a abordagem substantiva, que leva os interesses do trabalhador em consideração.

3.1. RACIONALIDADE INSTRUMENTAL

Em sua obra, Economia e sociedade, Max Weber (1922) apresenta rudimentos do que hoje é o conceito de racionalidade. Apresenta quatro tipos de ação social: racional no tocante a fins, racional no tocante a valores, a afetiva e a tradicional.

Para Mannheim (1962) a Instrumentalidade é “A organização da atividade dos membros da sociedade em função de finalidades objetivas”. Quando os atos são articulados ou relacionados com outros elementos para lograr um objetivo, é dito que é funcionalmente racional.

A partir dos trabalhos de Guerreiro Ramos e de Habermas, Serva (1997) define a ação racional instrumental e seus elementos constitutivos.

Ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, através da maximização dos recursos disponíveis. São seus elementos constitutivos:

- a) *cálculo* - projeção utilitária das consequências dos atos humanos;
- b) *fins* - metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder);
- c) *maximização* dos recursos - busca da eficiência e da eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda, de tempo;
- d) *êxito, resultados* - o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosa face a processos competitivos numa sociedade capitalista;
- e) *desempenho* - performance individual elevada na realização de atividades, centrada na utilidade;
- f) *utilidade* - dimensão econômica considerada na base das interações como um valor generalizado;
- g) *rentabilidade* - medida de retomo econômico dos êxitos e dos resultados esperados;

- h) *estratégia interpessoal* - aqui entendida como influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação das reações prováveis desse outrem a determinados estímulos e ações, visando atingir seus pontos fracos.

(SERVA, 1997, p. 22 - 23)

3.2. RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

Substantividade é “um ato de pensamento que revele percepção inteligente das inter-relações dos acontecimentos de uma determinada situação”. (MANNHEIM, 1962)

Em Serva (1997), baseado nos estudos de Guerreiro Ramos e Habermas, a ação racional substantiva fica definida como sendo:

Ação orientada para duas dimensões: na dimensão individual, que se refere à autorealização, compreendida como concretização de potencialidades e satisfação; na dimensão grupal, que se refere ao entendimento, nas direções das responsabilidade e satisfação sociais. Por conseguinte, os elementos constituídos da ação racional substantiva são:

- a) *autorealização* - processos de concretização do potencial inato do indivíduo, complementados pela satisfação;
- b) *entendimento* - ações pelas quais se estabelecem acordos e consensos racionais, mediadas pela comunicação livre, e que coordenam atividades comuns sob a égide da responsabilidade e satisfação sociais;
- c) *juízo ético* - deliberação baseada em juízos de valor (bom, mau, verdadeiro, falso, certo, errado etc.), que se processa através do debate racional sobre as pretensões de validade emitidas pelos indivíduos nas interações;
- d) *autenticidade* - integridade, honestidade e franqueza dos indivíduos nas interações;
- e) *valores emancipatórios* - aqui se destacam os valores de mudança e aperfeiçoamento do social nas direções do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo;
- f) *autonomia* - condição plena dos indivíduos para poderem agir e expressarem-se livremente nas interações.

(SERVA, 1997, p. 22)

3.3. RACIONALIDADE INSTRUMENTAL VERSUS RACIONALIDADE SUBSTANTIVA

O quadro 2, a seguir, apresenta as características das racionalidades substantiva e instrumental nos diversos processos organizacionais, e como a racionalidade substantiva leva em conta os aspectos humanos em uma organização, preocupando-se com o indivíduo e não apenas com êxito, resultados ou desempenho. Ao valorizar a autorealização, a racionalidade substantiva acaba por conter a racionalidade puramente instrumental. Criticar a racionalidade instrumental e chamar a atenção para a existência da racionalidade substantiva, apenas supondo a possibilidade de aplicação desta última nas organizações, ao nosso ver não é o bastante. Se quisermos que o pensamento de Guerreiro Ramos dê frutos, temos que fazer avançar a teoria e impulsionar a prática. (SERVA, 1997)

Quadro 2 – Análise das racionalidades nos processos organizacionais

<i>Tipo de Racionalidade x Processos Organizacionais</i>	<i>Racionalidade substantiva</i>	<i>Racionalidade instrumental</i>
Hierarquia e normas	Entendimento Julgamento ético	Fins Desempenho Estratégia interpessoal
Valores e Objetivos	Autorealização Valores emancipatórios Julgamento ético	Utilidade Fins Rentabilidade
Tomada de decisão	Entendimento Julgamento ético	Cálculo Utilidade Maximização de recursos
Controle	Entendimento	Maximização de recursos Desempenho Estratégia interpessoal
Divisão de Trabalho	Autorealização Entendimento Autonomia	Maximização de recursos Desempenho Cálculo
Comunicação relações interpessoais e	Autorealização Valores emancipatórios Autonomia	Desempenho Êxito/resultados Estratégia interpessoal
Ação social relações ambientais e	Valores emancipatórios	Fins Êxito/resultados
Reflexão a organização sobre	Julgamento ético Valores emancipatórios	Desempenho Fins Rentabilidade
Conflitos	Julgamento ético Autenticidade Autonomia	Cálculo Fins Estratégia interpessoal
Satisfação individual	Autorealização Autonomia	Fins Êxito Desempenho
Dimensão simbólica	Autorealização Valores emancipatórios	Utilidade Êxito/resultados Desempenho

Fonte: Serva, 1997

Segundo ele a teoria da vida humana associada é substantiva quando a razão no sentido substantivo, é sua principal categoria de análise, ela é formal quando a razão, no sentido funcional, é sua principal categoria de análise. Quando a teoria substantiva é entendida como ordenativa, passa ser uma teoria normativa. Já quando a razão funcional é apenas uma definição ou uma elaboração lógica, a teoria formal é nominalista. Para ele os conceitos da teoria substantiva são conhecimentos derivados do e no processo de realidade e os conceitos da teoria formal são apenas instrumentos convencionais de linguagem que descrevem procedimentos operacionais.

Continuando, na segunda distinção a teoria substantiva da vida humana associada é algo que existe há muito tempo e seus elementos sistêmicos podem ser encontrados nos trabalhos

dos pensadores de todos os tempos, harmonizados ao significado de que o senso comum atribui a razão.

Quanto a terceira distinção é de que a teoria substantiva, tal como concebida, envolve uma superordenação ética da teoria política.

Quadro 3 – Teoria da Vida Humana Associada

<i>Formal</i>	<i>Substantiva</i>
Os critérios para ordenação das associações humanas são dados socialmente.	Os critérios para a ordenação das associações humanas são racionais, isto é, evidentes por si mesmos ao senso comum individual, independentemente de qualquer processo particular de socialização.
Uma condição fundamental da ordem social é que a economia se transforme num sistema autorregulado.	Uma condição fundamental da ordem social é a regulação política da economia.
O sentido da história das associações humanas é livre do conceito de valor: há uma dicotomia entre valores e fatos.	O estudo científico das associações humanas é normativo: a dicotomia entre valores e fatos é falsa, na prática, e, em teoria, tende a produzir uma análise defectiva.
O sentido da história pode ser captado pelo conhecimento, que se revela através de uma séria de determinados estados empírico-temporais.	A história torna-se significativa para o homem através do método paradigmático de auto interpretação da comunidade organizada. Seu sentido não pode ser captado por categorias serialistas do pensamento.
A ciência natural fornece o paradigma teórico para a correta focalização de todos os assuntos e questões suscitadas pela realidade.	O estudo científico adequado das associações humanas é um tipo de investigação em si mesmo, distinto da ciência dos fenômenos naturais, e mais abrangente que esta

Fonte: Guerreiro Ramos (1989, p. 29)

O pensamento de Guerreiro Ramos é no sentido de que a ideia de uma ciência social tendo como base a presunção de que o indivíduo é fundamentalmente um ser social, e que suas virtudes dever ser avaliadas segundo critérios socialmente estabelecidos.

Segundo Guerreiro Ramos, na ciência social moderna ao desdobrar-se como uma associação puramente natural, gera os padrões da existência humana em seu conjunto. Para ele essa transavaliação do social, de que a moderna ciência social é resultado, ocorreu nos três últimos séculos da história.

Para Guerreiro Ramos, é o sentimento que o homem tem de pertencer à sociedade que constitui o fundamento da conduta moral, sendo que a simpatia a sensibilidade do indivíduo em relação à aprovação e censura dos outros desempenha um papel fundamental no desenvolvimento de seu senso moral.

4. METODOLOGIA

Neste trabalho será feita uma pesquisa qualitativa que, segundo Strauss e Corbin (1990) pode ser usada em ocasiões em que pouco se sabe sobre o tema ou para obter novas perspectivas sobre questões sobre as quais se sabe muito.

Será aplicado o questionário mostrado, uma vez que este instrumento de pesquisa permite atingir uma grande quantidade de servidores. Além disso, o questionário "... garante o anonimato e pode conter questões para atender às finalidades específicas de uma pesquisa. Aplicada criteriosamente, esta técnica apresenta elevada confiabilidade", segundo Barbosa (1998, p.2).

A parte inicial do questionário, embora garanta o anonimato, colhe informações que permitirão estratificar os resultados, mostrando diversas perspectivas sobre o assunto estudado.

Seguindo a orientação de Gray (2012, p. 291) "Todos os questionários, sejam em papel, por e-mail ou na internet, precisam ser testados cuidadosamente por meio de um piloto antes de serem disseminados a um público mais amplo.", o questionário será aplicado a 3 chefes e 7 servidores subordinados, selecionados aleatoriamente, para comprovar o bom entendimento das perguntas. Esse cuidado será tomado, uma vez que foram introduzidas novas questões, além das propostas por Oliveira (2014).

Após breve apresentação são apresentados os objetivos geral e específicos do trabalho, a questão de pesquisa e a relevância. É feita a delimitação da pesquisa e um pequeno histórico do Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear.

Com a revisão da literatura será feita uma pesquisa qualitativa (GRAY, 2012) para estabelecer os conceitos da racionalidade e da substantividade, em Guerreiro Ramos e seus seguidores, e os demais conceitos pertinentes, tais como: avaliação de desempenho, para permitir avaliar os Planos de Trabalho Individuais segundo esses conceitos. É feito um histórico da implantação da avaliação de desempenho na CNEN/CDTN e outro da criação da Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia – GDACT.

Será descrito o Sistema de Desempenho Individual – SDI e proposto questionário usando a escala Likert (1932) para verificar a expectativa dos servidores quanto aos resultados da avaliação de desempenho e verificar se os servidores estão envolvidos na elaboração dos Planos de Trabalho Individual – PTI.

Em pesquisa limitada aos servidores do CDTN será feito um levantamento das avaliações efetuadas dentro do SDI e um questionário será enviado para se avaliar as visões de chefes e subordinados da avaliação praticada. Verificar os aspectos de racionalidade instrumental e substantiva presentes.

5. CONCLUSÕES

O trabalho permitirá reflexões sobre a avaliação de desempenho, bem como formas de aperfeiçoar o processo de avaliação através dos resultados a serem obtidos. Analisar as contribuições que poderão advir para o aprimoramento do desempenho Institucional à luz das considerações de Guerreiro Ramos, com isso os procedimentos poderão tornar-se mais eficientes, procurando um equilíbrio entre os objetivos da empresa e dos servidores.

6. BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, E. N. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988

BRASIL. Decreto-Lei no. 8691, de 28 de julho de 1993. Dispõe sobre o Plano de Carreiras para a área de Ciência e Tecnologia da Administração Federal Direta, das Autarquias e das Fundações Federais e dá outras providências. **Diário Oficial**, Brasília, n. 143, 29 julho 1993. p. 10709-10712, Seção I.

BRASIL. Plano Diretor da Reforma do Estado. [S.l.]. 1995.

BRASIL. Lei no. 9638, de 20 de maio de 1998. Cria a Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia - GDCT, e dá outras providências. **Diário Oficial**, Brasília, v. 21, p. 1-2, maio 1998.

BRASIL. Lei No. 9647, de 26 de maio de 1998. Cria a Gratificação de Desempenho de Atividade de Ciência e Tecnologia - GDCT para os ocupantes dos cargos efetivos de nível intermediário da carreira de Gestão, Planejamento e Infraestrutura em C&T. **Diário Oficial**, Brasília, n. n. 99, p. 5-6, maio 1998.

CALDAS, I. L. D. A. A avaliação periódica de desempenho do servidor público estável. Efeitos do princípio de eficiência sobre o desempenho do servidor público. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, v. XIV, n. 87, abr 2011. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=9259>. Acesso em: 03 mar 2015.

CENTRO DE DESENVOLVIMENTO DA TECNOLOGIA NUCLEAR. História do CDTN. **Site do Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear - CDTN**, 2015. Disponível em: <www.cdtm.br/o-cdtm>. Acesso em: 20 jul. 2015.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990

GUERREIRO RAMOS, A. A nova ciência das organizações - uma reconceituação da riqueza das nações. 2ª. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

GUERREIRO RAMOS, A. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Brasília: Artes Gráficas e Editora Pontual Ltda, 2009. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/livro-guerreiro-ramos/Guerreiro%20Ramos.pdf>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

MANNHEIM, K. **O homem e a sociedade: estudos sobre a estrutura social moderna**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1962.

PAULA, A. P. P. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidade da experiência contemporânea**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

PINTO, J. D. F.; BEHR, R. R. Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública. **Cad. EBAPE.BR**

SERVA, M. Racionalidade Substantiva Demonstrada na Prática Administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37 n. 2, p. 18-30, Abr./Jun. 1997.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e Ideologia**. São Paulo: Ática, 1974.

VROOM, V. H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Tradução de Priscilla Martins Celeste Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Campus, 1997