AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E AS RELAÇÕES DE PODER

Performance Evaluation and Power Relations

Jorge Ferreira
IPP
jorge.ferreira.73@sapo.pt

***RESUMO**:*

A avaliação de desempenho, embora frequentemente apresentada como um processo neutro e técnico de mensuração de resultados, é profundamente influenciada pelas relações de poder que estruturam a dinâmica organizacional. Enquanto instrumento formal, ela orienta comportamentos, estabelece expectativas e legitima decisões; enquanto prática social, revela disputas simbólicas, assimetrias hierárquicas e mecanismos de controlo. Neste sentido, compreender a avaliação de desempenho não se resume a analisar critérios ou métodos, mas sim, reconhecer como as relações de autoridade, influenciam e moldam, tanto a sua aplicação quanto os seus efeitos. Portanto, a avaliação torna-se não apenas uma ferramenta de gestão, mas também um meio onde se expressam e se reproduzem as forças de poder. Este estudo fundamentado numa revisão bibliográfica, tem como propósito desenhar uma narrativa sobre as relações de poder. Espera-se que este ensaio possa contribuir, de forma positiva e construtiva para uma compreensão crítica e multidisciplinar do fenómeno.

***Palavras-chave**: Poder; Gestão; Avaliação de Desempenho; Organizações.*

ABSTRACT:

Performance evaluation, although frequently presented as a neutral and technical process for measuring results, is profoundly influenced by the power relations that structure organizational dynamics. As a formal instrument, it guides behaviors, establishes expectations, and legitimizes decisions; as a social practice, it reveals symbolic disputes, hierarchical asymmetries, and control mechanisms. In this sense, understanding performance evaluation is not limited to analyzing criteria or methods, but rather to recognizing how authority relations influence and shape both its application and its effects. Therefore, evaluation becomes not only a management tool but also a means by which power forces are expressed and reproduced. This study, based on a literature review, aims to outline a narrative about power relations. It is hoped that this essay can contribute positively and constructively to a critical and multidisciplinary understanding of the phenomenon.

Keywords: *Power; Management; Performance Evaluation; Organizations.*

1. INTRODUÇÃO

A gestão de recursos humanos depara-se com novas questões, que exigem uma nova reflexão sobre os discursos e ações dentro e fora da organização. Estudar a cultura organizacional ajuda a conhecer melhor a organização e, em particular, a gestão. A instituição, enquanto agente de integração, deve ser entendida como um fenómeno ativo, através do qual os indivíduos, criam e recriam os seus ambientes.

Ao analisar o impacto que indivíduos, grupos e estruturas têm nas organizações, surge "o propósito de utilizar o conhecimento para promover a melhoria da eficácia organizacional" (Robbins, 2002, p. 6). Não é de surpreender, por isso, que se inclui tópicos básicos como motivação, poder de liderança, comunicação interpessoal, processos e procedimentos, aprendizagem, desenvolvimento de atitudes e perceções, gestão de mudanças, conflitos e planeamento do trabalho. Portanto, o comportamento organizacional preocupa-se e ocupa-se com tudo aquilo que as pessoas sentem, dizem e fazem nas organizações (Robbins, 2002, p. 5).

Atualmente, o tema remetemos para outras perspetivas teóricas, nas quais se destacam alguns aspetos relevantes para a compreensão do fenómeno do poder, observe-se: (i) o comportamento das organizações pode ser orientado para objetivos, mais ou menos, compreendidos pelos seus trabalhadores; (ii) a organização é formada por sistemas psicossociais e por pessoas que trabalham em grupos; (iii) a instituição é constituída por sistemas tecnológicos, i.e., por pessoas que usam o conhecimento e técnicas para cumprir as suas tarefas; (iv) instituição implica gestão e coordenação de atividades individuais ou coletivas, tornando-se inevitável o aparecimento de conflitos, sendo que este último pode ser aberto ou isolado, funcional ou disfuncional (Chiavenato, 1981, p. 123).

Neste sentido, pode-se retirar algumas ilações quanto ao conflito, ou seja, o poder é o pai do conflito. O poder está presente em qualquer circunstância, em termos de tempo e espaço. Para entender os seus efeitos será necessário compreender o contexto social e as características dos meios físicos e humanos nas organizações. A cultura organizacional manifesta assim numa relação de poder anómala, marcada por uma influência recíproca, porém assimétrica, entre os diferentes atores da organização.

É nesta conjuntura que se pretende estudar e compreender o relacionamento entre os intervenientes, no qual nem sempre assume uma natureza cooperativa e satisfatória; pelo contrário, revela-se frequentemente tensa e conflituosa. Torna-se evidente que o estudo do comportamento organizacional é inevitavelmente complexo, porque os seres humanos são complexos e as interações que se estabelece dentro das organizações refletem essa complexidade. Contudo, o comportamento organizacional encontra-se diretamente vinculado às relações de poder existentes no contexto das organizações, sendo a avaliação de desempenho um instrumento do poder, onde é exercido e legitimado.

Em súmula, o escopo do ensaio está organizado em três partes. A primeira corresponde à introdução, na qual é apresentada a narrativa e o objetivo. A segunda parte, consiste na apresentação da metodologia e na revisão bibliográfica, que inclui a leitura integral e análise aos textos selecionados. Por fim, a terceira parte é dedicada às considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A história do pensamento humano faz lembrar as oscilações do pêndulo e estas oscilações duram já há alguns séculos. Depois de um longo período de inação, ressuscita um novo arquétipo de poder, que está restrito ao uso da disciplina de exclusão, medo e

precariedade, sendo uma das teses da nova burguesia. Excluir para forçar a produção e reforçar a importância da massa produtora de capital e trabalho (Gulian, 1975, p. 51).

É neste enquadramento conceptual, que se procura examinar a avaliação de desempenho enquanto dispositivo analítico e operacional que contribui para a configuração e reprodução de dinâmicas de poder. Assim sendo, a gestão é um mecanismo de controlo, comando e autoridade legitimada.

Para a realização do ensaio, será adotada uma metodologia exploratória baseada na seleção de fontes relevantes, incluindo livros, relatórios técnicos e artigos científicos sobre as relações de poder.

Tendo em vista que a exploração do homem pelo homem se tornou, essencialmente, força produtiva, todas as forças improdutivas, a partir do século passado, foram banidas, excluídas e reprimidas (Paysant, 1995, p. 17-39). Segundo a perspetiva da produção industrial, os loucos, os dementes, os desequilibrados sociais, entre outros inativos, devem ser descartados, porque não são úteis à produção. Eles são forças improdutivas e indesejáveis.

Ocorre dizer que, a partir do século passado, a história da burguesia entra num novo modelo económico. As empresas familiares germinavam, dando origem ao berço do capitalismo, ou seja, à exploração humana. Segundo a teoria marxista, no capitalismo, o valor do trabalho transforma-se em valor da capacidade de trabalho, ou valor da força de trabalho. Nascia, assim, o conceito de força de trabalho como uso específico do trabalho no modo de produção capitalista.

Parte dos sonhos, das utopias, das ideias, dos projetos, não podem ficar esquecidos, ignorados ou silenciados. O espaço é produzido historicamente por meio da produção

material e guiado por relações sociais. O mesmo será dizer que o espaço é formado a partir das relações homem - meio e homem - homem e a sua distribuição e configuração territorial é determinada pelo conflito no interior da sociedade capitalista (Bruhat, 1971, p. 151-162).

Por conseguinte, o trabalho e a terra estão confinados ao mercado, como se fossem produzidos para venda e enquadrados no contexto de uma cultura dominada pelo medo, especulação e ganância do dinheiro (Caldas, 2001, p. 35-47). É através da divisão social e territorial do trabalho que a estrutura coletiva se concretiza empírica e ideologicamente. Na verdade, o trabalho não é simplesmente uma mera expressão da atividade do ser social, mas sim, uma determinação do modelo do próprio homem. Dito de outro modo, as ações humanas são guiadas socialmente, através das necessidades engendradas sobre o indivíduo (Foucault 1979: 40-63). Ou seja, os homens são coagidos pela sua conjuntura a agirem de determinado modo sob pena de se arruinarem, mesmo que essa atuação seja contrária à sua essência.

Face ao exposto, o trabalho acaba por ser assim transformado num instrumento de controlo social (Marx, 1974, p. 12-14). Estes instrumentos de poder baseiam-se, essencialmente, na exploração humana. Sob uma outra perspetiva, o que faz crescer o capital é o trabalho (entenda-se aqui capital como o trabalho morto explorado pelo trabalho vivo), onde o seu desenvolvimento só se torna particularmente significativo a partir do momento em que a sua base de apoio se encontra fundamentada por princípios capitalistas.

As práticas de coerção ou hegemonia, reproduzem o terreno simbólico que sustenta o poder. Portanto, a análise económica ocupa-se do valor da troca. A crise é do trabalho abstrato e não da sua dimensão concreta (Marx 1974). Nesta senda, a ideologia distingue-se da teoria no sentido em que a teoria está relacionada com o conhecimento da sociedade e a ideologia com as intervenções que se realizam sobre ela. Desta forma, a economia caracteriza-se mais

pelos elementos ideológicos e doutrinários, do que por questões teórico-metodológicas (Gurvitc, 1983, p. 33-49).

Continuando com o mesmo raciocínio, a classe que vive do trabalho vê-se divorciada de si mesma (Freire 1992: 41-49). Na verdade, a consciência do trabalhador é moldada pelo paradigma industrial, onde a fábrica produz tanto mercadorias quanto alienação, ao converter a sua atividade em valor de troca (Cabral, 1983, p. 31–40). Porém, Michel Foucault não define uma teoria de liberdade, mas antes fornece indicações: “a liberdade não começa onde cessa a intervenção centralizada do Estado (...) de facto, não creio que o poder seja somente o Estado, ou que o não-estado já seja a liberdade” (Foucault, 1979, p. 69-70).

Contudo, podem existir outras reflexões na sua orientação de análise. Por definição, somente ocorrem práticas de liberdade onde as relações de poder substituem realidades totalitárias de dominação. A liberdade só pode existir em oposição ao poder. Como se constata, o poder não impede a liberdade, mas limita-a, subtraindo a característica ‘negativa’ do poder (Krausz, 1991, p. 13).

Numa outra perspetiva, o poder é produtivo; o poder fabrica. Ao contrário do que se diz, o poder também tem a função de reprimir. Se ele apenas agir por meio da censura, da exclusão, do impedimento, do recalcamento, i.e., se apenas exercer o poder de modo negativo, ele será frágil. Por outro lado, se ele produzir efeitos positivos de desejo e de saber, ele é forte. A liberdade é a ilustração exemplificativa deste panorama sociológico (Foucault, 1977, p.45-55). Clarifica-se que um dos perigos do poder é o próprio sistema ou estrutura, que acaba por se tornar mais importante do que as pessoas. Ou seja, a liberdade nunca pode ser alcançada através do poder ou da resistência; a liberdade não é um meio, mas sim um fim a ser atingido.

Apesar de haver contradições, a disciplina também é responsável pela organização, permitindo ‘classificar, formar categorias, estabelecer médias, fixar normas’, ou seja, trata-se de um ’jogo moderno’ de coerções, gestos e comportamentos (Foucault, 1979, p. 169-170).

Neste contexto literário, a disciplina é exercida através de um único olhar e de forma permanente, onde tudo se vê, para “agir sobre aquele (…) comportamento, reconduzir até eles os efeitos do poder, isto é, torná-los acessíveis a um conhecimento e modificá-los” (Foucault, 1979, p. 155). O homem é o principal alvo e objeto do poder, tendo, como meta, a concretização de resultados e objetivos, alinhados à poderosa ferramenta de controlo, a medição do desempenho.

Não obstante, encontrou-se nos corpos dos trabalhadores a característica de docilidade. Para o sociólogo, é dócil “um corpo que pode ser submetido, que pode ser utilizado, que pode ser transformado e aperfeiçoado” (Foucault, 1979: 126).

Assim, a ideia, ou melhor, o conceito de empresa permite exemplificar como se dá a ação do poder disciplinar na sociedade moderna. Nela, os corpos são ‘fabricados’ através de “uma localização que não os implanta, mas os distribui e os faz circular numa rede de relações” (Foucault, 1979, p. 125). Essa rede de relações verifica-se nas instituições que regulam as atividades humanas através de normas, penas e sanções. A disciplina tanto incentiva comportamentos positivos e meritocráticos, como serve de ferramenta para o adestramento e docilidade dos trabalhadores que ocupam os espaços da empresa ao serviço do bom desempenho. Por sua vez, a disciplina não pode ser confundida com a opressão. O funcionamento da sociedade capitalista dá-se, pois, através da distribuição do trabalho pelos trabalhadores e no controlo de suas atividades.

De acordo com Foucault (1979), a relação laboral é objeto e instrumento de manipulação do poder, que precisa ser controlado para ser e permanecer produtivo. Daí afirmar que, um operário 'disciplinado é a base de um gesto eficiente'. Essa conceção ganha, cada vez mais, força na contemporaneidade, visto que o homem ainda se submete a condicionamentos que servem, acima de tudo, para manter o status quo. É esse jogo de influências, que atravessa todos os aspetos da vida, torna-se cada vez mais forte, à medida que se alimenta a crença de que a disciplina é importante para o desenvolvimento de uma sociedade mais próspera (Gulian, 1975, p. 23-26).

Deste modo, chega-se a um impasse em que o indivíduo é, ao mesmo tempo, detentor de poder, e o seu próprio produto: "o indivíduo é sem dúvida o átomo fictício de uma representação ideológica da sociedade; mas é também uma realidade fabricada por essa tecnologia específica de poder que se chama disciplina" (Foucault, 1979: 172).

3. AVALIAÇÃO OU PUNIÇÃO

A pertinência deste manuscrito advém do facto de, por um lado, diversos estudos em distintas áreas evidenciarem que a avaliação de desempenho se consolidou como um instrumento racional-legal orientado para a eficiência e para a previsibilidade dos comportamentos organizacionais. Por outro lado, a própria organização, ao procurar harmonizar expectativas e alcançar um ideal de bom senso administrativo, acaba por gerar mecanismos que, ainda que concebidos para produzir racionalidade, contribuem simultaneamente para formas de punição associadas à ausência de resultados. Trata-se de um fenómeno típico das sequências e consequências não intencionais da ação social. Assim, torna-se necessário que este ensaio opere como um vetor de moderação, capaz de identificar e clarificar estas tensões internas entre racionalidade formal e racionalidade material.

Portanto, a avaliação de desempenho tem como propósito maximizar a utilização do potencial humano, promovendo o crescimento e o desenvolvimento dos indivíduos nas organizações. As pessoas tornaram-se para as organizações, parceiras no seu negócio. Na visão de Foucault (1979, p. 154), as organizações são modos estruturados nos quais as pessoas são, em graus variados, dependentes umas das outras, para alcançarem objetivos, tanto próprios quanto organizacionais. São lugares que geram e suprem oportunidades de trocas sociais entre as pessoas que trabalham com propósitos e interesses, mas nem sempre convergentes.

Com o crescimento das organizações passa a haver cada vez mais estruturas, funções e tarefas especializadas e conhecimento codificado, armazenado, avaliado e dividido, exigindo a criação de estratégias para a gestão da organização e para a resolução de problemas e conflitos decorrentes da divisão do trabalho. Para Porter (2007, p. 192-208), o objetivo das empresas é servir as pessoas e não se servir das pessoas.

Convém salientar que, o indivíduo não se apresenta como uma unidade homogénea, mas como o efeito provisório de múltiplas entidades, práticas e discursos que o atravessam. Contudo, quando se privilegia certas diferenças e se incita o desenvolvimento de um tipo específico de sujeito, instauram-se mecanismos que produzem danos e contradições complexas, próprias dos modos de subjetivação e dos jogos de poder que os sustentam.

Com base nas análises desenvolvidas por Bilhim (2004, p. 73-75), o modelo de gestão de pessoas é constituído por políticas, práticas, padrões de ações, instrumentos utilizados pelas organizações para produzir e direcionar comportamentos no ambiente de trabalho, desde: qualidade da gestão e gestão da qualidade, sistema de remunerações, gestão de carreiras, avaliação de desempenho, entre outros.

Já na opinião de Seixo (2007, p. 16-19), a avaliação de desempenho passou a fazer parte de um modelo de gestão de pessoas centrada em resultados, sendo utilizada para verificar o conhecimento e as capacidades de trabalho.

Surgem novas conceções sobre o papel dos trabalhadores nas organizações. Atualmente, os trabalhadores são designados como recursos humanos, o que implica a necessidade de administrá-los para maximizar rendimento e resultados. Na perpectiva de Freiro (2002, p. 91-92), a competitividade obriga as empresas que querem sobreviver com algum diferencial, a maximizar a capacidade produtiva e a encontrar resultados por meio do desempenho das suas equipas. Ora, segundo Robbins (2002, p. 501), o sistema da avaliação de desempenho tende a formalizar as necessidades das organizações no sentido da otimização dos processos de trabalho.

A influência da cultura organizacional é sentida nas ações do dia a dia. Logo, a avaliação de desempenho tornou-se num instrumento formal que proporciona uma base racional à tomada de decisão. Isto significa que é transversal às diversas áreas da gestão.

Sendo assim, as métricas e competências do desempenho consistem em saber agir de forma responsável, o que implica: mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, capacidades e acrescentar valor económico à organização (Friedberg, 1995, p. 115-117).

Além disso, a avaliação de desempenho serve para fomentar os resultados entre trabalhadores e dirigentes. Ou seja, permite que os gestores identifiquem os pontos fortes e fracos do desempenho e recomendem programas específicos de formação. Sobre o ponto de vista dos dirigentes, os programas de avaliação do desempenho ajudam na tomada de decisão e na gestão dos recursos (Dantas, 2007, p. 35-36).

Porém, se a cúpula da gestão não assumir um compromisso claro e consistente com a cultura do desempenho, nada de significativo ocorrerá. Embora a cultura institucional exerça influência sobre o modelo de gestão, tal influência deve ser entendida não como um conjunto de circunstâncias contextuais, mas sim como uma característica nuclear ou determinante da própria estrutura face à avaliação organizacional.

Segundo Câmara (1997, p. 142), a multiplicidade de objetivos organizacionais e individuais, na avaliação de desempenho, gera conflitos e problemas à gestão. Na verdade, o que interessa ao poder é gerir a vida dos homens e controlar as suas ações, isto é, "o poder existe nas suas práticas e/ou relações (…) o poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona (...) não é um objeto, uma coisa, mas sim uma relação". Desta forma, o poder produz o real, produz domínios de objetos e rituais de verdade. O poder possui uma eficácia produtiva, uma riqueza estratégica (Foucault, 1979, p. 14).

No discurso de Seixo (2007, p. 21-23), o processo de avaliação do desempenho não deixa de ser um exercício de poder da chefia sobre a vida dos seus subordinados.

Em linhas gerais, sociólogos e gestores referem que as posturas mais favoráveis à avaliação do desempenho são as orientações e, em menor intensidade, as atitudes face ao julgamento. No entanto, constata-se com maior evidência que as posturas tradicionais favorecem o julgamento, mais concretamente, a punição. Especta-se que, no futuro, a tendência seja substituí-las por atitudes que estimulem o diálogo, principalmente, as que dizem respeito à liderança e à gestão da mudança. Importa, ainda, referir que o estímulo ao diálogo, ou à orientação, é explícito na gestão de objetivos (Neely, 2002, p. 19). Assim, o trabalhador é estimulado a pensar, desde que as suas cognições sejam em prol do capital e sem prejuízo da hierarquia organizacional. Sumariando, o modelo de competências está

relacionado com a gestão do conhecimento, saber, habilidades e aptidões, de modo a desenvolver o capital humano, alinhando estratégias e objetivos ao negócio (Dantas, 2007). É a partir desses domínios que se procede à análise dos fatores que influenciam o nível de empenho, seja através da definição de perfis, seja pela experiência necessária ao desempenho de cada função (Rosa, 1994).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Avaliação de desempenho, destaca-se enquanto instrumento de aprendizagem e melhoria contínua da organização. Partindo dessa premissa, torna-se importante abordar a questão da complexidade que envolve o processo de transformação organizacional. As organizações procuram a eficiência e eficácia através do alinhamento das suas estratégias, estruturas, processos e modelos de gestão de pessoas, a fim de obter a rentabilidade desejada. A mudança não implica apenas ajustes no sistema organizacional, mas também, no âmbito do comportamento humano, estruturação e funcionamento global da empresa (Reed, 1997, p. 146).

Se, no passado, a avaliação do desempenho era vista numa perspetiva de julgamento, constituindo parte integrante do papel do gestor - que, por presumir conhecer e decidir o melhor para os seus trabalhadores, atuava como um juiz do desempenho. Atualmente, os trabalhadores são reconduzidos e reconhecidos como os únicos capazes de determinar o melhor para o seu desenvolvimento, tendo o gestor a figura de mediador. Nesse sentido, o trabalhador passa a concentrar-se no seu próprio compromisso (pessoal e profissional), contribuindo assim, para o crescimento da organização (Dantas 2007, p. 51-52).

É de salutar que, a medição do desempenho é um dos pontos mais sensíveis no sistema de avaliação. Por isso, é determinante que os critérios de medição sejam mapeados

corretamente e relacionados com as funções desempenhadas. De uma forma geral, a maioria dos trabalhadores espera que o seu gestor faça periodicamente uma análise ao seu desempenho. Nesse sentido, o trabalhador passa a ter conhecimento sobre a sua atuação na organização (Maddux, 1991, p. 53-57).

No cenário ora delineado, trata-se de um processo capaz de contribuir e de ir ao encontro da excelência institucional, porém, é um instrumento ainda pouco utilizado em prol do benefício e desenvolvimento individual. Em contrapartida, não se pretende com isto dizer que a avaliação do desempenho não apresente limitações ao nível de medição de competências específicas das atividades laborais. Ou seja, alguns instrumentos podem mesmo cair em descrédito, tornando-se incapazes de contribuir para o alcance dos seus propósitos iniciais, caso sejam mal implementados ou conduzidos (Reed, 1997, p. 9-13).

Por estranho e contraditório que pareça, os programas de avaliação do desempenho são suscetíveis de um processo pendular de valorização e de abandono por parte das organizações, havendo de certo modo, diferenças entre os que são a favor dos seus objetivos, os que questionam os seus métodos e os procedimentos como formas reduzidas de práticas administrativas formais (Neely 2002: 229-239).

Tendo em conta os argumentos apresentados, importa salientar os *resultados*, que dizem respeito a um sistema generalizado utilizado para medir e avaliar o desempenho das organizações por meio de um sistema de controlo. Por esse motivo, a avaliação pode ser feita por comparação com os padrões normais da instituição ou por comparação com objetivos previamente estimados (Bilhim, 2004). Essa ferramenta de gestão, enquanto expressão da razão instrumental, converte a motivação em técnica de conformidade.

Dito de outro modo, o descontentamento não se extingue: ele é recalcado e reinscrito como disposição motivacional - sendo comparado a uma espécie de negatividade latente sob a aparência de estímulo. Melhor dizendo, é um meio usado para desativar esquemas que transmutam coerção em autonomia e carência. Trata-se de um instrumento psicanalítico, de cariz discursivo, usado no enquadramento teórico lacaniano. Na verdade, só existe ideologia da motivação se houver liberdade administrada (Lacan, 1996).

Neste sentido, advoga-se que os programas de avaliação do desempenho são um conjunto de técnicas que visam obter e analisar as informações que possibilitam estimar a qualidade da contribuição prestada pelo trabalhador à organização. Ou seja, a avaliação do desempenho está inserida num contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio de competências. Como refere Lobo (2003, p. 56-64), os trabalhadores ao receberem informações sobre a sua participação na empresa, têm a oportunidade de rever o seu desempenho e deste modo envolverem-se no ambiente da organização. Do ponto de vista de Luís Rosa (1994, p. 88-91), a cultura empresarial é um componente organizacional que tem forte impacto no desempenho humano. Portanto, a cultura influencia e é influenciada pela gestão.

Pese embora, a multiplicidade de objetivos coletivos e individuais possa gerar conflitos na avaliação do desempenho, muito se deve à sua tentativa de conciliação (Reed, 1997, p. 97-116). Esses procedimentos podem gerar múltiplas questões e inquietações, em relação às vantagens e resultados.

À luz do que foi exposto, as práticas de avaliação sofrem alterações em função das necessidades permanentes das empresas. O que importa não é o conteúdo, mas sim o comportamento. Isto significa dizer que se tenta adaptar as pessoas às circunstâncias. Nesta

senda, os processos e metodologia de avaliar o empenho e de obter resultados, serão condicionados e refinados até chegar ao modelo de redes, também designado de avaliação 360 graus (Neely, 2002).

Repensar os recursos humanos é, portanto, repensar o humano nos recursos. Com base neste pressuposto, algumas fontes de avaliação tentam complementar o método mais tradicional e conservador, através: (i) autoavaliação - método introduzido com o intuito de complementar a chefia direta. O trabalhador passa a ter uma participação ativa no seu processo de avaliação.

Convém realçar que existem também limitações, desde logo de ordem hierárquica e cultural. A 'avaliação de escalas gráficas' é o método mais utilizado, divulgado e, aparentemente, o mais simples. A sua aplicação requer alguns cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e julgamento precipitado do avaliador nos resultados da avaliação.

Já no que concerne às críticas, o método apresenta as seguintes vantagens, observe-se: (i) permite aos avaliadores uma avaliação fácil e de simples aplicação; (ii) proporciona uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, tal como, as características do desempenho de cada trabalhador; (iii) favorece o avaliador no registo de avaliação. Como desvantagens, destaca-se: (i) falta de flexibilidade no instrumento utilizado pelo avaliador perante o avaliado; (ii) tendência para mecanizar ou descredibilizar os resultados da avaliação; (iii) avaliação de 360 graus - esta fonte utiliza todos os envolvidos no processo como fonte de avaliação, sejam eles internos ou externos. Os intervenientes assumem, simultaneamente, o papel de avaliador e avaliado (Mourão, 2021; Reis, 2000). Para que seja possível utilizar estas fontes será necessário que na organização exista um clima de abertura e confiança. A confidencialidade assume um papel crítico nos processos de

avaliação do desempenho (Rocha; Dantas 2007, p. 99-100). Como seria de esperar, a 'avaliação de 360 graus', ou avaliação por redes, é acompanhada por uma filosofia de gestão participativa e, por isso, obtém a adesão dos trabalhadores, gestores e diretores das organizações. Este tipo de avaliação de desempenho prevê o feedback dos que fazem parte da rede, inclusive, superiores hierárquicos diretos (Seixo, 2007, p. 21).

No desenvolvimento do pensamento, torna-se necessário analisar profunda e prolongadamente o poder nas organizações, que se acredita estar enraizado nas práticas quotidianas das instituições e nas políticas de RH. Percebe-se então que, os dispositivos operacionais, estratégias de GRH e a ideologia da organização funcionam como formas de interiorizar comportamentos e princípios que os legitimam (Rosa, 1994, p. 23-33). Medir o desempenho, torna-se assim, num dispositivo comum nas organizações modernas, sendo apresentado numa base de diálogo franco e aberto. A gestão do desempenho traduz-se numa classificação quantitativa ou qualitativa, dada anualmente, ou semestralmente, pelo responsável hierárquico ao seu subordinado. Porém, desta classificação poderá depender (ou não) uma possível progressão na carreira.

Regressando ao cerne da questão, a definição dos critérios ou indicadores de desempenho escapam, quando se aplicam os procedimentos legitimados por princípios e práticas ideológicas da organização sobre o indivíduo (Rocha, 1997, p. 126-130). Está-se mesmo em crer que o esforço do trabalhador em ser obediente e submisso favorece o domínio da organização sobre o aparelho psíquico do mesmo (Rosa, 1992, p. 95-102).

Grosso modo, as organizações utilizam sistemas de medição de desempenho para mensurar a forma como o trabalho é realizado em determinado período. Acredita-se tratar-se de um método recente de controlar, vigiar e punir as pessoas (Foucault, 1979).

Num outro ângulo, o processo de mudança ao nível de valores, identidade e atributos torna a organização especial e diferenciada. É neste percurso associado ao discurso, que as instituições se conectam e concentram nas métricas de competência, eficiência e racionalismo, voltando-se para uma visão estratégica e em constante renovação (Rosa, 1994, p. 88-92).

Sintetizando, se no passado, a avaliação de pessoas estava intimamente associada à ideia de classificação da superioridade de uma pessoa sobre a outra, a partir de resultados de trabalho (Reed, 1997). Atualmente, avaliar implica transformar a qualidade individual em algo comparativo, passível de ser comparado de modo objetivo e justo (Neely, 2002). Constata-se que o cenário está a sofrer uma transformação significativa, seja nas práticas, técnicas, seja nos procedimentos ou rotinas, em virtude do elitismo e convicções. Pois, o que se revela determinante para o sucesso ou insucesso do processo de avaliação é a influência exercida pelo poder na cultura organizacional através da gestão e estruturação. A gestão vê-se assim orientada e direcionada para resultados estratégicos.

A avaliação de desempenho consolidou-se como uma ferramenta de gestão de pessoas, utilizada para orientar, monitorizar e alinhar o comportamento e o conhecimento dos trabalhadores em prol dos objetivos organizacionais. Este processo é influenciado e legitimado pela cultura organizacional própria de cada contexto laboral. Portanto, a avaliação de desempenho tende a revelar menos sobre aquilo que o indivíduo efetivamente faz e mais sobre o que o sistema espera que ele faça. Trata-se de um mecanismo de poder que se oculta sob normas e procedimentos na geometria da gestão.

5. REFERÊNCIAS

Bilhim, J. (2002). Questões atuais de recursos humanos. Universidade Técnica de Lisboa.

Bilhim, J. (2004). Qualificação e valorização de competências. Sociedade Portuguesa de Inovação e Governação nas Autarquias.

Bilhim, J. (2005). Teoria organizacional: Estruturas e pessoas. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Bruhat, J. (1971). Marx e Engels. Edições Seara Nova.

Cabral, M., & Zanelli, V. (1983). Proletariado – O nome e a coisa. Editora Regra do Jogo.

Caldas, J. (2001). Terra e trabalho. Celta Editores.

Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (1997). Humanotor – Recursos humanos e sucesso empresarial. Dom Quixote, Editores.

Chiavenato, I. (1981). Administração de recursos humanos. Atlas Editores.

Dantas, J., & Rocha, J. (2007). Avaliação de desempenho e gestão por objetivos. Rei dos Livros Editores.

Foucault, M. (1977). Vigiar e punir: História da violência nas prisões. Vozes.

Foucault, M. (1979). Microfísica do poder. Graal Editores.

Freiro, A. (2002). Gestão da inovação. Verbo Editores.

Friedberg, E. (1995). O poder e a regra – Dinâmicas de ação organizada. Instituto Piaget Editores.

Gulian, C. (1975). O marxismo e o problema do homem. Editorial Inova.

Gurvitch, G. (1983). Proudhon. Edições 70.

Lacan, Jacques. (1996). Escritos. São Paulo. Perspetiva.

Lobo, F. (2003). Clima organizacional no sector público e privado no Norte de Portugal. Fundação Calouste Gulbenkian, FCT.

Maddux, R. (1991). Avaliação de desempenho. Edições Monitor.

Marx, K. (1974). Prefácio à crítica da economia política. Edições Abril Cultural.

Mourão, R. (2021). A avaliação 360º. Escolar Editora.

Neely, A. (2002). Avaliação do desempenho das empresas. Editorial Caminho.

Paysant, M., & Batty, F. (1995). Trabalho assalariado – Trabalho independente. Edições Instituto Piaget.

Porter, M. (2007). Estratégia e vantagem competitiva. Planeta DeAgostini.

Reed, M. (1997). Sociologia da gestão. Celta Editora.

Reis, G. (2000). Avaliação 360 graus – Instrumento de desenvolvimento gerencial. Editora Atlas.

Robbins, S. (2002). Comportamento organizacional. Prentice Hall.

Rocha, O. (1997). Gestão de recursos humanos. Editorial Presença.

Rosa, L. (1992). Sociologia da empresa. Editorial Presença.

Rosa, L. (1994). Cultura empresarial – Motivação e liderança (Psicologia das organizações). Editorial Presença.

Seixo, J. (2007). Gestão do desempenho. Lidel.