

---

## AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: CONCEITOS, CONTEXTOS E VALIDAÇÃO SOCIAL

NELSON LIMA SANTOS  
MESTRE ASSISTENTE  
UNIVERSIDADE FERNANDO PESSOA

Performance appraisal aims to evaluate the way workers perform the functions they have to accomplish and also the approaches to personnel management and global functioning of the organization. Social concern and actuality of this subject in the context of organizations is related to consequences for salary and work relationships, hence to workers lives (training, qualification, placement, promotion decisions and workers dismissal). We aim to discuss some aspects of performance appraisal, especially those related to the concepts, objectives and social validation in the context of two different personnel management approaches: one we can characterize as traditional, bureaucratic and control-oriented, reinforcing "status quo", and the other one based on development of human resources and organizations.

### 1. INTRODUÇÃO

A *avaliação*, o julgamento de outrem, historicamente é tão antigo como a interdependência entre os homens, faz parte do quotidiano de cada um de nós, do direito que subjectivamente nos cometemos de julgar a qualidade e o valor das aptidões, comportamentos e resultados das acções dos outros, indivíduos ou grupos (Lemaître, 1983).

O *sistema social* funda-se em regras que prescrevem comportamentos e condutas, isto é, que editam a integração do individual no social: a comparação - implícita ou explícita, espontânea ou codificada - entre os *comportamentos exigidos e os comportamentos agidos*, visa a atribuição de um valor, positivo ou negativo, e a conseqüente quantidade e qualidade da sanção a utilizar pelos sistemas de recompensa, tendo como conseqüência mais ou menos prémio ou punição, ou seja, a avaliação social tem um papel essencial na estabilidade do sistema social e está presente em todo e qualquer "acto de percepção, orientação, afectação ou promoção" (Beauvois, 1976; Enriquez, 1976). Dito de outro modo, a relação social surge-nos como definidora da especificidade do trabalho/desempenho, enquanto expressão de determinados projectos das organizações, elaborados em função das leis de mercado e dos meios técnicos e humanos disponíveis. O *lucro e a carreira* são características subjacentes à concepção do trabalho, organizado na base da produtividade e da rendibilidade, e a especulação das necessidades dos outros permite

mudanças no estatuto sócio-profissional, a par de progressos individuais e ascensão social (Bude, 1986).

322

A sociedade industrial, predominantemente inserida num modelo de funcionamento taylorista, terá encontrado na avaliação do desempenho a fonte da sua manutenção, isto é, "as condições necessárias para que uma classe fixe os objectivos a atingir" e "o dispositivo que vai permitir que esses objectivos sejam atingidos" (Ghiglione, 1976), ou seja, o modo de pensar a avaliação, a sua epistemologia implícita, constitui uma espécie de "gerador de conteúdos ideológicos e de esquemas explicativos que só podem ter por efeito a reprodução das condições sociológicas de avaliação" (Beauvois, 1976).

Um olhar retrospectivo mostra-nos que a "Organização Científica do Trabalho" contribuiu de forma relevante para o desenvolvimento da selecção, controlo e avaliação dos trabalhadores, no pressuposto de que não basta definir as melhores regras e normas de trabalho, mas é também necessário que as pessoas sejam capazes de as respeitar e o façam objectivamente. Por seu lado, a "Organização Racional do Trabalho" tem-nos evidenciado que a avaliação das aptidões individuais e do seu valor profissional constitui o núcleo do "dispositivo de tratamento do funcionamento humano na empresa" (Sainsaulieu, 1976), no pressuposto de que o homem só é feliz se for produtivo, pois assim maximiza, não apenas o seu próprio valor profissional, como o da sociedade em geral (Bude, 1986).

Daqui decorre a importância da preocupação com a avaliação "justa", com a nota "verdadeira", que retoma a ideia de ser possível minimizar o viés pessoal e a não concordância entre avaliadores, fundando a avaliação em critérios precisos e utilizando uma tecnologia e procedimento rigorosos (Piéron, 1977): apesar deste "colorido científico", o problema parece subsistir, se tivermos em consideração a distinção entre *escala de medida* e *escala de valores*, entre *sistema de medida* e *sistema de valores* (Bonniol, 1976).

O que diferencia a *medição/estimação* da *notação/avaliação*, é que a primeira se insere num modelo que supõe e implica a existência de um objecto estável, análogo ao da física elementar, ao qual não se podem atribuir as variações suscitadas por qualquer repetição de medida e, a segunda, se inscreve num modelo que supõe e implica a existência de um objecto dinâmico, análogo ao da microfísica quântica, o qual - produto e produtor da sua história - interage, alterando-se e fazendo alterar qualquer acção de notação/avaliação. Enquanto a medição/estimação nos remete

para o sistema de representações, consideradas como cientificamente determináveis, a notação/avaliação reenvia-nos para o sistema de representações nocionais (ideológicas), socialmente determinadas (Bonniol, 1976), logo implicando a validação social.

Avaliar é dizer o que cada um vale (dentro de um conjunto determinado de valores sociais e valores relativos ao trabalho em particular) e, a par e passo da *divisão social do trabalho* e dos *modos de remuneração* que lhe correspondem, é ainda dizer quais são as suas oportunidades de *mobilidade profissional e social*, com o fundamento racionalizado da *competência* e da *utilidade* (Beauvois, 1976; Enriquez, 1976). Então, as práticas de avaliação ou condutas sociais de avaliação podem, deste ponto de vista, ser definidas como uma situação em que "alguém (o avaliador) está mandatado para julgar o valor de outra pessoa (o avaliado), dos seus comportamentos e/ou dos seus resultados, desde que esse julgamento inicie ou garanta uma sanção" (Beauvois, 1976).

Assim, o direito de notar/avaliar faz parte das funções oficiais de chefia e a qualidade com que esta o faz é também objecto de notação/avaliação. Contudo, de acordo com Sainsaulieu (1976), o exercício deste direito só se pode compreender no contexto dos actores sociais em presença: a teoria das relações de poder, nomeadamente a propósito das organizações burocráticas, demonstra que as regras de funcionamento de uma organização apenas recobrem uma parte das condutas humanas e "o actor social encontra nas falhas da técnica, da economia e do organigrama os meios de controlar as situações" (Crozier, 1964), elaborando outras formas (estratégias) de manipular a previsibilidade de comportamentos (Crozier & Friedberg, 1977).

Estas considerações aos conceitos e contextos da avaliação do desempenho conferem toda a pertinência, do nosso ponto de vista, à hipótese de que o *sistema de avaliação* nos possa esclarecer tanto ou mais sobre o *sistema avaliador* do que sobre o *sistema avaliado*: a avaliação pode tornar-se um instrumento de *gestão unilateral* ou um instrumento de *desenvolvimento e progresso negociado* do potencial humano da organização, conforme os objectivos, concepção, estrutura e técnicas utilizadas para avaliar, os estatutos e papéis cometidos aos avaliadores, avaliados e à sua interacção e, ainda, os resultados reais - consequências/efeitos da avaliação - para o sistema avaliador e para o sistema avaliado, bem como para o tipo de *regulação* que entre ambos predomine, *reprodutora do status quo* ou *produtora de desenvolvimento e progresso* profissional.

## 2. ASPECTOS PRELIMINARES À AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO

324

Grande parte da conduta humana é dirigida para objectivos e parece haver evidências de relação positiva entre objectivos desafiadores e a motivação e desempenho humanos (Cervone, Jiwani & Wood, 1991). O estabelecimento de objectivos parece afectar as expectativas de auto-eficácia do sujeito, as quais, por seu lado, afectam os objectivos pessoais e o desempenho (Earley & Lituchy, 1991). A importância da definição de objectivos, no domínio da gestão de Recursos Humanos, baseia-se na constatação de que os comportamentos dos organismos vivos são dirigidos para objectivos adequados à sobrevivência (Locke, 1987). Com a finalidade de melhorar o desempenho individual nas organizações, tem havido preocupações com o estudo dos efeitos da definição de objectivos sobre esse desempenho (Cunha, 1991).

O objectivo é um dos referentes essenciais da avaliação. Abarca realidades diversas e constitui-se, enquanto fim operacional, com características de clareza, delimitação, exaustividade, quantificação, utilidade, temporização, motivação e mesurabilidade. Distingue-se do resultado, pois é uma antecipação dinâmica do futuro que permite a acção, inscrevendo-se numa lógica de processo (Caspar & Millet, 1990). A fixação de objectivos constitui um referente importante para a avaliação do desempenho. Contudo, esta fixação pressupõe a existência de três condições essenciais: (1) que o produto da actividade do indivíduo seja observável; (2) que a política de gestão da organização seja compatível com a *Gestão por Objectivos*; (3) e que haja uma vontade real de delegação por parte da gestão, quer seja ao nível dos objectivos táticos e planos de acção, quer seja na definição e gestão dos meios associados, nomeadamente os físicos, técnicos, humanos e financeiros, (Dufetel, 1985; Monié, 1986). A adopção de um sistema de avaliação do desempenho tem, frequentemente, como consequência o reforço de um sistema de fixação de objectivos.

Uma categoria particular de objectivos é a dos *objectivos de desenvolvimento de capacidades e desempenho profissionais*. Estes objectivos partem de uma negociação entre o superior (avaliador) e os seus colaboradores (avaliados) e perspectivam a pessoa e a função nas suas evoluções. Os objectivos definidos são qualificantes, na medida em que reforçam as capacidades profissionais; são particulares, pois centram-se no desvio entre as exigências da função e as capacidades profissionais tal como são avaliadas pelo avaliador; são pedagógicos, pois referem-se ao progresso do sujeito na sua função; são prospectivos, pois inscrevem-se numa perspectiva de gestão individual e previsional dos colaboradores; são específicos, pois centram-se em resultados observáveis (Caspar & Millet, 1990). Os objectivos profissionais individuais devem também inscrever-se

90  
1  
4

numa lógica colectiva, que é aquela que se refere ao plano de acção da unidade ou da organização. Podemos falar de *objectivos de progresso* - quando se trata de melhorar o que já existe - e de *objectivos de projecto* - quando se trata de realizar algo de novo (Caspar & Millet, 1990).

### 3. CONCEITOS, OBJECTIVOS E CONTEXTOS DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO PROFISSIONAL

A avaliação apresenta-se como uma operação frequentemente procurada e pedida pelos responsáveis das organizações, enquanto elemento primordial na *gestão das estruturas e dos homens*. Assim, constitui-se como uma necessidade económica, um factor de exigência da racionalização na organização do trabalho e um elemento de mudança e de progresso profissional (Lemoine, 1987).

Os objectivos da avaliação são múltiplos e esta pode tomar várias formas e incidir sobre vários aspectos da organização: por exemplo, avaliar fenómenos sociais, avaliar a eficácia de um serviço ou unidade e avaliar o desempenho dos trabalhadores. A avaliação do desempenho dos trabalhadores fornece informações relevantes para a tomada de muitas decisões ao nível da política salarial, dos despedimentos, das transferências, das promoções e do feedback com objectivos desenvolvimentais. Segundo Cleveland, Murphy e Williams (1989), os objectivos da avaliação do desempenho estão directamente relacionados com características estruturais das organizações, tais como a sua complexidade, grau de formalismo na tomada de decisões, condições financeiras e o seu clima e cultura organizacionais. Deste modo, na perspectiva destes autores, a avaliação do desempenho pode ser usada com fins intra e inter-individuais. Os fins intra-individuais relacionam-se directamente com a gestão de Pessoal de um ponto de vista administrativo e de manutenção do sistema. Os inter-individuais relacionam-se com a gestão de Pessoal de um ponto de vista de desenvolvimento do seu potencial (identificação dos pontos fortes e fracos do desempenho do trabalhador).

Assim, colocam-se questões importantes relacionadas com a compatibilidade entre os objectivos pertencentes a estas duas grandes perspectivas e as respectivas consequências diferenciais ao nível da organização e do trabalhador, pelo que será importante determo-nos na caracterização destas duas perspectivas de gestão de Pessoal, pondo em relevo os seus meios preferenciais, as suas consequências, (nomeadamente do ponto de vista da avaliação do desempenho) e das reacções que suscitam nos actores da organização.

Na perspectiva administrativa e unilateral da gestão de Pessoal o foco do sistema de avaliação é posto na objectividade, predictividade e controlo da remuneração, da movimentação e da sanção. As decisões unilaterais relativas ao Pessoal referem-se assim à selecção, afectação, remuneração (por mérito, prémios), movimentação (transferências, promoções), sanções (admoestações, despedimentos) e formação.

**326** Por seu lado, a perspectiva de desenvolvimento negociado do potencial visa a elaboração em comum - pela hierarquia e pelo trabalhador - de meios para melhorar o funcionamento da organização e desenvolver os seus recursos humanos. A tónica do sistema de avaliação é colocada na relatividade, mutabilidade e aperfeiçoamento dos pontos fortes e fracos do desempenho profissional, na inserção na função e no progresso e desenvolvimento profissional (Lemaître, 1983). As decisões acerca do Pessoal deixam de ser unilaterais para passarem a ser tomadas em conjunto com os colaboradores, negociadas, num clima compreensivo e responsável.

As duas perspectivas, no que se refere à avaliação do desempenho, conduzem à utilização diferenciada de meios de acção e a reacções diferentes por parte dos actores da organização (Lemaître, 1983). A atitude da gestão, na perspectiva administrativa, é a de delegação das actividades relacionadas com a avaliação do desempenho na Direcção de Recursos Humanos, após transmissão unilateral dos objectivos previstos para a avaliação. Na perspectiva de desenvolvimento negociado, a própria gestão encoraja e participa no processo de avaliação (por exemplo, participa na realização de entrevistas periódicas). Os actores da empresa - quadros superiores, quadros intermédios e outros trabalhadores - oscilam, na perspectiva administrativa, entre uma atitude de indiferença e uma atitude de oposição ambivalente, enquanto que na perspectiva de desenvolvimento negociado, os actores se envolvem e interessam pelo processo, mas também esperam que os principais responsáveis dêem o exemplo. No que se refere aos objectivos realmente prosseguidos pelas duas perspectivas, na administrativa pretende-se muitas vezes apenas cumprir os rituais da avaliação porque é necessário, enquanto que na de desenvolvimento negociado se pretende melhorar, num sentido alargado, as condições de trabalho dos interessados e otimizar o seu contributo (possibilidades e eficácia, logo o seu próprio desenvolvimento) para a organização.

Os sistemas postos em prática nas duas perspectivas, para obter informações acerca do desempenho, são também diferentes. A um sistema

90

pesado, burocrático, de escalas de avaliação mais ou menos complexas e entrevistas de mera comunicação finalizada de resultados, característico da perspectiva administrativa, contrapõe-se um sistema flexível, negociado e participado, centrado na diversidade dos meios para obter informações (escalas, entrevistas de avaliação e discussão das possibilidades e do potencial), bem como no diálogo e na avaliação dos pontos fortes e fracos do avaliado, no sentido de um projecto de desenvolvimento profissional negociado. As acções, soluções e consequências resultantes são necessariamente diferentes nas duas perspectivas. Na perspectiva administrativa atingem-se conclusões deterministas, obtêm-se processos dos avaliados com informações pouco exploradas, que se consubstanciam numa nota e conduzem à não concretização de eventuais melhorias pretendidas: as consequências restringem-se ao ponto de vista do salário e da mobilidade, afectando negativamente o clima psico-social. Na perspectiva de desenvolvimento do potencial atingem-se conclusões e resultados que podem pôr em causa as práticas habituais, que favorecem a compreensão mais clara das consequências dos comportamentos e o conhecimento mais aprofundado de si mesmo enquanto profissional (Lima Santos, 1991).

Será importante salientar que concebemos estas duas perspectivas de gestão de Pessoal como pólos extremos de um contínuo, ao longo do qual existem graus diversos de ambas. Logo, a exigência de compatibilidade não é entre si, mas por referência aos objectivos estratégicos da organização, que concebemos como situados ao longo de um contínuo que tem como pólos extremos a manutenção e reprodução do *status quo* e a produção e desenvolvimento de novas práticas de trabalho e de gestão.

#### **4. CRITÉRIOS DE UTILIDADE E CONDIÇÕES DE SUCESSO E VALIDAÇÃO DA AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO**

O processo de avaliação do desempenho exige algumas condições prévias para que possa atingir os objectivos a que se propõe. Essas condições prévias visam maximizar a utilidade da avaliação e o sucesso na produção dos resultados desejados. Como já foi discutido previamente, os objectivos dos sistemas de avaliação são diferentes à luz de diferentes perspectivas e, conseqüentemente, visam atingir resultados diversos. Iremos abordar a questão das condições prévias e dos critérios de sucesso à luz das duas perspectivas de gestão já apresentadas: a de gestão de Pessoal de um ponto de vista administrativo e de manutenção do sistema e a de gestão de Pessoal de um ponto de vista de desenvolvimento negociado do seu potencial.

Na perspectiva administrativa de gestão de Pessoal a avaliação do desempenho profissional deve contribuir para reforçar a função da hierarquia. A hierarquia é vista como uma entidade que vela pela adaptação dos seus trabalhadores, que lhes fixa metas, que os guia e assiste no cumprimento de tais metas, recompensando-os ou punindo-os em função dos resultados. É feita a delegação na hierarquia de decisões quanto ao Pessoal (remunerações, formação e afectações) e a avaliação do desempenho será bem sucedida se reforçar a função hierárquica enquanto função com a responsabilidade de orientar e enquadrar os homens (Dufetel, 1985). Assim, o reforço dos poderes da hierarquia constitui um critério de sucesso da gestão de Pessoal de um ponto de vista administrativo, exigindo condições prévias de delegação na hierarquia de decisões quanto à gestão de Pessoal. As consequências concretas para os trabalhadores resultam de uma decisão unilateral fundada no poder e na responsabilidade da hierarquia, logo não põem em questão o *status quo* e dificilmente conduzirão à alteração das condições de trabalho e desenvolvimento dos trabalhadores, podendo constituir-se como fonte de conflitos na organização, na medida em que apenas poderão promover uma validação restrita (a das hierarquias).

Na perspectiva de gestão de Pessoal de um ponto de vista de desenvolvimento negociado do potencial, um sistema de avaliação do desempenho é bem sucedido quando conduz a resultados positivos para o avaliador e para o avaliado, conseqüentemente para a organização. Tais resultados positivos consubstanciam-se numa melhor compreensão e conhecimento de si próprio e do outro a um nível profissional, por parte do avaliado e do avaliador, bem como no reforço da cooperação e negociação entre ambos, com vista à melhoria do desempenho, das condições gerais de trabalho, do diálogo e do bem estar profissional. Os resultados positivos referem-se aos efeitos de uma colaboração entre o avaliador e o avaliado, a qual deve gerar medidas concretas, baseadas na avaliação dos pontos fortes e fracos do desempenho do trabalhador, sob a forma de propostas negociadas para ultrapassar os obstáculos e evoluir profissionalmente. Estes critérios de sucesso têm na sua base condições favoráveis de diálogo, negociação e participação activa do avaliado no processo de avaliação, o que promove a sua efectiva validação social.

Assim, podemos afirmar que os melhores resultados, os melhores meios, as condições mais favoráveis ao processo de avaliação do desempenho são-no sempre por referência aos modos de gestão e aos contextos em que a avaliação se desenrola, dimensões estas que são determinantes para a respectiva validação social.

## 5. CONCLUSÕES

As organizações devem adoptar sistemas de avaliação do desempenho coerentes com a sua própria cultura, logo facilitadores da validação social que potencia e determina a eficácia estratégica do seu uso. A evidência desta necessidade prende-se com o facto da avaliação do desempenho constituir um meio de pôr em evidência resultados efectivos, desenvolvimentos ocorridos e progressos possíveis, bem como permitir o reajustamento de objectivos, o aproveitamento de potenciais e a proposta de mudanças fundamentadas com vista à melhoria da eficácia e da capacidade competitiva da organização (Caspar & Millet, 1990). Pelo contrário, a adopção de práticas de avaliação não coerentes com o modo de gestão das organizações, conduz à ineficácia da avaliação, prejudica o seu clima psico-social e reduz a avaliação do desempenho à condição de ritual com funções negativas e contraditórias com os seus objectivos.

Uma verdadeira gestão previsional de Pessoal exige um conhecimento aprofundado dos actores da organização, das funções que desempenham e do modo como as desempenham. Exige também uma actualização da avaliação de funções e da análise do trabalho, no sentido da sua flexibilização. A evolução tecnológica, a actualização constante dos postos de trabalho com o aparecimento de novas funções, a interdependência entre funções e competências, a evolução dos objectivos da organização e das condições sociais e económicas, tornam qualquer dispositivo de avaliação de funções ou de avaliação do desempenho rapidamente caduco. Assim, um sistema de avaliação do desempenho pode ser útil e necessário neste quadro, mas tem que ser evolutivo, flexível e aberto, pois é influenciado por outros sistemas de gestão de Recursos Humanos e por sistemas externos à própria organização.

Escolher avaliar o desempenho profissional de uma dada maneira reflecte as escolhas da organização a vários níveis: ao nível dos seus modos de gestão, da sua política de Pessoal, da natureza dos serviços e produtos que lança no mercado. Essa escolha influencia todo o processo avaliativo: influencia os objectivos da avaliação, as técnicas escolhidas, os papéis mais ou menos activos atribuídos ao avaliador e ao avaliado e, ainda, o uso que é feito dos resultados. Os vários sistemas de avaliação na organização, entre eles o da avaliação do desempenho, podem constituir meios de analisar o tipo de relações hierárquicas que aí se estabelecem (Caspar & Millet, 1990).

A questão, largamente discutida, da incompatibilidade entre a avaliação e o desenvolvimento, parece-nos particularmente evidente no seio de certos

modos de gestão de Pessoal. Quando a avaliação do desempenho é um instrumento de reforço do poder da hierarquia, um meio de reprodução de relações hierárquicas, é incompatível com objectivos de desenvolvimento do potencial e de evolução do trabalhador. Aqui a avaliação é a antítese do desenvolvimento, luta contra ele e favorece a reprodução. Pelo contrário, em outros modos de gestão de Pessoal, a avaliação do desempenho pode estar ao serviço do desenvolvimento, da evolução profissional do trabalhador, deixando de se colocar a questão da incompatibilidade. Em síntese, a avaliação pode estar ao serviço da reprodução do *status quo* ou do desenvolvimento e apenas nesta última vertente adquire a sua verdadeira utilidade: altera acções e altera-se a si própria, sendo continuamente objecto de negociação e validação social.

A expressão "Mundo do Trabalho", que tanto se tem usado, tem o mérito de remeter os poderes políticos e os empresários para a questão de que o Social e o Psicológico - muitas vezes ignorados - podem pôr em cheque o Económico e o Tecnológico (Lefranc, 1989): mudar o Trabalho é repor em causa a sua organização clássica, é permitir que todos os actores implicados possam descobrir, discutir e negociar modos de relação novos (Ortsman, 1984).

A importância da avaliação do desempenho insere-se no quadro do impacto sistémico e estratégico da relação salarial na relação de trabalho, constituindo-se assim como um sistema que influencia e é influenciado pelos outros sistemas de gestão: o actual contexto de mudanças, decorrentes da modernização e evolução tecnológica, com que se confrontam as organizações, tem que ser pensado no quadro de uma cultura social, económica e organizacional que exige uma nova conceptualização do Homem e do Trabalho. Dirigir uma organização não é mais repartir tarefas entre simples peões: à visão do Homem como "mão" proposta pelo taylorismo e à visão do Homem como "mão e coração" proposta pelo movimento das relações humanas, Crozier e Friedberg (1977) contrapõem-nos uma visão do Homem como "mão, coração e cabeça", o que implica que gerir uma organização seja coordenar os papéis dos diversos actores que, solicitando-se-lhes *iniciativa* e *criatividade*, tornar-se-ão *autores* capazes de exercer sobre si mesmos (auto-controlo) e sobre os outros (autoridade) uma influência dinâmica e reguladora (Gilbert & Thionville, 1990).

Os sistemas de avaliação do desempenho têm que ser pensados à luz destas exigências, pois a sua incompatibilidade sócio-cultural e organizacional pode conduzir a disfuncionamentos que afectam negativamente a vida dos homens e das organizações.

Procurando concretizar esta perspectiva e como contributo para a resolução do paradoxo entre a avaliação como elemento *reprodutor do status quo* ou como *elemento produtor de mudança e desenvolvimento* dos recursos humanos e das organizações, apresentamos as conceptualizações de Caspar e Millet (1990) que, sempre por referência ao contexto, comportamentos e resultados obtidos, nos parecem conter uma proposta produtiva: (1) a avaliação do grau de mestria na função ocupada deve ser feita por referência à descrição das funções e das actividades exigidas, bem como dos padrões individuais de desempenho requeridos; (2) a avaliação do grau em que os objectivos individuais de trabalho foram atingidos deve ser levada a cabo por referência ao plano de acção da unidade de trabalho, bem como aos objectivos individuais de trabalho estabelecidos; (3) o que permite uma avaliação do desempenho e do potencial, de molde a possibilitar a negociação de um *contrato de progresso*, cujos objectivos serão ligados ao plano de acção da unidade de trabalho e ao aperfeiçoamento e desenvolvimento das capacidades profissionais.

Do nosso ponto de vista, este *contrato de progresso* pode consubstanciar-se numa perspectiva de formação e desenvolvimento, como *plano integrado e individualizado de educação permanente*, que visa preparar, ampliar e desenvolver o potencial de cada um no sentido de uma maior eficácia, autonomia e auto-realização, a par de um contínuo crescimento e desenvolvimento da organização.

Mudar o olhar sobre as Organizações, sobre os Trabalhadores e sobre as relações do indivíduo com o seu trabalho, implica uma compreensão psicossociológica do fenómeno, a qual tem em consideração que o indivíduo desempenha um papel, sendo portanto actor, mas no qual pode ser *autor* de um projecto pessoal, tendo e tomando responsabilidades ao seu nível. A noção de projecto pessoal implica que a identidade profissional não possa ser reduzida a um estatuto, pois os portadores de estatuto não têm projecto, ou o seu projecto resume-se à necessidade do sucesso que permite mudar de estatuto: contudo, para que os projectos individuais tenham lugar nos projectos da organização, é necessária a possibilidade de negociar (Gilbert & Thionville, 1990), é crucial a mudança negociada, pois "todo o trabalho em comum exige um equilíbrio de poderes e uma troca de proveitos entre as partes" (Liu, 1983). Parece pois fundamentada a importância de que a avaliação do desempenho, mais do que um instrumento de gestão administrativa e unilateral de Pessoal, deve constituir-se em instrumento de negociação e, fundamentalmente, em instrumento de desenvolvimento e progresso dos Homens e das Organizações. No mundo do trabalho, não podemos esquecer que se "o

actor age e é agido no quadro da sua carreira. Ser *autor* da sua carreira é ser capaz de forjar o seu *projecto*" (Gilbert & Thionville, 1990): a validação social decorre necessariamente da possibilidade de negociação e desenvolvimento de projectos individuais no quadro de um projecto colectivo, também ele de progresso e desenvolvimento.

**332**

Assim, do nosso ponto de vista, a avaliação do desempenho profissional não pode deixar de ter em consideração que a noção actual de ser *autor e forjar um projecto* profissional, contém subjacente uma *capacidade negocial* que, individualizando e flexibilizando a relação salarial, transforma necessariamente a relação de trabalho no sentido do *desenvolvimento e progresso*.

## BIBLIOGRAFIA

- BEAUVOIS, J.L. . "Problématique des conduites sociales d'évaluation", *Connexions*, n° 19, (1976): pp. 7-30.
- BONNIOL, J.-J. . "La fidélité en question, objet d'étude docimologique", *Connexions*, n° 19, (1976): pp. 63-78.
- BUDE, J. . "Le travail: La meilleure part de l'homme?" *Le Travail en Sociologie, Critique Régionale*, n° 14, (1986): pp. 15-38.
- CASPAR, P., & MILLET, J.-G. . *Apprécier et valoriser les hommes*. Paris: Éditions Liaisons, 1990.
- CERVONE, D., JIWANI, N., & WOOD, R. . "Goal setting and the differential influence of self-regulatory processes on complex decision-making performance", *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, n° 2, (1991): pp. 257-266.
- CLEVELAND, J.N., MURPHY, K.R., & WILLIAMS, R.E. . "Multiple uses of performance appraisal: prevalence and correlates", *Journal of Applied Psychology*, 74, n° 1, (1989): pp. 130-135.
- CROZIER, M. . *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Éditions du Seuil, 1964.
- CROZIER, M., & FRIEDBERG, E. . *L'acteur et le système*. Paris: Éditions du Seuil, 1977.
- CUNHA, M.P. . "As diferenças individuais enquanto variáveis moderadoras da relação objetivos/desempenho", *Análise Psicológica*, 1 (IX), (1991): pp. 99-107.
- DUFETEL, L. . "L'appréciation des performances", *ANDCP Personnel*, (1985): pp. 13-19.
- EARLEY, P.C., & LITUCHY, T.R. . "Delineating goal and efficacy effects: a test of three models", *Journal of Applied Psychology*, 76, n° 1, (1991): pp. 81-98.
- ENRIQUEZ, E. . "Évaluation des hommes et structures d'organisation des entreprises", *Connexions*, n° 19, (1976): pp. 79-110.
- GHIGLIONE, R. . "À propos d'évaluation des fonctions en milieu industriel: le système Parodi et le nouvel accord national des industries métallurgiques et minières", *Connexions*, n° 19, (1976): pp. 111-126.
- GILBERT, P., & THIONVILLE, R. . *Gestion de l'emploi et évaluation des compétences. Des emplois aux hommes et des hommes aux emplois*. Paris: ESF Éditeur, 1990.
- LEFRANC, G. . *História do trabalho e dos trabalhadores*. Odivelas: Europress Editores e Distribuidores de Publicações, Lda., 1989.
- LEMAITRE, P. . *Appréciation du personnel et entretien de bilan*. Paris: Les Éditions d' Organisation, 1983.
- LEMOINE, C. . "L'évaluation dans une organisation: outil de changement ou élément de blocage?", *Revue de Psychologie Appliquée*, 37, n° 4, (1987): pp. 337-350.
- LIMA SANTOS, N. . *A avaliação em contexto empresarial: Estudo empírico sobre a avaliação do desempenho profissional*. Tese de Mestrado apresentada na Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto. Porto: Edição do autor, 1991.
- LIU, M. . *Approche socio-technique de l'organisation*. Paris: Les Éditions d' Organisation, 1983.
- LOCKE, E. . "The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation", In R. Steers & L.W. Porter (Eds.), *Motivation and work behavior*, New York: McGraw Hill, 1987: pp. 111-120.
- MONIÉ, R. . *De l'évaluation du personnel au bilan annuel*. Paris: Les Éditions d' Organisation, 1986.

ORTSMAN, O. . *Mudar o trabalho*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1984.

PIÉRON, H. . *Ciência e técnica dos exames*. Lisboa: Moraes Editores, 1977.

SAINSAULIEU, R. . "Analyse sociologique de la fonction d'évaluation dans l'entreprise", *Connexions*, nº 19, (1976): pp. 31-44.