Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho*

Valéria da Glória Pereira Brito**
Mozar José de Brito***
Mônica Carvalho Capelle****
Ceiça Lia Palerosi Borges*****

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. O poder nas organizações: uma abordagem foucaultiana; 3. Avaliação de desempenho: os fundamentos da vigilância disciplinar nas organizações; 4. A gestão do desempenho no trabalho e a liturgia do poder disciplinar; 5. Considerações finais.

PALAVRAS-CHAVE: avaliação de desempenho; organização de P&D.

Este artigo busca contribuir para a compreensão da gestão do desempenho humano nas organizações. Para tanto, analisa essa prática à luz da abordagem da relação poder/conhecimento cunhada pelo filósofo Michel Foucault. O artigo baseou-se em um estudo exploratório em que se analisou o sistema de avaliação de desempenho dos empregados de uma organização pública de pesquisa e desenvolvimento.

Power relations, knowledge and performance management
This paper intends to shed some light on the topic of human performance management in the organization. The analysis was based on the relationship power/knowledge coined by philosopher Michel Foucault. The paper is based on a survey that analyzed the performance appraisal system of a public research and development organization.

* Artigo recebido em set. 2000 e aceito em maio 2001.
** Mestre em administração, professora do DAE/Ufla e pesquisadora da Fapemig.
*** Doutor em administração, professor do PPGA/Ufla e pesquisador da Fapemig.
**** Mestranda em administração pelo PPGA/Ufla e bolsista do CNPq.
***** Bolsista de aperfeiçoamento da Fapemig.

1. Introdução

O sistema de avaliação de desempenho humano nas organizações tem despertado o interesse de diversos pesquisadores que se ocupam da análise dessa prática de gestão. Entretanto, ao ser abordado pela ótica funcionalista, esse fenômeno tem sido analisado pela maioria dos teóricos da administração de recursos humanos como uma prática organizacional politicamente neutra.

Nesse tipo de análise nega-se, portanto, o papel do processo de gestão do desempenho na estruturação das práticas disciplinares, cujo objetivo último é produzir comportamentos socialmente aceitos pelas organizações. No entanto, ao se analisarem algumas aplicações da avaliação de desempenho em organizações, pode-se observar que tais práticas promovem a obtenção de informações que podem fornecer subsídios para que a organização exerça novas formas de poder sobre seus membros.

Assim, essa prática de gestão pode ser considerada um mecanismo que visa a garantir a prevalência da racionalidade instrumental na gestão das organizações, fortalecendo seus fundamentos ao classificar as pessoas quanto ao seu desempenho. Isto permite a hierarquização das qualidades e habilidades dos empregados, aumentando o poder e o controle exercidos pela organização sobre eles. Além disso, apesar de a avaliação de desempenho ser considerada uma prática utilizada para permitir um tratamento similar para todos, pois todos são submetidos ao mesmo processo de avaliação, acaba funcionando como um meio de diferenciação, destinado a reconhecer as melhores competências e punir as piores, bem como a interiorizar nas pessoas o código de conduta da organização. Da mesma maneira, a organização pode se utilizar dessas práticas de avaliação para o incremento de sua produtividade e também a redução de seus custos, mediante uma metodologia que fiscaliza e incentiva o alcance de resultados.

Com as pressões constantes por aumento de eficiência e eficácia que as organizações governamentais brasileiras têm sofrido pela reforma do aparelho estatal, a prática da avaliação de desempenho passa a ser adotada como forma de pressionar e controlar os empregados dessas instituições a fim de potencializar sua produção. Um exemplo de sua utilização é o caso exposto neste artigo, que tem o objetivo de descrever e analisar o processo de avaliação de desempenho como parte integrante de um modelo de gestão por resultados em uma organização estatal brasileira, identificando como o conhecimento acerca do desempenho das pessoas pode contribuir para o aumento do poder disciplinar sobre elas.

Para tanto, procurou-se analisar esta prática de gestão à luz da abordagem da relação poder/conhecimento cunhada por Michel Foucault. A aplicação dessa perspectiva de análise tem como referência um estudo do sistema de avaliação de desempenho adotado por uma organização pública de pes-

quisa e desenvolvimento. Para tanto, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo exploratório (Fowler, 1993; Milles & Huberman, 1994; Bryman & Burgues, 1994), cujos instrumentos de coleta de informações foram a análise documental e 30 entrevistas semi-estruturadas em profundidade, realizadas com gestores, pesquisadores e empregados de uma organização pública de P&D. Na interpretação e análise do processo de avaliação de desempenho estudado tomaram-se como referência os fundamentos da abordagem sobre a relação poder/conhecimento discutida a seguir.

2. O poder nas organizações: uma abordagem foucaultiana

A natureza e dinâmica do poder organizacional têm sido estudadas de diferentes perspectivas. Grande parte das recentes teorias sobre o poder tem sua gênese nos estudos de Hobbes. E quando deles não provieram, essas teorias revelam uma linha de reflexão fundada nos estudos de Maquiavel. A diferença nos estudos desses autores é que Hobbes e seus sucessores legislaram indefinidamente sobre o que o poder seria, enquanto Maquiavel e seus seguidores interpretaram o que o poder faria. Clegg (1992) argumenta que Hobbes, considerado uma grande fonte de inspiração para os teóricos modernos do poder, seria um legislador clássico que forneceu uma explicação racional da ordem que o poder do Estado poderia produzir. Já Maquiavel, numa visão oposta à de Hobbes, procurava interpretar as estratégias do poder, sem, contudo, ter a pretensão de fixá-lo ou torná-lo uma propriedade de um agente social (Clegg, 1993).

As considerações teóricas que se seguem estão ligadas de alguma forma às preocupações de Maquiavel. O que explica este vínculo teórico é exatamente o reconhecimento de que o poder é algo que circula, que funciona em cadeia, sendo exercido em rede. Nas suas malhas as pessoas não só constroem a dinâmica social, mas estão em posição de exercer o poder e de sofrer sua ação e seus efeitos (Foucault, 1981:94). Esse autor, ao afirmar que o poder está inexoravelmente atrelado à circulação do conhecimento, refuta a visão mecanicista do poder, mencionando que este fenômeno social não é uma mercadoria de que alguém tem a posse, mas é algo que se estabelece por meio da interação social. Estendido ao campo das relações sociais organizadas, o poder pode ser compreendido como a capacidade tanto de agir quanto de produzir comportamentos específicos em direção à consecução dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, o poder nas organizações deve ser abordado como um fenômeno que emerge do processo de interação social provocado pelas práticas organizacionais.

A compreensão do poder como algo que produz efeitos que devem ser socialmente legitimados tem contribuído para a interpretação desse fenômeno nas organizações, pois o poder, ao assumir uma conotação relacional, ra-

mificado por meio de formas locais, se materializa nas práticas de gestão cotidianas, ultrapassa os limites da dominação racional-legal e torna-se aparente quando é exercido. Essa natureza do poder nas organizações mostra que esse fenômeno deve ser compreendido como uma prática social associada às técnicas, procedimentos, regras sociais e ao conhecimento que perpassa as práticas de gestão. Reconhecer esta natureza capilar implica negar a concepção dessa construção organizacional como um resultado de soma zero e reconhecer os desequilíbrios de poder associados aos processos de gestão (Pereira & Brito, 1994).

Esse desequilíbrio associado à capilaridade do poder geralmente é alcançado por meio de práticas de coerção disciplinar, cujo objetivo é garantir certa homogeneidade e o controle das ações das pessoas no cotidiano organizacional. Vale ressaltar que a coerção disciplinar depende da construção social de um corpo de conhecimento que lhe confira sustentação ao longo do tempo (Foucault, 1972). A elucidação do binômio poder/conhecimento contribui para a análise e compreensão do processo de gestão do desempenho humano no trabalho como um mecanismo que sustenta o exercício do poder disciplinar. Clegg (1992:68-95), ao discutir algumas teorias do poder nas organizações, destaca que esse fenômeno "está incorporado nas tentativas de fixar, separar ou mudar relações específicas de representações do significado ou do conhecimento. Essa concepção representa uma virada que se desenvolveu mais explicitamente com base na ontologia histórica de Foucault, derivada de algumas subjetividades constituídas pelas práticas disciplinares. O conhecimento usado para estruturar e fixar representações em formas históricas é uma realização do poder".

Para o autor, Foucault tem como preocupação básica as estratégias do poder discursivo, considerando a capacidade do agir estratégico um efeito de práticas distintas do binômio poder/conhecimento presentes nas representações da subjetividade consideradas normais (tais como as formas de vigilância ou de psiquiatria que constituem conhecimento normal do qual nenhum indivíduo escapa ao ser confinado por razões médicas). Ao explicar a relação poder/conhecimento, Foucault (1980:52) afirma que "o exercício do poder por si mesmo cria e faz emergir um novo objeto do conhecimento e acumular um novo corpo de informação (...). O exercício do poder continuamente gera conhecimentos e, por sua vez, o conhecimento constantemente induz a efeitos de poder (...). Não é possível que o poder seja exercido sem o conhecimento, ou seja, é impossível que o conhecimento não engendre relações de poder".

O poder deve ser compreendido como uma rede mais ou menos estável ou uma rede de alianças estendidas sobre um terreno instável de práticas, de interesses constituídos considerando o conhecimento culturalmente delineado. Conceber o poder como uma rede de alianças, uma forma capilar, significa admitir pontos de resistência que poderão emergir em muitos locais da

rede, o que poderá resultar na ruptura de alianças, na constituição de reagrupamentos e na revisão das estratégias postuladas durante a interação social. Para Foucault (1987), a compreensão do poder passa pela análise das múltiplas relações de força imanentes à esfera na qual operam e que constituem sua própria organização: o processo que, mediante lutas e confrontos incessantes, transforma-as, fortalece-as ou inverte-as; o suporte que essas relações de força encontram umas nas outras, formando, assim, uma cadeia ou um sistema, ou, ao contrário, as disjunções e as contradições que as insulam; e, finalmente, as estratégias em que elas atuam, estando sua conformação geral ou sua cristalização institucional corporificada no aparato estatal, na formulação das leis ou nas várias hegemonias sociais.

A concepção da relação poder e conhecimento traz duas implicações para a análise do tecido social e sua dimensão cultural nas organizações. A primeira, ao revelar que os mecanismos do poder disciplinar são ao mesmo tempo instrumentos de formação e acumulação do conhecimento, Foucault (1980) reconhece uma relação de interdependência entre esses fenômenos. Portanto, é um autor que rompe com as posturas teóricas tradicionais que estabelecem fronteiras ou distinções entre o conhecimento e o poder. A segunda implicação da tese desse autor diz respeito à capacidade do poder de criar objetos e uma nova realidade. Isto é, mais do que um ser externo, alguma coisa que permeia as relações, o poder deve ser compreendido como algo integral e produtivo na medida em que ele cria objetos e novos comportamentos. O poder representa o desejo de conhecer. Portanto, é um fenômeno que não deve ser visto somente como algo negativo em si mesmo, pelo contrário, deve ser compreendido como algo também criativo. Para o autor, devemos parar de descrever os efeitos do poder como algo negativo. Embora o poder seja excludente, repressor, censurador e oculto, ele produz realidades; ele produz conteúdos de objetos e verdades ritualizadas. A individualidade e o conhecimento advindo dele inicia-se com essa produção (Foucault, 1987).

As preocupações de Foucault não estão centradas na veracidade ou falsidade do conhecimento gerado, nem se ele é objetivo ou subjetivo. Suas indagações não são colocadas nestes termos, ou seja, esse autor está preocupado com as formas de manifestação do poder disciplinar. Mais especificamente, suas atenções centram-se no processo de geração do conhecimento, procurando compreender como estes mecanismos são estabelecidos e empregados e quais são seus efeitos. No centro dessa abordagem estão as técnicas pelas quais os seres humanos compreendem a si mesmos, controlam a natureza e os outros. Em outros termos, ao realizar uma análise do regime do saber, Foucault mostra que a formação do conhecimento envolve processo de classificação, codificação, categorização, produção de taxonomias, nomenclaturas e significados que são representados em práticas discursivas e em elementos culturais socialmente construídos.

Para Foucault (1987), o exercício do poder disciplinar passa necessariamente pelas seguintes práticas sociais:

- *enclausuramento* — criação de um espaço "fechado" organizado em torno de regras e procedimentos que delimitam as ações cotidianas das pessoas; o indivíduo nesse processo é chamado a trabalhar fora de seu espaço social de convivência cotidiana; esse rompimento tem por objetivo introjetar nas pessoas o código de conduta da organização, incluindo valores, crenças, formas de realização do trabalho etc.;
- *distribuição dos indivíduos no espaço e no tempo* — cada pessoa deve ocupar um lugar na organização e cada espaço organizacional deve ser ocupado por um indivíduo; nesse processo é necessário estabelecer os limites da ações políticas, as formas de vigiar e punir os comportamentos transgressores, instaurar as formas de comunicação úteis e interromper outras, definir critérios e sanções, medir qualidades, méritos e competências; a distribuição do indivíduo no espaço, quando abordada no âmbito das organizações, pode ser vista como uma prática de gestão que procura conhecer, dominar e utilizar o potencial das pessoas segundo a lógica da divisão do trabalho;
- *hierarquização* — as pessoas devem ser ordenadas de tal forma a promover a vigilância hierárquica; a vigilância, como parte integrante do processo de trabalho e suas derivações, tem uma função socializadora, estabelecendo uma rede de relações de cima para baixo e, até certo ponto e de forma controlada, de baixo para cima; o poder na vigilância hierarquizada não se transfere como uma propriedade, não se detém como coisa, ele funciona como uma máquina que viabiliza a existência do poder em toda parte; a vigilância hierarquizada, ao ser permeada pelo tecido das relações sociais, permite o desenvolvimento de um poder que se sustenta em razão de seus próprios mecanismos disciplinares, que vigiam, punem e moldam o comportamento cotidiano.

A abordagem foucaultiana do poder, além de considerar a forma pela qual as práticas disciplinares operam para criar ordem e conhecimento, centra-se nos efeitos da relação poder/conhecimento. Embora Foucault não tenha estudado as organizações, as suas reflexões sobre como o poder opera na criação de uma forma de conhecimento fornecem algumas pistas para a compreensão de como as práticas de avaliação de desempenho podem estar a serviço do poder disciplinar.

3. Avaliação de desempenho: os fundamentos da vigilância disciplinar nas organizações

A teoria das organizações, incluindo aquelas que se interessam pela análise das políticas de recursos humanos, vem desenvolvendo uma abordagem que

procura integrar a avaliação de desempenho ao processo de gestão que se fundamenta na racionalidade instrumental. Serva (1997), considerando os trabalhos de Weber, Guerreiro Ramos e Habermas, define a ação racional instrumental como "a ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos (incluindo os interesses do mercado) ou poder social, por meio da maximização dos recursos disponíveis". Ainda segundo Serva, seus elementos constitutivos são:

- "cálculo — projeção utilitária das conseqüências dos atos humanos;
- *fins* — metas de natureza técnica, econômica ou política (aumento de poder e legitimidade);
- *maximização dos recursos* — busca da eficiência e da eficácia máximas no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, financeiros, técnicos, energéticos ou ainda de tempo;
- *êxito, resultados* — o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados vitoriosos em face de processos competitivos numa sociedade capitalista;
- *desempenho — performance* individual elevada na realização de atividades centradas na utilidade;
- *utilidade* — dimensão econômica considerada na base das interações como valor generalizado;
- *rentabilidade* — medida de avaliação da relação custo-benefício dos êxitos e dos resultados esperados;
- *estratégia interpessoal* — entendida como a influência planejada sobre outrem, a partir da antecipação de suas prováveis reações a determinados estímulos e ações, visando a atingir os seus pontos fracos e a maximizar os resultados do seu trabalho".

Para colocar em prática os fundamentos dessa racionalidade instrumental, as organizações procuram desenvolver diferentes metodologias de avaliação, cujo propósito é reafirmar o *ethos* racional e produzir "sujeitos organizacionais" que sejam capazes de dar o melhor de si para a organização. Nesse sentido, Zimpeck (1992) aponta a necessidade de informação como objetivo fundamental da avaliação de desempenho, que deve funcionar como um ciclo: a observação do empregado pelo avaliador permite a conceituação de seu desempenho pela organização, que, por outro lado, deve informar o avaliado dos resultados obtidos. Posteriormente, parte-se para a reanálise da reação do subordinado aos resultados apresentados, dando continuidade ao movimento cíclico da avaliação, cujas finalidades são detectar como o empregado se ajusta ao trabalho que executa e estimular seu desenvolvimento dentro da

organização, mediante o incentivo para que obtenha melhores resultados em seu trabalho.

A avaliação de desempenho funciona como uma ponte entre a expectativa do empregador quanto ao preenchimento de determinado cargo e o desempenho real do empregado (Gil, 1994). Para Gil, essa técnica gerencial permite a definição do comportamento do empregado em relação aos requisitos do trabalho, a identificação de potenciais subaproveitados, a avaliação da contribuição de treinamentos para a melhoria de desempenho, a promoção do autoconhecimento e autodesenvolvimento dos empregados e o auxílio na redefinição de competências e habilidades, bem como na remuneração e promoções. Por meio dela, podem-se detectar problemas em relação ao processo de integração e socialização dos empregados, à supervisão e à motivação.

Diante da necessidade de demonstrar que suas ações pautam-se na racionalidade instrumental, no cálculo e na objetividade, as organizações modernas, sejam elas públicas ou privadas, têm adotado sistemas formais de avaliação de desempenho. A existência dessa prática, tecnicamente elaborada, pressupõe o estabelecimento de um processo de planejamento em que objetivos e metas são fixados e os indicadores (medidas de desempenho) são predeterminados. Este processo geralmente envolve a negociação, em que a participação dos empregados ocorre dentro do limite estabelecido pelas organizações. Esta lógica da participação permitida atrelada à administração por objetivos tem contribuído para a construção de práticas disciplinares no contexto organizacional.

Nesse processo, as organizações lançam mão da individuação e da objetivação como forma de mediação e controle da ação humana cotidiana. A individuação fundamenta-se numa prática ideológica que consiste em valorizar, glorificar o sucesso individual, a superação dos limites humanos e as práticas organizacionais que favorecem a competição e o individualismo. A objetivação, por sua vez, deve ser vista como um processo pelo qual as pessoas são reconhecidas e promovidas em função de sua utilidade para a organização. Essa utilidade geralmente é medida pela avaliação quantificada de seu rendimento e de sua adaptação às regras e às exigências e propósitos da organização (Pagès et alii, 1992:97-141).

Para colocar em prática o processo de objetivação e de individuação, as organizações empregam diversos microprocedimentos ou métodos específicos de avaliação. Entre esses métodos de avaliação de desempenho aplicados com maior freqüência nas organizações destacam-se (Robbins, 1999):

- *os relatórios de performance* — neste método os gestores procuram fazer um relato do desempenho das pessoas, descrevendo seus potenciais, pontos fortes e fracos, contribuições para o alcance dos objetivos organizacionais, entre outros aspectos sobre a conduta do indivíduo no trabalho;

- *escalas gráficas de classificação* — neste método é enumerado um conjunto de fatores de desempenho, tais como quantidade e qualidade do trabalho realizado, qualificação e conhecimento aplicado na execução das tarefas, capacidade de cooperação, lealdade para com a organização e iniciativa; as escolhas desses fatores têm como referência um padrão de desempenho ideal, de modo a permitir que pessoas sejam comparadas e classificadas por um avaliador;
- *escolha e distribuição forçada* — nesta metodologia o avaliador procura descrever o desempenho das pessoas mediante afirmações e padrões previamente estabelecidos; o desempenho é avaliado por intermédio de frases descritivas que procuram retratar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho;
- *avaliação por objetivos ou por resultado* — este tipo de avaliação tem como referência o processo de comparação entre as metas estabelecidas pela organização e os resultados efetivamente obtidos pelos empregados; nesse processo as pessoas são avaliadas, portanto, classificadas e ordenadas segundo sua capacidade de cumprir as metas planejadas e estabelecidas para uma unidade de tempo.

Para Robbins (1999), o processo de avaliação de desempenho geralmente envolve três tipos de comparações: a ordem da posição do indivíduo em relação ao seu grupo de referência, a posição do indivíduo em relação ao conjunto dos trabalhadores e a comparação pareada. No primeiro tipo de comparação, os gestores procuram classificar as pessoas definindo o grupo ou o percentual dos mais produtivos. A abordagem da classificação individual fundamenta-se na ordenação da pessoas de tal modo a identificar e diferenciar as pessoas produtivas das improdutivas, as eficazes das ineficazes. No caso da comparação pareada as pessoas são comparadas entre si e classificadas em função do desempenho dos seus pares.

Para Townley (1993), esse processo de comparação, classificação e ordenação das pessoas deve ser visto como uma prática disciplinar atrelada ao poder nas organizações. Para a autora, a avaliação de desempenho é uma espécie de sistema de informações que tem por objetivo produzir conhecimento sobre a relação do homem com o trabalho. Portanto, como será discutido nas análises que se seguem, constitui um instrumento a serviço do controle e do poder disciplinar.

4. A gestão do desempenho no trabalho e a liturgia do poder disciplinar

O processo de avaliação de desempenho em análise integra um modelo de gestão de uma organização pública de P&D. A fundação dessa organização es-

tatal fez parte de um conjunto mais amplo de transformações políticas e socioeconômicas colocadas em prática visando à modernização e à expansão do Estado brasileiro, que, por sua vez, deveria promover a inserção da economia nacional no cenário produtivo mundial. Isto é, a criação desta organização, na década de 1970, fez parte do conjunto de decisões políticas e econômicas empreendidas pelo Estado na tentativa de acelerar, de maneira articulada, o desenvolvimento socioeconômico do país.

Ao longo de sua história, a organização estudada vem tentando implementar diversas metodologias de avaliação de desempenho. A primeira metodologia foi implementada em 1974, e seu objetivo era sistematizar um conjunto de informações que pudesse:

- alimentar a formulação de políticas de gestão de recursos humanos;
- contribuir para a definição de papéis organizacionais que os servidores públicos deveriam assumir;
- melhorar o processo de desenvolvimento e integração das pessoas no contexto do trabalho;
- exercer um papel pedagógico na criação de um processo de valorização das metodologias de avaliação e de conscientização dos empregados sobre a importância da avaliação de desempenho na gestão dos recursos humanos.

Empregava-se o processo de avaliação colegiada, em que diferentes pessoas pertencentes a um mesmo grupo passavam por um processo de autoavaliação e de avaliação.

Esse processo de avaliação vigorou até o final de 1982, quando se tomou a decisão de não mais empregá-lo, pois suas legitimidade e validade passaram a ser questionadas por diferentes grupos de empregados. Essa falta de legitimidade da primeira tentativa de sistematizar uma metodologia de avaliação levou a organização a implementar novos procedimentos de avaliação, que introduziram o conceito de acompanhamento do desempenho das pessoas, visando a estimular o uso das habilidades e do conhecimento de forma mais eficaz, o que seria alcançado por meio de um ajuste do comportamento das pessoas ao cargo, ao seu grupo funcional e às necessidades da organização. Esta segunda metodologia teve um ciclo de vida muito curto, ou seja, apenas três anos.

Essas experiências não obtiveram sucesso por diversas razões. A primeira razão do fracasso deve-se ao fato de as metodologias de avaliação pautarem-se apenas em fatores comportamentais e de não manterem vínculos gerenciais com a missão, objetivos e estratégias organizacionais. Um outro fator apontado pelos gestores seria a ausência de uma conexão entre a avalia-

ção de desempenho individual e a avaliação do desempenho organizacional. Uma terceira razão estaria associada às resistências culturais e às dificuldades gerenciais inerentes ao ato de avaliar as pessoas e o seu trabalho. Essas experiências negativas com os sistemas de avaliação levaram a organização a não formalizar nem empregar instrumentos de avaliação de desempenho organizacional e individual entre 1986 e 1994.

Após a aplicação da metodologia do planejamento estratégico a organização introduziu um novo modelo de gestão que exigiu a reformulação da política de gestão de recursos humanos e a implementação de um novo sistema de avaliação de desempenho. A introdução desse novo modelo de gestão, incluindo a implementação do processo de avaliação de desempenho em análise, pode ser vista como a resposta isomórfica da organização estudada ao processo de reforma do aparelho do Estado que, de forma coercitiva, vem exigindo das organizações estatais uma maior eficiência na aplicação dos recursos públicos, incluindo os recursos humanos. Esse desafio estimulou a organização a priorizar, em 1996, entre outros programas de modernização organizacional, o desenvolvimento de uma nova metodologia de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho, cuja orientação se pauta nos fundamentos da administração por objetivos.

Na retórica organizacional esta nova metodologia tem o objetivo de aferir os resultados do trabalho individual, visando otimizar a contribuição de cada empregado para o alcance dos objetivos e metas organizacionais e fornecer informações para o gerenciamento das pessoas no contexto do trabalho. Mais especificamente, essa prática de gestão objetiva:

- planejar, acompanhar e avaliar os resultados do trabalho dos empregados;
- subsidiar decisões relativas ao gerenciamento de recursos humanos;
- complementar informações gerenciais sobre a aferição de resultados de avaliação de projetos e unidades da empresa;
- auxiliar na definição de políticas e ações de desenvolvimento humano para a organização estudada.

A formulação desses objetivos partiu da premissa de que existe uma relação de dependência entre a efetividade dos resultados da organização estudada e a eficiência e produtividade dos seus empregados, principalmente de seus pesquisadores. Mesmo reconhecendo que o trabalho é um processo social e cooperativo, a alta administração julga que seja necessário “separar o joio do trigo”, pois para ela as pessoas de uma mesma equipe ou de uma mesma categoria funcional apresentam desempenhos diferentes e, portanto, devem ser reconhecidas de forma diferente.

Para colocar em prática os fundamentos da administração por objetivos, a organização estudada construiu e reconstruiu uma metodologia de avaliação do desempenho dos empregados que:

- garante o controle formal dos resultados do trabalho individual;
- mantém a uniformidade de critérios de avaliação para todas as unidades da organização, de modo a facilitar a comparação do desempenho das pessoas lotadas em diferentes centros de pesquisa e outras unidades organizacionais;
- preserva a natureza cíclica do processo de avaliação, incluindo a aplicação do PDCA (*plan*, *do*, *check*, *act*);
- estabelece a interface da avaliação do desempenho com outros processos de gestão.

Assim, o processo de gestão do desempenho analisado classificou, codificou, categorizou e desenvolveu nomenclaturas e taxonomias em torno do desempenho dos seus empregados, visando sustentar a formação de uma base de conhecimento para vigiar e punir os desvios de conduta. A formação desse conhecimento apóia-se num sistema de informações que:

- exige a definição de planos semestrais de trabalho em que são expressos os objetivos e metas a serem alcançados — este processo passa, ainda, por uma negociação em que os supervisores fazem um julgamento da relevância das metas individuais para o alcance dos objetivos organizacionais;
- passa por uma avaliação periódica (vigilância hierárquica), em que o trabalho de cada pessoa é acompanhado, mensurado e avaliado por mais de um supervisor — neste processo produzem-se comparações entre as ações planejadas e os resultados alcançados;
- estabelece uma classificação das pessoas segundo sua contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais.

Nesse processo de classificação e ordenação leva-se em consideração o desempenho do grupo ocupacional ao qual o indivíduo pertence e os resultados do trabalho, comparando-o com o desempenho individual de cada empregado. Nessa vigilância hierárquica, como define Foucault (1987), há uma comparação dos resultados do trabalho das pessoas de tal modo a permitir a ordenação dos indivíduos por categoria funcional.

Esta construção social pauta-se em um escore de avaliação semestral (EAS) que conjuga duas medidas de desempenho: o IRAr (índice relativo de resultados alcançados) e o IMPr (índice relativo do impacto do plano de trabalho).

O IRAr é uma medida de desempenho calculada em função do PPA (peso por atividade), NOR (nível de obtenção dos resultados) e NFM (nível de fornecimento de meios). Esses três indicadores estão sob o controle dos supervisores, seja quando eles negociam com o empregado as suas metas, seja quando disponibilizam os meios necessários à execução do trabalho.

O IMPr é uma medida de desempenho que procura avaliar o impacto do trabalho individual no alcance das metas organizacionais. Para compor este último índice emprega-se o NIA (nível de impacto da atividade), cuja função é medir o impacto de cada atividade contida no plano de trabalho individual.

É importante mencionar que estas medidas de desempenho baseiam-se no conhecimento gerado pelos gestores considerando os dados preenchidos em formulários eletrônicos onde são registradas, em campos específicos, as informações sobre:

- período de avaliação;
- identificação do empregado e de seu credenciamento como servidor público;
- plano de trabalho semestral, com as atividades, os resultados esperados e o(s) subprojeto(s) e/ou projeto(s) ao(s) qual(is) cada empregado está vinculado;
- avaliação propriamente dita, com as medidas de desempenho individual;
- plano de desenvolvimento do empregado;
- comentários e observações que o empregado julgue necessário;
- resultado da avaliação e classificação do empregado.

Somando-se a este conhecimento há uma avaliação complementar, na qual os chefes das unidades e outros gestores avaliam o comportamento do empregado, atribuindo-lhe uma nota de 0 a 10. Nesta fase da avaliação consideram-se:

- o impacto das atividades individuais sobre as metas do centro em que o empregado está lotado;
- a adaptabilidade do empregado às mudanças organizacionais propostas;
- o comprometimento do empregado com as metas das unidades e comportamentos que indiquem a adesão do empregado aos valores organizacionais e conformidade às normas e estrutura da organização.

A avaliação complementar representa apenas 10% da avaliação, o restante, isto é, 90%, é feito pelos supervisores. Uma vez realizada a avaliação

complementar e estabelecidas as relações matemáticas entre os diferentes indicadores mencionados, obtém-se um escore de avaliação final (EAF). Este último tem sido levado em consideração para ordenar, classificar, premiar e promover os empregados. Este processo de construção social tem um duplo papel organizacional: ao mesmo tempo que estabelece lacunas, identifica os produtivos e hierarquiza as competências e qualidade, ele pune, vigia e instrumentaliza as formas de recompensa e punição. Assim, ao estabelecer as metas e os limites do desempenho humano através de medidas de desempenho, essa prática de gestão torna cognoscível o comportamento das pessoas no contexto do trabalho. Portanto, algo passível de ser governado, dirigido, controlado e disciplinado segundo os critérios organizacionais.

Fazendo parte dessa vigilância tem-se um ritual de premiação por resultados que reafirma os valores organizacionais e dá sustentação ao poder disciplinar. As equipes, pesquisadores e pessoal de suporte que se destacaram segundo os critérios de desempenho mencionados, recebem dois tipos de premiação: o primeiro na forma de bônus em dinheiro e o segundo na forma de um reconhecimento simbólico por excelência. Individualmente, recebem o bônus em dinheiro somente aqueles empregados que contribuíram efetivamente para o alcance das metas dos centros e que obtiveram um EAF dentro do padrão de desempenho exigido. O reconhecimento simbólico por excelência é definido pela própria alta administração como ação por meio da qual a organização reconhece a relevância da contribuição dos empregados para o alcance dos objetivos organizacionais.

Este reconhecimento simbólico materializa-se na concessão de medalha e diploma de reconhecimento de excelência e na construção de um *memorial profissional* em que se registram as contribuições, a trajetória dos empregados premiados e suas contribuições para o alcance dos objetivos organizacionais. Na concessão dessas formas de reconhecimento levam-se em consideração:

- a capacidade inovadora do pesquisador e do empregado;
- a contribuição individual na geração de tecnologias, conhecimentos, produtos, processos e serviços tecnológicos;
- a contribuição do trabalho para a melhoria no atendimento das demandas dos clientes externos e internos;
- a repercussão do trabalho no aperfeiçoamento dos processos de gestão e de produção científica e tecnológica.

O processo de avaliação de desempenho analisado parte do princípio de que o tratamento deve ser igual para todos. Assim, todos os empregados da organização devem ser submetidos às mesmas regras e normas de avalia-

ção e ter as mesmas oportunidades de promoção. Mas, na prática, a avaliação assume outros contornos que remetem a diferentes significados que estão longe da noção de igualdade. De fato, o que se assiste é a aplicação da noção de universalidade da burocracia, segundo a qual a igualdade se fundamenta nas diferenças. Em outros termos, este processo de avaliação de desempenho, ao representar uma prática do poder disciplinar, objetiva controlar, quantificar, ordenar, classificar, vigiar, recompensar, punir e estimular a individualidade e competição: "Na verdade, o sistema de avaliação implantado aqui estimulou a competição entre as pessoas. É uma competição explícita, um com o outro, e nós temos que trabalhar isso para que essa competição não vá para o campo pessoal. Mas o sistema controla tanto a produção das pessoas que isso acaba sendo inevitável; é uma guerra. Por exemplo, um pesquisador realizou neste semestre 20 atividades e um outro realizou 21, então o segundo está sendo mais produtivo que o primeiro, portanto o segundo será premiado ou promovido. No ano que vem, o primeiro é levado a planejar 22 atividades para que ele possa superar o segundo. Isso gera um clima de trabalho terrível (...) O sistema foi pensado para que as pessoas trabalhem no seu limite. Se você não consegue cumprir o prometido, você é punido. Assim, se você prometer muito, você tem que trabalhar muito, senão você dança" (relato de entrevista).

Ao servir à racionalidade instrumental inerente aos modelos burocráticos de gestão, o processo de avaliação de desempenho classifica as pessoas procurando controlar os desvios de conduta e hierarquizar suas qualidades e competências (Foucault, 1987 ; Deetz 1992; Townley, 1993). Em outros termos, a avaliação de desempenho na organização estudada tem uma função pedagógica e socializadora, pois essa prática de gestão se propõe recompensar os comportamentos que estão em conformidade e punir aqueles que se contrapõem às normas e às regras da organização.

Assim, pode-se afirmar que, ao destilar estímulos à competição e valorizar as ações individuais, o processo de avaliação de desempenho reafirma os fundamentos da racionalidade instrumental e institucionaliza o paradoxo entre a cooperação e competição, aumentando a capilaridade do poder e do controle que dele emana. O processo de avaliação de desempenho na organização pesquisada fomenta diversas manobras políticas, planejadas de tal modo que ações de competição e cooperação coexistam, ou seja, "esse sistema de avaliação induz a competição entre as pessoas, levando-as a uma corrida para aumentar o seu escore final que define a premiação e a pontuação que serve de contagem para promoção. Ele introduziu uma disputa muito grande entre as pessoas e essa competição acaba dificultando o trabalho em equipe" (relato de entrevista).

A análise dos depoimentos evidencia os efeitos do poder disciplinar e a construção de uma dinâmica organizacional que se fundamenta nos proces-

sos de individuação e objetivação. No que diz respeito ao individualismo, esse processo de gestão procura valorizar e glorificar o sucesso individual, a superação dos limites humanos e as práticas cotidianas que favorecem a competição e o individualismo. Nessa construção social, a organização lança mão também do processo de objetivação, em que as pessoas são reconhecidas e promovidas em função de sua utilidade para a organização. Essa utilidade geralmente é medida pela avaliação quantificada do rendimento e da adaptação do empregado às regras e às exigências e propósitos da organização (Pagès et alii, 1992:97-141).

Entre os efeitos do poder traduzidos pela avaliação do desempenho, destacam-se a institucionalização da competição e o desenvolvimento de um sentimento de controle e punição que reduziu o grau de autonomia das pessoas e instalou uma liberdade vigiada e condicionada ao desempenho. Este processo foi responsável pela criação de um ambiente de trabalho onde os empregados se sentem controlados, vigiados e punidos e, por conseguinte, o espaço para a reflexão, criatividade e aprendizagem é reduzido.

No imaginário dos entrevistados este instrumento representa, ainda, ameaça ao emprego. Na medida em que este processo de gestão se propôs a "separar o joio do trigo" por meio da comparação e da ordenação, instalou-se entre os empregados o medo da perda do emprego e, por conseqüência, a desconfiança em relação ao sistema de avaliação estudado. Um outro efeito do poder disciplinar na organização está associado à reafirmação de posturas gerenciais autoritárias. Os resultados da pesquisa em que se baseia este artigo apontam que os supervisores e gestores muitas vezes não exercitam, de forma adequada e prioritária, o papel de planejadores e avaliadores a eles reservado por força da norma organizacional. Assim, tem-se uma arena política marcada por uma relação de poder no mínimo desequilibrada, em que os empregados se sentem perseguidos e injustiçados.

Neste processo não se pode negar a interferência humana, que muitas vezes personifica os sistemas de avaliação de desempenho e incorpora os pressupostos do avaliador (Townley, 1993). As análises realizadas evidenciam também que existem avaliadores que não dão aos seus subordinados um real *feedback* do processo de avaliação e ainda imprimem uma rigidez na gestão do desempenho no trabalho, não abrindo espaço para a negociação e a regulação de conflitos.

5. Considerações finais

O esforço analítico empreendido neste artigo evidencia que o poder disciplinar na organização estudada tem como referência o sistema de avaliação de desempenho. Este processo de gestão, ao produzir um conhecimento (planejamento, acompanhamento e avaliação dos resultados) do trabalho das pes-

soas, mediatiza uma relação de poder que define o que deve ser realizado, classifica as qualidades, compara e hierarquiza as competências, tendo, ainda, uma função pedagógica pautada na objetivação e na reafirmação da individuação. Portanto, é um processo de gestão que estabelece uma relação de dependência entre os resultados do trabalho e as recompensas e punições estabelecidas pela organização. Esta relação é socialmente construída com base num conhecimento que produz classificações, taxonomias, comparações e ordenações que permitem a localização das pessoas no tempo e no espaço. Pode-se afirmar que as pessoas neste processo estão sujeitas à arte da distribuição, cuja finalidade é produzir diferenciações, "separar o joio do trigo" (os produtivos dos improdutivos) e institucionalizar um ordenamento político que reduz as pessoas a objetos, singularidades passíveis de serem contabilizadas e gerenciadas.

Referências bibliográficas

Bryman, A. & Burgues, R. G. *Analyzing qualitative data*. London, Routledge, 1994.

Clegg, S. R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV, *32*(2):68-95, mar./abr. 1992.

———. *Frameworks of power*. London, Sage, 1993.

Deetz, S. Disciplinary power in the modern corporations. In: Alvesson, M. & Willmot, H. *Critical management studies*. London, Sage, 1992. p. 21-45.

Foucault, M. *Archeology of knowledge*. London, Tavistock, 1972.

———. *Power/knowledge: selected interviews and other writings by Michel Foucault: 1972-1977*. Brighton, Harvester, 1980.

———. *The history of sexuality: the will to knowledge*, London, Tavistock, 1981.

———. *Vigiar e punir: histórias da violência nas prisões*. Petrópolis, Vozes, 1987.

Fowler, F. J. *Survey research methods*. London, Sage, 1993.

Gil, A. C. *Administração de recursos humanos: um enfoque profissional*. Atlas, 1994.

Milles, M. B. & Huberman, A. M. *Qualitative data analyses*. London, Sage, 1994.

Pagès, M.; Bonetti, M.; Gaulejac, V. & Descendre, D. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo, Atlas, 1992.

Pereira, V. G. & Brito, M. J. B. A organização como um sistema político: um estudo do poder entre os membros da diretoria de uma cooperativa agrícola. In: Encontro Anual da Anpad, 18. *Anais*... Curitiba, Anpad, 1994. p. 168-76. (Administração rural e agroindustrial.)

Robbins, S. *Comportamento organizacional*. São Paulo, Livros Técnicos Científicos, 1999.

Serva, M. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. *Revista de Administração Publica*. Rio de Janeiro, FGV, *31*(2):108-34, mar./abr. 1997.

Townley, B. Performance appraisal and the emergence of management. J*ournal of Management*. New York, *30*(2):221-39, 1993.

Zimpeck, B. G. *Administração de salários*. Atlas, 1992.