

## O Desempenho e a sua Avaliação: dicotomias na prática, desafios para a investigação<sup>1</sup>

Nuno Rebelo dos Santos  
Universidade de Évora

### Desempenho no trabalho

A definição do que constitui o desempenho nos contextos profissionais apresenta uma dificuldade com múltiplas soluções. Cada uma dessas soluções resolve bem certos aspectos, mas deixa outros a descoberto. Motowidlo (2003) propõe definir o desempenho no trabalho (*job performance*) como “o valor total esperado para a organização dos episódios comportamentais discretos que um indivíduo leva a cabo num período padronizado de tempo” (p.39). Deve ser considerado tanto o comportamento produtivo (de valor positivo), como o comportamento contra-producente (de valor negativo).

Embora seja uma das definições mais bem conseguidas, não deixa de estar limitada pela inevitável consideração de um período de tempo, findo o qual, aquilo que poderia parecer um alto desempenho poderá revelar-se simplesmente catastrófico para a organização. Por exemplo, estratégias de venda predadoras podem ser altamente rentáveis a curto prazo, mas suicidárias a médio e longo prazo. Acções desarticuladas do posicionamento organizacional podem produzir ganhos rápidos mas empenhar o futuro pela inconsistência criada. Daí que o valor esperado, podendo ser determinado, seja sempre limitado ao período de tempo considerado e à capacidade de análise daqueles que determinam o desempenho. O mesmo pode ser dito das dimensões negativas do desempenho (Vardi & Weitz, 2004).

Um outro aspecto desta definição que merece ser salientado, refere-se às implicações do conceito de “valor esperado”. As dimensões presentes no valor esperado dependem de critérios diversos que estão para além dos números. É certo que um saldo negativo no fim do ano pode ser insustentável como padrão regular, mas outras dimensões poderão (e deverão) ser consideradas na análise que queiramos fazer. Efectivamente, o conceito de *valor esperado* contém opções de fundo relativas à filosofia organizacional, às políticas seguidas e às estratégias adoptadas. Por isso diferentes lideranças considerariam diferentes dimensões dentro do conceito de *valor esperado*. Quanto vale a contribuição que um membro da organização faz na consolidação da imagem da empresa no mercado? Vale mais ou menos do que o contributo de um outro para o volume de vendas no prazo imediato? As respostas são obviamente decorrentes de opções de fundo, opções essas que irão configurar o conteúdo do que deverá ser considerado o valor esperado para a organização.

### A avaliação do desempenho – informal e formal

A avaliação de desempenho nas organizações, entendida de forma abrangente e informal, é um processo inevitável. Fundamenta-se naquilo que são aspectos universais da natureza humana. Quando várias pessoas se associam e organizam para prosseguir um objectivo, para empreender um projecto, activam a sua necessidade de valor próprio. Nesta situação elas irão proceder a avaliações recíprocas sobre as qualidades

---

<sup>1</sup> O presente trabalho é parte de um projecto desenvolvido em Londres pelo autor e co-financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia (SFRH/BSAB/720/2007)