

## Sociologia do trabalho, serviços e avaliação do desempenho no trabalho: notas de reflexão

*Sociology of work, services and performance appraisal: some reflections and remarks*

*La sociologie du travail, les services et la performance au travail : quelques réflexions*

**Paulo Pereira de Almeida**

---



**Edição electrónica**

URL: <http://configuracoes.revues.org/4086>

DOI: 10.4000/configuracoes.4086

ISSN: 2182-7419

**Editora**

Centro de Investigação em Ciências Sociais

**Edição impressa**

Paginação: 3-18

ISSN: 1646-5075

**Referência eletrónica**

Paulo Pereira de Almeida, « Sociologia do trabalho, serviços e avaliação do desempenho no trabalho: notas de reflexão », *Configurações* [Online], 19 | 2017, posto online no dia 30 Junho 2017, consultado o 19 Julho 2017. URL : <http://configuracoes.revues.org/4086> ; DOI : 10.4000/configuracoes.4086

---

## **Sociologia do trabalho, serviços e avaliação do desempenho no trabalho: notas de reflexão**

PAULO PEREIRA DE ALMEIDA\*  
Instituto Universitário de Lisboa

### **Resumo**

Este artigo lida com as problemáticas do trabalho e do emprego e com a necessidade de introduzir uma avaliação baseada em critérios múltiplos para o desempenho dos trabalhadores. É uma constatação importante o facto de grande parte do trabalho nos serviços se desenvolver numa antinomia em relação aos modelos industriais, podendo argumentar-se que a terciarização das atividades económicas modifica o tipo de qualificações e de competências exigidas aos trabalhadores no quadro das dinâmicas do trabalho e do emprego das últimas quatro décadas nas sociedades capitalistas avançadas. No presente artigo, discutem-se, em estilo de ensaio, as dinâmicas e paradigmas de análise do trabalho e da avaliação dos trabalhadores em organizações complexas, propondo-se esquemas de análise e ilustrando-se estes fenómenos com estatísticas recentes.

**Palavras-chave:** trabalho, serviço, competências, organizações complexas, avaliação do desempenho.

### **Abstract**

*Sociology of work, services and performance appraisal: some reflections and remarks*

This article deals with the problems of work and employment and the need to introduce a multi-criteria-based assessment for the performance of workers. It is an important finding that much of the work in services is developed in contradiction to industrial models, and one can argue that the service growth of economic activities modifies the type of qualifications and skills required of workers in labour and employment dynamics over the past four decades in advanced capitalist societies. In this article, we discuss the dynamics and analysis of the work paradigms and worker assessment in

\*ISCTE-IUL, Departamento de Sociologia, Investigador e Sociólogo do Trabalho; E-mail: paulo.pereira.almeida@iscte.pt

complex organisations, proposing analytic schemes and illustrating these phenomena with recent statistics.

**Keywords:** work, services, skills, complex organisations, performance appraisal.

### Résumé

*La sociologie du travail, les services et la performance au travail : quelques réflexions et remarques*

Cet article porte sur les questions du travail et de l'emploi et sur la nécessité d'introduire une évaluation fondée sur des critères multiples en matière de performance des employés. Il s'agit d'un constat majeur le fait que plupart du travail dans les services est développé dans une antinomie par rapport aux modèles industriels, de sorte qu'il est possible d'affirmer que la tertiarisation des activités économiques modifie le type de qualifications et de compétences requises des travailleurs, dans le cadre des dynamiques du travail et de l'emploi des quatre dernières décennies dans les sociétés capitalistes avancées. Dans cet article, nous discutons les dynamiques et les paradigmes d'analyse du travail et de l'évaluation des travailleurs dans des organisations complexes, en proposant des schémas d'analyse et en illustrant ces phénomènes avec des statistiques récentes.

**Mots-clés:** travail, services, compétences, organisations complexes, évaluation de la performance.

### Introdução

O presente artigo foca-se num “estado de arte” sobre conceitos relevantes no domínio dos serviços e da avaliação do desempenho no trabalho. Recorremos a técnicas de pesquisa estatística de alguns indicadores e fazemos uso de alguns dos recentes (e clássicos) argumentos no debate acerca da “terciarização” das economias e do trabalho e de alguns “revivalismos” na análise do caráter industrial das atividades humanas produtivas. É, pois, uma constatação importante o facto de grande parte do trabalho nos serviços se desenvolver numa antinomia em relação aos modelos industriais (Almeida, 2005, 2011, 2012a). Muito embora se verifiquem elementos de constância relativamente ao paradigma industrial, a rapidez das operações que legitimava a exploração das qualidades dos sistemas e das máquinas no período industrial tornou-se desfasada relativamente às exigências de iniciativa, de inteligência prática, de comunicação com os colegas e de diálogo com os clientes que, atualmente, consubstanciam grande parte das atividades de trabalho humano (Macdonald, 1995; Sennett, 2009).

Pode, assim, argumentar-se que a “terciarização” das atividades económicas modifica o tipo de competências exigidas aos trabalhadores, sendo comum associar esta “lógica de serviço” a uma centralidade particular do “modelo da competência” (Almeida, 2012b; Gadrey e Zarifian, 2002). Na ótica de Gadrey e Zarifian (2002), o que a noção de competência designa é

uma nova unidade entre o trabalho e o trabalhador, unidade na qual o trabalho reincorpora o indivíduo e em que se procura mobilizar e prolongar os saberes e a inteligência imaginativa possuídos ou construídos por esse indivíduo. Trata-se, no seu raciocínio, de recriar as etapas do trabalho nas empresas de serviço, que se iniciam com uma fase de (re)conhecimento e de interpretação das necessidades do cliente para terminarem com a produção efetiva de um serviço (idem, *ibidem*).

Não negamos, contudo, que é uma ideia comumente aceita que vivemos numa economia dos serviços (e, não propriamente, do serviço): as economias são descritas a partir de uma acrescida importância das atividades terciárias (medidas pelo seu peso no emprego, no produto, ou no valor acrescentado). É a este crescimento que vulgarmente se refere o termo “terciarização”, fenómeno associado a um movimento lento e profundo de aumento da importância do lugar ocupado pelas atividades terciárias no conjunto do sistema produtivo, sendo que este último segue, por vezes, em paralelo com a evolução de profissões e de empregos de natureza terciária nas empresas industriais. Mas, e na verdade, as preocupações dos autores contemporâneos têm-se deslocado para a análise das lógicas de serviço (i.e., dos tipos de produtores e de destinatários em interação com as formas de organização do trabalho), designadamente nas suas dimensões relacional e simbólica (Almeida, 2005, 2012a). Além disso, esta mudança de paradigma é também marcada por uma reflexão acerca dos diferentes “produtos-serviço” terciários nos aspetos atinentes à sua (i)materiaalidade e aos saberes intelectuais e às capacidades humanas aplicadas aos atos de trabalho (idem, *ibidem*).

Adotando a segunda alternativa, observamos que, na sua essência, a medida sobre o efeito direto de um serviço não releva somente do momento exato em que este é “consumido”. Esta observação é particularmente importante para os “serviços puros” dada a forte componente de trabalho cujos efeitos não podem fazer sentir-se senão a longo prazo (ensino, investigação, saúde...). Neste caso, os conceitos de produto e de produtividade perdem a sua pertinência na medida em que o resultado final é, na maior parte, “desligado” do trabalho imediato efetuado. Esta evidência é hoje igualmente válida para os serviços consumidos pelas empresas industriais, colocando-se, por exemplo, questões relevantes, tais como: de que forma se pode medir plenamente o acréscimo de eficácia trazido por uma consultora de ergonomia ou como é que se pode avaliar os impactos de uma intervenção de consultoria na eficácia de uma empresa?

## **1. Dinâmicas do trabalho e do emprego em sociedades modernas**

Durante a segunda metade do século XX, a estrutura da produção e do emprego transformou-se na generalidade dos países do mundo, tendo sido este um movimento coincidente com a disseminação das atividades de trabalho relacionadas

com os serviços. Todavia, esta constatação acerca da diferenciação sectorial das empresas tem dado lugar a críticas acerca da utilidade da definição de limites ou de fronteiras inter e intrasectoriais. São, justamente, as explicações estatísticas convencionais acerca da “terciarização” das sociedades que nos reconduzem à consideração das suas limitações explicativas (Almeida, 2011, 2012a). Em termos puramente estatísticos, é de salientar a importância do “sector terciário”, com a crescente importância do número de trabalhadores ativos neste sector de atividade, com valores próximos dos 70%, na União Europeia, e superiores a 80%, nos Estados Unidos da América, em 2010 (Quadro 1).

**Quadro 1**  
**Percentagem da população ativa nos serviços em relação ao total**

	1980	1990	2000	2010
União Europeia	52,9	60,90	Não disponível	69,6
Estados Unidos da América	65,9	70,90	76,20	81,20
OCDE	Não disponível	Não disponível	61,9	67,10

Fonte: OCDE (2011). Cálculos do autor.

Na verdade, o desenvolvimento do terciário resulta de fenómenos económicos e sociais heterogéneos e desdobra-se em atividades extremamente diversas. No geral, e perante uma análise da “terciarização” e do “desenvolvimento do terciário”, existe a necessidade de uma explicitação mais precisa do termo, no sentido de dar conta da sua segmentação e diferenciação interna. É assim que o “sector terciário” se transforma numa realidade difícil de delimitar e de apreender (Almeida, 2011, 2012a).

Acresce, como já vimos, que o emprego seletivo da sociedade pós-industrial substitui agora o trabalho integrador da sociedade industrial: por um lado, as grandes unidades de produção taylorizadas que empregavam trabalhadores pouco qualificados do início do século XX – e em que a velocidade de criação de novos empregos superava a destruição dos empregos antigos, em paralelo com um aumento da população ativa – cedem lugar a novos tipos de empregos, criados em serviços públicos e em pequenas ou médias empresas dos serviços, apresentando um carácter volátil acrescido; por outro lado, o aumento da importância económica e social das atividades terciárias faz-se, em muitos casos, pela industrialização de sectores de atividade já existentes – como são os

casos da banca, dos seguros e da grande distribuição-comercialização – e pelas concentrações destinadas a mobilizar capitais para atividades em forte expansão – como são os casos dos circuitos de grande distribuição e das centrais de compras (Iribarne, 1993).

Depois do início da década de 1980, a abordagem do “dualismo das qualificações” no terciário é substituída por uma conceção dualista mais subtil que diz respeito ao estatuto dos empregos e às formas de gestão da mão-de-obra: estima-se que uma fração maioritária dos empregos dos serviços faça parte de um “segmento secundário” do mercado de trabalho, constituído por empregos de estatuto precário, cuja existência e manutenção dependem da conjuntura económica<sup>1</sup>. É, precisamente, neste enquadramento que as preocupações dos autores contemporâneos se têm deslocado para a análise das lógicas de serviço (i.e., dos tipos de produtores e de destinatários em interação com as formas de organização do trabalho), designadamente nas suas dimensões relacional e simbólica.

Esta mudança de paradigma é também marcada por uma reflexão acerca dos diferentes “produtos-serviço” terciários nos aspetos atinentes à sua (i)materialidade e aos saberes intelectuais e às capacidades humanas aplicadas aos atos de trabalho (Almeida, 2009, 2011, 2012a). Aliás, e perante estas constatações acerca do esgotamento das explicações mais clássicas para o crescimento do terciário, existem, atualmente, e a nosso ver, duas opções alternativas: aceitar a lógica do débito industrial e da sua contabilidade ou, ao contrário, interrogar a pertinência e a validade das medidas da produtividade. Reconhecemos, naturalmente, que esta questão não é nova, mas acreditamos que se coloca com maior acuidade no sector dos serviços (Almeida, 2005, 2012a). Adotando a segunda alternativa, observamos que, na sua essência, a medida sobre o efeito direto de um serviço não releva somente do momento exato em que este é “consumido”. Esta observação é particularmente importante para os “serviços puros” dada a forte componente de trabalho cujos efeitos não podem fazer sentir-se senão a longo prazo (ensino, investigação, saúde...). Neste caso em concreto, os conceitos de produto e de produtividade perdem a sua pertinência na medida em que o resultado final está, na sua maior parte, “desligado” do trabalho imediato efetuado (Almeida, 2011, 2012a).

Semanticamente, o conceito de “emprego” corresponde ao resultado da celebração de um contrato entre duas partes: um empregado e um empregador. Na legislação portuguesa referente ao trabalho e à gestão dos recursos humanos

1 Esta heterogeneidade numérica é ainda complementada, segundo Gadrey (1999), pelo carácter de especificidade dos sistemas de emprego terciários, baseada em duas hipóteses complementares: primeiro, é nos serviços que proliferam as formas de gestão de mão-de-obra “flexíveis” que se tornarão relativamente dominantes na organização do trabalho do final do século XX; segundo, o movimento de terciarização do mercado de trabalho industrial é mais importante do que o movimento de “industrialização” dos sistemas de emprego terciários.

das empresas e das organizações (concretamente, no seu Código do Trabalho), a noção de emprego surge associada à celebração de um contrato de trabalho: um contrato pelo qual um trabalhador se obriga, mediante retribuição, a prestar a sua atividade a outra ou outras pessoas, sob a autoridade e direção destas. O emprego está, pois, associado a uma transação comercial com dois intervenientes: (1) por um lado, o empregador, que concebe uma atividade produtiva, podendo esta ser encarada em sentido lato e incluir objetivos de gerar lucros, criar emprego e contribuir para a sustentabilidade do planeta, atentas as formas éticas de organizar e de gerir o trabalho, bem como a Responsabilidade Social das Empresas (RSE); e, (2) por outro lado, o trabalhador que deve contribuir com o seu trabalho, tendo como contrapartida o pagamento de um salário (Almeida, 2005).

Para além de o “emprego” ter como contrapartida o pagamento de um salário, no século XXI, tem vindo a ganhar uma considerável importância a noção de “emprego digno”. Para a Organização Internacional do Trabalho (2001), um emprego digno corresponde: (1) a um emprego produtivo e seguro; (2) que assegura o respeito pelos direitos laborais; (3) que fornece um rendimento adequado; (4) que assegura a proteção social; e (5) que inclui diálogo social, liberdade sindical, negociação coletiva e participação.

A atenção dada à qualidade do emprego tem, pois, implicações na gestão de recursos humanos e na relação dos trabalhadores com as organizações, em geral, e com as empresas, em particular. Parte-se do princípio de que existe uma relação entre o salário de eficiência e os custos de rotação da mão-de-obra: o facto de as empresas terem interesse em “reter” os seus trabalhadores torna-se numa importante característica do emprego (Almeida, 2005, 2012a). Esta faz-se, então, de acordo com duas alternativas: (1) a empresa pode deixar sair os seus empregados propondo-lhes um salário baixo em relação ao salário do mercado, o que eleva os custos com a rotação da mão-de-obra, embora diminua os custos diretos do trabalho; ou (2) a empresa pode reter os seus empregados oferecendo-lhes um salário superior ao do mercado, dissuadindo-os, desta forma, da procura de um emprego noutras empresas, anulando os custos de rotação da mão-de-obra, muito embora elevando, dessa forma, os custos diretos do trabalho<sup>2</sup>.

Ao conceito de emprego também se encontra associado o conceito de “qualificação”, sendo de reter que, com a nova divisão do trabalho nas sociedades

2 A legislação portuguesa (Código do Trabalho) consagra explicitamente o direito à igualdade no acesso ao emprego e no trabalho, salientando que: (1) todos os trabalhadores têm direito à igualdade de oportunidades e de tratamento no que se refere ao acesso ao emprego, à formação e promoção profissionais e às condições de trabalho; e (2) nenhum trabalhador ou candidato a emprego pode ser privilegiado, beneficiado, prejudicado, privado de qualquer direito ou isento de qualquer dever em razão, nomeadamente, de ascendência, idade, sexo, orientação sexual, estado civil, situação familiar, património genético, capacidade de trabalho reduzida, deficiência, doença crónica, nacionalidade, origem étnica, religião, convicções políticas ou ideológicas e filiação sindical.

contemporâneas, a rápida evolução da técnica relega para plano secundário a antiga experiência do “ofício” e a aprendizagem de tipo “artesanal”. As teorias do salário de eficiência, de meados da década de 1980, alargam as dimensões até aí consideradas para o fator trabalho: anteriormente medido apenas no seu volume, o trabalho humano é agora caracterizado pela sua intensidade e pela sua qualidade. Associadas às formas de classificação que tornam o trabalho e o trabalhador “utilizáveis”, as escalas de qualificação e as classificações dos empregos permitem especificar – a partir do exterior das empresas – a relação de subordinação e dotar a força de trabalho de mobilidade (*idem, ibidem*)<sup>3</sup>.

Durante a década de 1980 e seguintes, será, justamente, num sistema de produção mais instável, forçado a adaptar-se às flutuações da procura (tanto em termos de quantidade, como em termos de renovação da gama de produtos e de serviço oferecidos) que a noção de “polivalência” ganha uma utilidade considerável nas políticas de gestão de recursos humanos (*idem, ibidem.*). Nesta conjuntura, toma-se como verdadeiro que o desenvolvimento da polivalência constitui uma vantagem real para as empresas através da redução de efetivos, da flexibilidade do coletivo de trabalho e de uma maior homogeneidade das qualificações. E, apesar da natural resistência dos trabalhadores à polivalência, esta melhorou as suas condições de trabalho e alargou as suas capacidades qualificantes contribuindo para que, no princípio da década de 1990, começasse a ganhar forma o entendimento de que a qualificação se encontra relacionada com a capacidade de gerir o imprevisto, tornando a adaptabilidade num fator essencial para a caracterização do emprego nas últimas décadas (Almeida, 2012b).

Frequentemente associa-se as “habilitações literárias” às qualificações, designadamente para o momento de entrada no mercado de trabalho, pelo que às dinâmicas do emprego nas sociedades capitalistas avançadas também podemos associar as dinâmicas da qualificação da mão-de-obra presentes nas atuais políticas públicas de qualificação. No caso de Portugal, esta dinâmica é evidente se analisarmos e compararmos os dados referentes às habilitações literárias dos trabalhadores portugueses nos anos de 2000 e de 2010, sendo clara a tendência para o aumento da percentagem de trabalhadores com curso superior e ensino secundário em percentagem dos empregos totais disponíveis no mercado de trabalho (Quadro 2).

3 Nesta perspetiva, o movimento de cada trabalhador no chamado “espaço” da qualificação já não é regulado pelo conjunto dos próprios trabalhadores, que anteriormente se organizavam de modo a controlar a sua própria sucessão e concorrência recíprocas: a qualificação do trabalho visa um conjunto de competências que são reconhecidas ao trabalhador, as quais são remuneradas de acordo com os diferentes empregos em que este se encontra (Almeida, 2011).



**Quadro 2**  
**Habilitações literárias dos trabalhadores portugueses (2000 e 2010)**

	2000	2010
Trabalhadores com curso superior e ensino secundário em % dos empregos	20,8%	35,95%
Trabalhadores com habilitações ao nível do ensino básico até ao 3º ciclo em % dos empregos	79,2%	61,1 %

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (2000-2010). Dados referentes ao 4.º trimestre. Cálculos do autor.

Associado aos conceitos de “emprego” e “qualificação” encontra-se também o de conceito de “empregabilidade”. Por norma, a empregabilidade é descrita na literatura especializada como estando relacionada com: (1) a capacidade dos trabalhadores de encontrarem um emprego; (2) a capacidade de se manterem nesse emprego; e (3) a capacidade de os trabalhadores tornarem as suas competências e qualificações úteis aos atuais e potenciais empregadores. A questão da oferta de emprego pelo lado das empresas e da procura de emprego pelo lado dos trabalhadores coloca o problema do potencial desajustamento entre essa oferta e procura de emprego. Se a caracterização do sistema educativo como ineficaz é, para alguns, o corolário lógico da constatação de falta de qualificações disponíveis no mercado de trabalho, para as empresas e as organizações, a falta de mão-de-obra pode também ser uma consequência das suas políticas de gestão interna. Na verdade, estas nem sempre possuem a capacidade ou os meios para pôr em prática um sistema de formação, o que se torna especialmente pertinente se pensarmos nas empresas de pequena ou de média dimensão, dada a amplitude limitada dos seus meios financeiros ou das necessidades de mão-de-obra (Almeida, 2005, 2012a).

Se considerarmos as dinâmicas hodiernas do emprego nas sociedades contemporâneas, concluímos que é a partir da década de 1980 que a ideia de flexibilidade se começa a disseminar nas empresas, encarada como forma de gestão da força de trabalho baseada no uso crescente de formas de trabalho flexíveis ou ditas “atípicas”. Por um lado, cresce a utilização de trabalho a tempo parcial, do trabalho temporário, dos contratos de duração determinada e da subcontratação; por outro lado, decresce, por comparação, a utilização de contratos de trabalho a tempo inteiro, sem uma duração temporalmente limitada. Nesta lógica, a flexibilidade pode ser entendida, de uma forma simples, como o movimento que se afasta das disposições estandardizadas nas relações industriais relacionadas com horários de trabalho, relações laborais, segurança social, entre outras. Neste sentido, a flexibilidade surge como o reflexo das

mudanças: (1) nas práticas empresariais; (2) na organização do trabalho por via da especialização flexível; e (3) na sociedade, em geral, por via da pluralização das classes sociais, de novos estilos de vida e da procura de novos sistemas de produção como resposta aos gostos volúveis dos consumidores no quadro de uma sociedade de serviços e do serviço (idem, *ibidem*).

Das dinâmicas do emprego e da qualificação em Portugal fazem parte, ainda, portanto, os processos de alteração gradual dos vínculos contratuais dos trabalhadores portugueses, com uma tendência acentuada, no mercado de trabalho e nos *stocks* de empregos disponíveis, para o aumento dos trabalhadores com contrato a termo (a prazo) em percentagem dos empregos (Quadro 3).

**Quadro 3**  
**Tipos de vínculo contratual dos trabalhadores portugueses**

	1990	2000	2010
Trabalhadores com contrato sem termo (efetivos) em % dos empregos	78%	79,4%	77,5%
Trabalhadores com contrato a termo (a prazo) em % dos empregos	16,2%	14,4%	18,8%
Outras formas de contrato em % dos empregos	5,8%	6,2%	3,8%

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (1990-2010). Dados referentes ao 4º trimestre. Cálculos do autor.

Já durante a década de 1990, a noção de “flexibilidade” torna-se, então, quase universal, transformando-se num objetivo estratégico para a gestão de recursos humanos. Este fenómeno tem duas explicações (Almeida, 2005, 2011, 2012a): (1) é colocada uma ênfase na redução de custos unitários de produção quer através do afastamento de trabalhadores sem contribuição direta para a produção, quer através da redução dos custos da mão-de-obra diretamente produtiva; e (2) a flexibilidade corresponde agora à capacidade da empresa para ajustar a dimensão e o *mix* dos *inputs* do trabalho às mudanças na procura de produtos de modo a que os custos do trabalho “excedentário” não sejam suportados pela organização.

## 2. Trabalho moderno e avaliação dos trabalhadores em organizações complexas

Sendo uma das mais antigas formas de ocupação e de dignidade humana, o trabalho é, hoje mais do que nunca, um aspeto estruturante na constituição psicológica das pessoas e no ciclo das suas atividades diárias. Ter um emprego constitui um elemento central para se preservar o respeito por si próprio (Giddens, 2011). Além disso, o trabalho constitui uma instituição social separada das restantes (por exemplo, da família e da religião) e também separada em termos de espaço, de tempo e de cultura, sendo o tempo de trabalho e o tempo de não-trabalho um aspeto estruturante das economias capitalistas avançadas. Na verdade, e se considerarmos as empresas nas sociedades modernas, ao trabalho corresponde uma atividade desenvolvida no quadro de organizações de serviço em que uma significativa parte do tempo das pessoas é dedicada à interação com sistemas tecnológicos que incluem uma logística relacional e uma informação acerca das possibilidades de coprodução de soluções orientadas para o cliente-utente (Almeida, 2012a; Tyson, 2015).

Para além destas definições do trabalho – das quais se destaca o seu carácter omnipresente no sistema ocupacional das sociedades capitalistas avançadas – existem, ainda, outras características do trabalho humano muito relevantes, a saber (Giddens, 2011): (1) o pagamento de um salário em dinheiro, sendo esta a principal fonte de rendimento das pessoas para fazerem face às suas necessidades de subsistência; sem salário, ou com níveis elevados de desemprego, as ansiedades quotidianas tendem a aumentar; (2) o acesso a uma variedade de ambientes diferentes do ambiente doméstico, no qual os indivíduos podem também estabelecer contactos sociais, criar laços de amizade e ter a oportunidade de partilhar as suas atividades com outros; (3) a estruturação temporal para o exercício de um conjunto de atividades produtivas essenciais à sobrevivência das sociedades através das energias despendidas pelas pessoas no seu emprego fixo; e (4) a identidade social estável oferecida pela existência de um trabalho e pelo desempenho de funções de utilidade social e produtiva, essenciais para a estabilidade positiva dos indivíduos e para a coesão da sociedade como um todo.

Nestas dinâmicas das sociedades capitalistas avançadas, o trabalho humano, a questão do seu valor e da sua avaliação adquirem uma centralidade e uma importância acrescidas. O trabalho é, naturalmente, um elemento central para o sentimento de equidade e de justiça dos trabalhadores nas organizações e empresas. Além disso, o contexto atual das sociedades capitalistas avançadas está marcado pela “mundialização”, o que também afeta a distribuição mundial do trabalho. Aliás, e como é sabido, com o recurso massivo à *Internet* e à generalidade das tecnologias de informação e de comunicação, o espaço e o tempo deixam de ser relevantes: (1) a acompanhar a mundialização encontramos, então, uma tendência para a desterritorialização, designadamente nas

condições objetivas de trabalho e de vida dos trabalhadores; e (2) uma parte significativa do trabalho contemporâneo desenvolve-se agora no contexto de uma servicialização orientada para os fluxos quantitativos em organizações e empresas onde o fator tecnológico é, portanto, bastante relevante.

Na perspectiva de Gadrey e Zarifian (2002), a organização das modernas empresas de serviço – uma realidade organizativa transversal aos três sectores económicos clássicos – pode enquadrar-se na emergência de duas grandes evoluções. A primeira destas mutações é, segundo os autores, localizável no início da década de 1980 e diz respeito à transformação dos princípios organizativos das empresas industriais, as quais procuravam engendrar formas de produzir flexíveis. Semelhantes opções destinavam-se a responder a dois tipos de encontros: por um lado, conciliar os princípios de base das economias de escala e das economias de débito com produtos diversificados e com elevadas taxas de renovação dos seus produtos e serviços e, por outro lado, captar uma clientela que continuava a ser construída sobretudo a partir da oferta, não obstante a já acentuada tendência para uma “produção simbólica do cliente” a partir das técnicas de *marketing*. A segunda evolução diz respeito a um conceito central no pensamento dos autores: o da acentuação do valor de uso<sup>4</sup>.

Seguindo esta linha de pensamento, a análise das mutações atuais no conteúdo do trabalho – e das novas questões que se colocam na perspectiva da sua produtividade – emerge de uma tríade de noções (Zarifian, 2001, 2009): o “acontecimento”, a “comunicação” e o “serviço”. Particularmente no tocante aos “acontecimentos” – conceito que Zarifian considera central para analisar o trabalho moderno – este é um fenómeno que surge de forma imprevista, não programada, mas importante para o sucesso da atividade produtiva (é em torno do acontecimento que se desenrolam as intervenções humanas mais complexas e essenciais, mediadas pelos suportes comunicacionais). A importância atribuída pelo autor a esta noção pode ser melhor compreendida no momento em que se estabelece a distinção, do ponto de vista da performance esperada, entre qualidade “de” serviço e qualidade “do” serviço: (1) a qualidade “de” serviço apresenta-se como uma noção consistente, em particular nas perspectivas logísticas; exprime-se no cumprimento de um prazo, na observação do valor de serviço, i.e., nos instrumentos que permitem objetivar os elementos factuais e que foram introduzidos na relação com o destinatário; (2) ao invés, a qualidade “do” serviço apresenta-se como uma noção de difícil perceção – exprime a forma como o produto se inscreve na prática do destinatário e modifica a sua

4 No raciocínio de Zarifian (2002, 2009), entende-se como “produção de serviço” o processo que desemboca na transformação das condições de atividade, ou mesmo das disposições para ação, de um indivíduo ou de um grupo de indivíduos. Este constitui o ponto de partida e um dos princípios integrados na conceção estrutural das práticas organizativas que, nesta conceção de empresa de serviço, integram *ex ante* e *ex post* os efeitos úteis que esses bens produzem nas condições de atividade de um determinado destinatário (cliente, utente, por exemplo).

situação, ou seja, as condições de produção, tratando-se de uma outra empresa, e as condições de vida, tratando-se de um cliente/utilizador.

Também a tomada de decisão pelos trabalhadores, quando é produzida, situa-se num quadro interequipas, mas as tarefas estritamente standardizadas deste sistema de produção restringem a autonomia do indivíduo. Embora proporcionem maior diversidade do que os sistemas resultantes do taylorismo e do fordismo, a verdade é que essa diversidade das organizações estruturadas de acordo com a *lean production* se torna claramente limitada em comparação com os modelos produzidos pela teoria comportamental. De acordo com a tipologia proposta por Coutrot (1998), emergem, assim, novas lógicas de participação dos trabalhadores na vida empresarial que se repartem por cinco modelos principais: (1) o modelo americano de recursos humanos; (2) o modelo sociotécnico sueco; (3) o toyotismo ou produção magra japonesa; (4) a especialização flexível à italiana; e (5) a produção alemã diversificada e de qualidade.

O modelo americano de recursos humanos emerge do sentimento de crítica dos responsáveis pela gestão de recursos humanos norte-americanos em relação à expansão da burocracia e à impessoalidade dos modelos de produção fordistas. Trata-se de encontrar uma aplicação mais flexível para o modo de organização taylorista-fordista, assente numa elevada flexibilidade na distribuição das tarefas entre os trabalhadores ou numa política de remuneração mais individualizada.

O modelo sociotécnico sueco baseia-se nas reações dos trabalhadores ao travail en miettes nos primórdios da década de 1960, culminando com as experiências de Uddevalla (Suécia) durante as décadas de 1980 e de 1990. Fundamentalmente, o que este modelo de organização do trabalho preconiza é uma rutura com a lógica taylorista de decomposição das tarefas, baseada numa economia dos tempos, para a substituir por uma lógica de inteligência da produção em que o trabalhador pode antecipar reflexivamente a forma correta de assemblagem de um produto (no caso da fábrica da Volvo, dos modelos 940 e posteriores, aí fabricados após um interregno de produção entre 1993 e 1996). O toyotismo ou produção magra japonesa baseia-se na ideia fundamental de fluidez na produção, sem uma contestação direta dos princípios fundamentais de base taylorista-fordista, mas com uma inflexão fundamental que consiste em considerar fundamental a mobilização das capacidades e da inteligência individual e coletiva dos trabalhadores para a resolução de problemas pontuais na cadeia produtiva. Os princípios de redução de stocks, de melhoria permanente (*kaizen*), de trabalho *just-in-time* (*kanban*) e o papel que é aqui conferido aos operadores no sentido da melhoria da eficácia produtiva tornam, segundo Coutrot (ibidem), o modelo de produção magra japonesa bastante frágil.

A especialização flexível à italiana assente no conceito de “distrito industrial”, tratando-se de um conjunto de Pequenas e Médias Empresas que se localizam numa determinada região ou bacia de emprego, com redes fundadas nas

solidariedades locais e profissionais. A força destas redes de empresas reside não nos seus avanços tecnológicos ou na sua capacidade de inovação, mas sim na sua capacidade de resposta a procuras específicas de sectores relativamente tradicionais (por exemplo, da siderurgia ou da metalurgia), de forma rápida e com um custo baixo.

Pelo seu lado, a produção alemã diversificada e de qualidade assenta na relação entre os sistemas educativo e produtivo, com um ensino profissional de qualidade em cuja definição participam ativamente os empresários e que fornece uma mão-de-obra altamente qualificada para o mercado de trabalho.

Importa, pois, contextualizar a emergência de novos modelos produtivos – associada a uma necessidade de participação ativa e de controlo – no âmbito de uma crise do modelo da operação e do modelo da cooperação. A unidade de ação e de medida característica do modelo clássico de organização estruturava a atividade em operações (humanas e mecânicas): é ao pretender alcançar a eficácia que, em concreto, o discurso gestor se focaliza na produtividade do trabalho, mas tal enfoque não significa o obliterar da produtividade das operações técnicas ou o abandono de questões como a flexibilidade e a gestão racional dos fluxos. Contudo, as técnicas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) e de Desenvolvimento Organizacional (DO) características da década de 1990 contribuíram para a emergência do que Coutrot (ibidem.) designa como “regime de mobilização neoliberal”: setores-chave de acumulação de capitais (indústrias químicas e farmacêuticas, automóvel, eletrónica, serviços prestados às empresas, serviços de grande distribuição, etc.) sofreram alterações nos seus critérios de performance, tornando indispensáveis para a gestão não apenas a redução de custos e as economias de escala, mas também a elevação da qualidade e o aumento da variedade dos produtos e dos serviços, a capacidade de reação às necessidades dos clientes, de adaptabilidade e de inovação de produtos e de procedimentos<sup>5</sup>.

Trata-se – e isso é muito importante – de um problema de critério de valor e de medição do desempenho: (1) Os mercados financeiros fornecem a todos os atores sociais envolvidos na empresa – acionistas, gestores e assalariados – uma medida imediatamente acessível da norma de eficácia económica. (2) Reconhecidas as dificuldades de elaboração de indicadores objetivos

5 O Fordismo e suas variantes predominaram por quase todo o século XX nas sociedades capitalistas industriais. Desde que este sistema de organização da produção entrou em crise a meio de 1970, têm existido várias tentativas de transcender as dificuldades associadas ao mesmo, incluindo a automatização, internacionalização e reorganização da produção. Por exemplo, os fabricantes de veículos suecos desenvolveram algumas das mais recentes e notáveis experiências para modificar a organização de produção fordista, um processo que foi iniciado pela Volvo na sua fábrica de carros Kalmar, em 1974, e que culminou num sistema de “montagem holística” altamente automatizado na fábrica de carros Uddevalla, em 1989. Uma avaliação de experiências anteriores da Volvo mostrou que “o trabalho em si mesmo ainda se divide em diferentes estações de trabalho, mais ou menos na maneira tradicional” e estudos de tempos e movimentos tayloristas ainda eram usados para estabelecer o tempo permitido para a finalização de uma tarefa (Edgell, 2012).

de produtividade que permitam decompor e medir a eficácia das organizações modernas (e considerando que também não serão os indicadores de produtividade física a possibilitar um tal desidrato), as empresas tendem a considerar cada vez mais critérios de ordem financeira para avaliar a sua performance produtiva. (3) Para Coutrot (*ibidem.*), estes critérios avaliativos traduzem-se em novas formas de mobilização do coletivo de trabalho: a representação diagramática do regime de mobilização da força de trabalho considera o sistema técnico, organizacional e social inseridos num mercado e enquadrados por regras e por instituições estáticas, organizando as condições de transformação da força de trabalho em trabalho efetivo, numa lógica que sublinha a heterogeneidade entre a lógica económica e a lógica social.

### **3. Uma proposta de “sistema” baseado numa avaliação holística**

É neste contexto de mutações nas dinâmicas do trabalho que se disseminam os sistemas de avaliação dos desempenhos aplicados à gestão do trabalho e dos recursos humanos nas empresas, em particular, a partir da década de 1980, podendo situar-se o seu apogeu na década de 1990 e seguintes (Almeida, 2012a, 2012b).

Atualmente, as organizações reconhecem que “pessoas/ trabalhadores/ colaboradores” são uma fonte de vantagem competitiva, pelo que os departamentos/direções de recursos humanos (DRH) têm sofrido mutações no seu enquadramento organizacional (Dessler, 2012; Tyson, 2015): (1) de um papel meramente “administrativo” tornaram-se “sócios estratégicos”, responsáveis por contribuir para a prossecução dos objetivos do negócio das organizações, em geral, e das empresas, em particular; (2) esta evolução exige novas formas de definição e avaliação do sucesso dos trabalhadores; (3) esta alteração é acompanhada por uma dificuldade das DRH em acompanhar os atores sindicais e vice-versa.

Todavia, uma organização precisa constantemente de fazer um balanço da sua força de trabalho e de avaliar o seu desempenho em postos de trabalho existentes, isto por três razões essenciais: (1) para melhorar o desempenho organizacional através da melhoria do desempenho das contribuições individuais; (2) para identificar o potencial, ou seja, reconhecer o talento existente e usá-lo para preenchimento de vagas na organização ou para a transferência de indivíduos para postos de trabalho onde pode ser feita uma melhor utilização das suas habilidades ou desenvolvimento das suas competências; e (3) para fornecer um método justo de vincular o pagamento à performance, especialmente onde não há um critério numérico.

Basicamente, um regime de avaliação é, muitas vezes, uma formalização do que é feito de uma forma mais informal. Contudo, este deve, então, e em nosso entender, conter alguns aspetos de avaliação multicritério que, acreditamos,

introduzirá um maior sentimento de justiça e de equidade. Nesse sentido, e acompanhando Gadrey (1999), propomos uma adoção adaptada da grelha do quadro seguinte (Quadro 4) que: (1) dada a multiplicidade de situações que contempla e as possibilidades que considera, poderá servir para medir os produtos diretos (performances, fluxos de problemas, operações de serviço); e (2), em simultâneo, medir os resultados ou impactos a longo prazo (isto é, estado ulterior das realidades tratadas para além das operações efetuadas sobre estas).

**Quadro 4**  
**Avaliação dos desempenhos multicritério: proposta de boas práticas**

Avaliação dos desempenhos	Critérios Técnicos ou Industriais	Critérios de Mercado ou Financeiros	Critérios Relacionais	Critérios Cívicos e Ecológicos	Critérios de Criatividade ou de Inovação	Critérios de Imagem ou Reputação
Produtos e Resultados Diretos da Atividade Performances correspondentes ( <i>output</i> )						
Produtos e Resultados Indiretos Performances correspondentes ( <i>outcome</i> )						

### Nota conclusiva

A proposta que detalhámos ao longo do presente artigo já tem vindo a começar a ser testada com bons resultados na avaliação dos desempenhos (médicos, jurídicos, comerciais, diretivos, letivos, etc.) e permite distinguir entre *output* e *outcome*. Possibilita, ainda, – e isso é muito importante – fazer uma ligação mais direta entre a avaliação dos desempenhos e o valor dos salários, mas essa componente variável não deve, em nosso entender, ultrapassar os 20%, no máximo, quando aplicada a organizações do trabalho, em geral, e a organizações complexas, em particular, sob pena de se criar sentimentos de falta de equidade salarial e de desmotivação contrários a uma organização de elevada performance, um desejo claramente assumido no contexto e envolvente das organizações de trabalho no século XXI.



### Referências bibliográficas

- ALMEIDA, Paulo Pereira de (2005), *Trabalho, Serviço e Serviços: Contributos para a sociologia do trabalho*, Porto, Edições Afrontamento.
- ALMEIDA, Paulo Pereira de (2009), *The Service Enterprise: A key concept for the Sociology of Work*, New York, VDM Verlag Publishing.
- ALMEIDA, Paulo Pereira de (2011), “Trabalho moderno e serviço: uma discussão de tipologias e definições”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 67, pp. 23-42.
- ALMEIDA, Paulo Pereira de (2012a), *Variações Sobre o Trabalho Moderno*, Lisboa, Editora Mundos Sociais.
- ALMEIDA, Paulo Pereira de (2012b), *Gerir com Competência: manual para a empresa do século XXI*, Lisboa e São Paulo, Bnomics.
- COUTROT, Thomas (1998), *L'Entreprise Néo-libérale, Nouvelle Utopie Capitaliste? Enquête sur les Modes d'Organisation du Travail*, Paris, Éditions de La Découverte.
- DESSLER, Gary (2012), *Human Resource Management*, New York, Prentice Hall.
- D'IRIBARNE, Alain (1993), *La Compétitivité: Déficit social, enjeu éducatif*, Paris, Centre National de Recherche Scientifique.
- EDGEELL, Stephen (2012), *The Sociology of Work: Continuity and change in paid and unpaid work*, London, Sage.
- GADREY, Jean (1999), “Flexibilité et professionalisation du travail dans les services: des stratégies et des modèles distincts”, *Économies et Sociétés*, 1, pp. 117-141.
- GADREY, Jean, ZARIFIAN, Philippe (2002), *L'Émergence d'un Modèle du Service: Enjeux et réalités*, Paris, Éditions Liaisons.
- GIDDENS, Anthony (2011), *Sociologia*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (1990-2010), *Inquérito Nacional ao Emprego*, Lisboa.
- MACDONALD, Keith (1995), *The Sociology of the Professions*, London, Sage.
- OCDE (2011), *Employment Statistics*, Paris.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (2001), “Definition of decent work” [Online] disponível em: <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--en/index.htm> [consultado em 13-03-2017].
- SENNETT, Richard (2009), *The Craftsman*, London, Penguin.
- TYSON, Shaun (2015), *Essentials of Human Resource Management*, New York, Routledge.
- ZARIFIAN, Philippe (1999), *Objectif Compétence: Pour une nouvelle logique*, Paris, Éditions Liaisons.
- ZARIFIAN, Philippe (2001), *Le Modèle de la Compétence: Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*, Paris, Éditions Liaisons.
- ZARIFIAN, Philippe (2009), *Le Travail et la Compétence: Entre puissance et contrôle*, Paris, Presses Universitaires de France.