

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE APOIO AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES NAS ORGANIZAÇÕES

Cleide Ane Barbosa da Cruz<sup>1</sup>, Aglaelson da Silva Araújo<sup>2</sup>,  
Ilmara Jesus de Oliveira<sup>3</sup>

O presente artigo busca mostrar a avaliação de desempenho como uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações, destacando alguns de seus principais conceitos, e levantando desde métodos de avaliação de desempenho tradicionais aos mais modernos, aplicados pelas organizações. Este trabalho se utilizou da pesquisa bibliográfica, visando levantar informações relevantes sobre a temática em estudo. Através deste trabalho, evidenciou-se que ao utilizar uma avaliação de desempenho, uma organização além de conseguir avaliar o desempenho dos colaboradores na execução de suas atividades, ainda possibilita que seja impulsionado o desenvolvimento dos profissionais que apresentaram melhor desempenho.

**Palavras-Chave:** Avaliação. Desempenho. Organizações.

This paper seeks to show the performance evaluation as a tool to support the professional development of employees in organizations, highlighting some of its key concepts, and raising from traditional to modern methods of performance evaluation applied by organizations. This work was used in literature, aiming to raise relevant information about the topic under study. Through this work, it became clear that an organization which uses a performance evaluation, can not only evaluate the performance of employees in the execution of their activities, but also, makes it possible to enhance the professional development of employees that performed better.

**Keywords:** Evaluation. Performance. Organizations.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração pela Faculdade José Augusto Vieira. Cidade Nova - CEP: 49400-000 - Lagarto - SE - Brasil. Email: cleideane.barbosa@bol.com.br.

<sup>2</sup> Docente da Faculdade José Augusto Vieira e Faculdade Amadeus. Cidade Nova - CEP: 49400-000 - Lagarto - SE - Brasil. Email: aglaelson.sa@uol.com.br.

<sup>3</sup> Graduada em Administração da Faculdade José Augusto Vieira. Cidade Nova - CEP: 49400-000 - Lagarto - SE - Brasil. Email: ilmara\_oliveira@hotmail.com.

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente a avaliação de desempenho está sendo utilizada pelas organizações visando analisar o desempenho dos colaboradores na execução de suas atividades, isso devido à necessidade de melhoramento dos resultados organizacionais, tanto em relação ao crescimento da organização quanto em relação ao desenvolvimento profissional do colaborador.

Mas para levantar aspectos referentes à avaliação de desempenho, é necessário entender o papel da gestão de pessoas nas organizações, visto que a gestão de pessoas surgiu para dar ênfase à nova visão da organização em relação ao seu capital intelectual, ou melhor, colaboradores; visão essa que proporcionou aos colaboradores serem visualizados não como meros objetos de trabalho, mas sim como um capital intelectual que busca o desenvolvimento da organização.

Por sua vez, o desenvolvimento da gestão de pessoas surge após o processo de treinamento, enfatizando o desenvolvimento profissional do indivíduo na organização. Já a avaliação de desempenho busca avaliar esse desenvolvimento, sendo que a mesma pode ser realizada desde a utilização de métodos mais tradicionais como escala gráfica, pesquisa de campo, até métodos mais evoluídos como avaliação 360° e avaliação através do *Balanced Scorecard*.

Diante do exposto, toma-se como problemática para o artigo: A avaliação de desempenho pode ser considerada uma ferramenta para estimular o desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações?

Além disso, visando à resolução deste problema, este artigo tem como objetivo analisar a avaliação de desempenho nas organizações, sendo que utilizará como objetivos específicos: Destacar os principais conceitos sobre avaliação de desempenho;

Levantar informações sobre o desenvolvimento na gestão de pessoas e Destacar os principais tipos de avaliação de desempenho.

Em relação à metodologia aplicada na pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, através da consulta de diversos autores, dentre eles, Chiavenato, Araújo, Silva, entre outros.

Contudo, é importante ressaltar que através da avaliação de desempenho, a organização conhecerá o desempenho de seus colaboradores, possibilitando assim que os mesmos se desenvolvam profissionalmente junto à organização.

## 2. GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas surgiu para mostrar a nova visão que as organizações passaram a ter sobre os colaboradores, fazendo surgir a administração de pessoas. Dessa forma, Ribeiro (2005, p. 4) coloca que “administrar com as pessoas significa tocar a organização juntamente com os seus colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro”.

Porém, a gestão de pessoas surgiu a partir de estudos como a teoria das necessidades de Maslow, a teoria x e y de McGregor, a teoria dos dois fatores de Herzberg, entre outros, que formaram o estudo da teoria das relações humanas. Segundo Chiavenato (2006, p. 108) “A teoria das relações humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com aplicação de métodos científicos e precisos”.

Por isso, Motta e Vasconcelos (2006, p. 84) acrescentam que:

Muitos alegavam que a expressão recursos humanos não era adequada para referir-se a esse novo indivíduo, dotado de múltiplas dimensões e que não podia ser considerado apenas um recurso a ser explorado pela organização. A organização também passou a ser vista

como tendo um papel social importante, associado à sua preocupação com a lucratividade e eficiência. Surge então a expressão gestão de pessoas, que para muitos parece mais adequada por considerar o empregado como uma pessoa integral, e não apenas como mero fator produtivo.

Além disso, foram os estudos da teoria das relações humanas que proporcionaram aos indivíduos que formam uma organização serem percebidos não como meros recursos, mas sim como capital intelectual que desenvolve uma organização.

Por esse motivo que Chiavenato (2004, p. 8) afirma que:

As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização.

Comumente a alta administração adora dizer “as pessoas são o nosso maior ativo”, e enfatizar a importância das pessoas na composição de uma determinada empresa, tornando-a diferente das demais, independentemente de outros recursos que podem ser usados da mesma forma por qualquer outra empresa. (LACOMBE, 2005)

Assim, pode-se notar que as organizações passaram a investir numa gestão participativa, afirmando que as pessoas são consideradas seus principais ativos, devido ao fornecimento de suas capacidades, habilidades e competências.

Para Chiavenato (2005, p. 66) entende-se por participação “o envolvimento mental e emocional das pessoas em situações de grupo que as encorajam a contribuir para os objetivos desse grupo e a assumirem a responsabilidade de alcança-los”.

Por isso, as pessoas da organização que formam o corpo funcional contribuem para a instalação de um clima organizacional favorável que conduz a resultados, incluindo resultados nos negócios ou qualquer que seja a atividade-fim da organização. É esse o chamado capital humano que serve de combustível e faz a máquina (organização) andar e chegar ao destino. (ARAÚJO, 2006)

Portanto, a gestão de pessoas funciona nas organizações como um elemento que estimula a participação das pessoas, mostrando que as mesmas não devem ser consideradas meros objetos, mas sim o capital intelectual que impulsiona o desenvolvimento da organização.

## 2.1 Desenvolvimento

O desenvolvimento no processo de gestão de pessoas vem como um processo de aprendizagem, voltando-se ao crescimento profissional do indivíduo junto à organização. Esse processo de desenvolvimento do indivíduo é percebido depois da aplicação do treinamento. Para Chiavenato (2006, p. 402) “Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidades e competências em função de objetivos definidos”.

Por sua vez, nota-se pela análise morfológica da palavra, que desenvolvimento está relacionado à melhoria e, neste caso, esta melhoria associada às ousadias conscientes, à velocidade nos processos decisórios, às habilidades, conhecimentos, atitudes e valores éticos. Outra definição contraria o posicionamento acerca do desenvolvimento, qual seja, “desenvolver qualidades no RH para habilitá-los a serem mais produtivos e contribuir melhor para o alcance dos objetivos organizacionais”. (SHINYASHIKI *apud* ARAÚJO, 2006, p. 94)

Por esse motivo que Ribeiro (2005, p. 10) explicita que:

O treinamento e o desenvolvimento - juntamente com a função buscar e recolher os melhores profissionais para a empresa - encabeçam a área de recursos humanos que deve se preocupar em treinar os funcionários para o exercício de suas tarefas presentes e, também, realizar programas que visem ao desenvolvimento dos empregados, para um desempenho cada vez melhor no futuro.

Enfim, através do processo de treinamento, a organização pode notar o desenvolvimento dos indivíduos no seu ambiente de trabalho, analisando o que pode ser melhorado na execução das tarefas; e também é esse desenvolvimento que mostra se o indivíduo aprendeu tudo que foi abordado em seu treinamento.

## 2.2 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é utilizada pelas organizações como um instrumento que busca analisar o desempenho dos colaboradores, focando no alcance de melhores resultados. Além disso, é através desta avaliação que as pessoas conseguem se desenvolver no ambiente de trabalho.

Segundo Bergamini e Beraldo (2007, p. 32) "A avaliação de desempenho nas organizações constitui-se, portanto, no veículo da estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho e, por isso, do potencial humano de toda a empresa". Já, Chiavenato (2004, p. 223) diz que "a avaliação do desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações".

Ambos os autores expressam em suas observações que a avaliação de desempenho busca estimar o aproveitamento dos indivíduos na execução das tarefas, além de estimular a melhoria no desenvolvimento dos trabalhos em uma organização.

Por esse motivo, Nascimento e Bernardim (2008, p. 4) afirmam que:

A Avaliação de Desempenho entra em cena com o objetivo de verificar se os trabalhadores estão atendendo às expectativas da organização no que se refere à eficiência e o consequente aumento da produtividade. Os padrões de desempenho esperados eram detalhadamente registrados em manuais, fazendo com que o serviço pudesse ser acompanhado e controlado.

Além disso, Cogan Certo apud Araújo (2006, p. 144) define avaliação de desempenho como "o processo de rever atividades produtivas para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo". Mas, Ribeiro (2005, p. 297) coloca que "a avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho".

Percebe-se através do contexto anterior, que ao se fazer uma avaliação de desempenho em uma organização, deve-se analisar as contribuições que aquele indivíduo está trazendo ao seu ambiente de trabalho, pois o mesmo busca através dessa avaliação um *feedback* do que precisa ser melhorado em relação ao seu desempenho perante a organização.

Por isso, Chiavenato (2006, p. 259) coloca que:

Em resumo, a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. Além do mais, a avaliação de desempenho constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação, etc.

Por esse contexto, o processo de avaliação de desempenho refere à integração e dimensionamento das expectativas da empresa, que busca seus resultados em consequência do desempenho apresentado na manifestação objetiva e concreta da participação e contribuição dos colaboradores da organização. (OLIVEIRA, 2009)

Já Araújo (2006, p. 152) destaca as vantagens proporcionadas pelo processo de avaliação de desempenho, como sendo:

- Situa as pessoas na estrutura organizacional;
- Possibilita a descoberta de talentos;
- Auxilia o aprimoramento da qualidade de vida;
- Facilita o *feedback* às pessoas da organização;
- Incentiva a utilização do *coaching*;
- Auxilia o direcionamento dos esforços da organização.

Por isso, Lacombe e Heilborn (2003, p. 286) destacam que “essas avaliações destinam-se a melhorar o desempenho dos avaliados nas atividades que executam”.

### 2.2.1 Tipos de Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho possui vários métodos de utilização, desde os mais tradicionais até os mais avançados. Dessa forma, Chiavenato (2004, p. 230-235) destaca os métodos de avaliação mais utilizados, sendo eles.

- Escalas gráficas: é o método que avalia o desempenho das pessoas através de fatores de avaliação previamente definidos e graduados, sendo que é baseado em uma tabela de dupla entrada.
- Escolha forçada: é o método que avalia o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam aspectos do comportamento, o avaliador escolhe a frase que mais se aplica ao desempenho do avaliado.

- Pesquisa de Campo: é um método complexo, pois se baseia no princípio da responsabilidade da linha e da função *staff* no processo de avaliação de desempenho. Esse método consiste numa entrevista com os gerentes, sendo que um especialista responderá um formulário a partir das informações coletadas na entrevista.
- Método de incidentes críticos: é o método que busca avaliar os desempenhos positivos e negativos, fazendo com que sejam analisados os pontos fortes e os pontos do avaliado.
- Listas de verificação: é o método que consiste num *check-list* dos fatores de desempenho de cada funcionário, sendo que esses fatores recebem uma avaliação quantitativa. Esse método é uma simplificação do método de escalas gráficas.

Além dos métodos tradicionais, novos métodos estão sendo implementados nas organizações. Araújo (2006, p. 160) coloca que “o método de 360° implica a seguinte condição: os responsáveis pela avaliação serão representados por todos aqueles interessados no processo AD, tanto agentes internos, quanto externos (*stakeholders*)”. Na visão de Chiavenato (2005, p. 254) “Avaliação 360° representa a inclusão de todas as pessoas que atuam direta ou indiretamente na organização.”

Já, Silva (2005, p. 433) traz como método moderno a administração por objetivos, que ele define como “estilo ou sistema de administração que relaciona as metas organizacionais com o desempenho e desenvolvimento individual, por meio do envolvimento de todos os níveis administrativos”.

Além da administração por objetivos, outro moderno processo de avaliação de desempenho está sendo aplicado hoje, através do *Balanced Scorecard*, que é um sistema de gestão utilizado em algumas organizações.

Contudo, o que poucas pessoas sabem é que este sistema, inicialmente desenvolvido por pelos americanos Robert S. Kaplan e David P. Norton na década de 90, surgiu com o intuito de avaliar o desempenho sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. (ARAÚJO, 2006)

### 3. CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou mostrar através de uma análise bibliográfica, a avaliação de desempenho como uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional num ambiente organizacional. Além disso, nota-se que esse processo de avaliação é um meio para que as organizações melhorem seus resultados.

Por sua vez, a gestão de pessoas trouxe a nova visão do colaborador como capital intelectual que desenvolve a organização, e diante disso o mesmo precisa ser avaliado para que conseqüentemente evolua profissionalmente na organização em que atua. Por outro lado, há diferentes tipos de avaliação de desempenho, pois métodos novos e mais sofisticados foram desenvolvidos, como a avaliação 360°, trazendo a visão tanto de agentes internos quanto externos, sobre o desempenho dos colaboradores, ou seja, a avaliação não é mais somente feita pelos gestores, mas também por todos os agentes que norteiam e impulsionam o crescimento da organização.

Desse modo, pode-se concluir que ao utilizar a avaliação de desempenho, a organização não consegue somente visualizar novos talentos, mas também dar um *feedback* para que os colaboradores melhorem seu desempenho, e conseqüentemente melhorem os resultados da organização, impulsionando assim o crescimento da mesma no mercado.

Enfim, a avaliação de desempenho pode ser considerada uma ferramenta de

apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores, mas para isso a organização deve dar um *feedback* aos colaboradores sobre o desempenho dos mesmos, seja ele positivo ou negativo, fazendo com que os mesmos sejam estimulados a se desenvolverem e crescerem profissionalmente junto com a organização.

### 4. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004 – 7ª reimpressão.

\_\_\_\_\_. Gerenciamento com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005 – 5ª reimpressão.

\_\_\_\_\_. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. Avaliação de desempenho humano na empresa. 4. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LACOMBE, Francisco José Masset. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. Teoria Geral da Administração. 3. ed. rev. São Paulo: Thompson Learning, 2006.

NASCIMENTO, Carla M. Dalla Vecchia do. BERNARDIM, Marcio Luis. Avaliação de

desempenho nos Bancos Públicos. 6. ed. Revista eletrônica Lato Sensu – Unicentro: 2008. Disponível em: <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/7-Ed6\\_CS-AvaDe.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/6%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/7-Ed6_CS-AvaDe.pdf)>. Acesso em: 11 dez. 2012.

OLIVEIRA, Viviane A. P. de. Avaliação de desempenho como um modelo de gestão empresarial: Um estudo sobre o CHA (conhecimento, habilidades e atitudes) em um órgão público. Vol. XII. nº 15. Anuário da Produção de Iniciação Científica discente. São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/anuic/article/viewFile/2446/970>>. Acesso em: 11 dez. 2012.

RIBEIRO, Antônio de Lima. Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.