

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA DE
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES NAS
ORGANIZAÇÕES****Performance Assessment as a Professional Development Tool for Employees in
Organizations****Evaluación del Desempeño como Herramienta de Desarrollo Profesional de los
Funcionarios en las Empresas****Autora:** Gizela Matondo Quiala**Ensaio Académico.****RESUMO**

O presente artigo busca mostrar a avaliação de desempenho como uma ferramenta de desenvolvimento profissional dos colaboradores nas organizações, apresentando os conceitos básicos, considerando os mais diversos métodos de avaliação de desempenho, desde o tradicional até os mais modernos, utilizados pelas empresas. Este estudo buscou apoiar-se na pesquisa bibliográfica, no intuito de levantar informações pertinentes sobre a temática em estudo. Por meio desta pesquisa, buscamos demonstrar a importância da utilização da ferramenta avaliação de desempenho pelas mais diversas organizações como forma de conseguir avaliar e consequentemente melhorar o desempenho dos seus funcionários na concretização de suas tarefas, desta forma a organização pode alcançar os resultados almejados e impulsionando o desenvolvimento dos profissionais que constituem a mesma apresentando o melhor desempenho.

Palavra Chaves: Avaliação; Desempenho; Ferramenta; Organização.**ABSTRACT**

This article seeks to show performance evaluation as a tool for professional development of employees in organizations, presenting the basic concepts, considering the most diverse methods of performance evaluation, from the traditional to the most modern, currently used by companies. This study sought to rely on bibliographic research, in order to gather relevant information on the subject under study. Through this research, we seek to demonstrate the



importance of using the performance evaluation tool by the most organizations diverse as a way to be able to evaluate and consequently improve the performance of their employees in the accomplishment of their tasks, in this way the organization can achieve the desired results and boosting the development of the professionals who make up the same, presenting the best performance.

Keywords: Evaluation; Performance; Tool; Organization.

RESUMEN

Este artículo pretende mostrar la evaluación de desempeño como herramienta para el desarrollo profesional de los empleados en las organizaciones, presentando los conceptos básicos, considerando los más diversos métodos de evaluación de desempeño, desde los tradicionales hasta los más modernos, utilizados por las empresas. Este estudio buscó apoyarse en la investigación bibliográfica, para levantar información relevante sobre el tema en estudio. A través de esta investigación, se buscó demostrar la importancia de la utilización de la herramienta de evaluación de desempeño por parte de las más diversas organizaciones como una forma de poder evaluar y consecuentemente mejorar el desempeño de sus empleados en la realización de sus tareas, pudiendo así la organización alcanzar los resultados deseados e impulsando el desarrollo de los profesionales que la constituyen presentando el mejor desempeño posible.

Palabras clave: Evaluación; Rendimiento; Herramienta; Organización.

INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade e as exigências constantes do ambiente organizacional, o processo de avaliação de desempenho tornou-se uma necessidade para aperfeiçoar os profissionais que fazem parte da organização, isto é, visar analisar o desempenho dos colaboradores no intuito de atender os mais diversos desafios que a empresa possa enfrentar.

Na actual realidade das organizações, a avaliação de desempenho aplicadas pelas mesmas, buscam ponderar o desempenho dos funcionários no cumprimento de suas tarefas, isto porque existe a necessidade do aperfeiçoamento dos funcionários para o alcance do melhor resultado, não apenas no sentido do crescimento da organização, mas no desenvolvimento dos seus parceiros.

Gizela Matondo Quiala



Um dos grandes desafios para o Departamento de Recursos Humanos é a utilização da ferramenta avaliação de desempenho, que é uma actividade nuclear na gestão de pessoas, que se torna indispensáveis para o melhoramento do desempenho dos colaboradores, visto que essa mesma ferramenta tem o poder de influenciar e contribuir no impulsionamento dos talentos humanos, no alinhamento das expectativas da empresa quanto ao desempenho dos funcionários.

Diante da importância do tema, o objectivo do trabalho é demonstrar a relevância do processo da avaliação de desempenho como uma ferramenta de desenvolvimento para os colaboradores, no intuito de contribuir para o melhoramento do ambiente interno.

Avaliação de desempenho é vivencia dentro das organizações, isto é, qualquer organização de alguma maneira utiliza essa ferramenta, podendo ser formalmente ou informalmente, com ou sem a utilização de métodos científicos, levando sempre em conta o aumento da concorrência, a elevação do nível de exigências do cliente e principalmente as mudanças constantes no cenário global.

A administração compreende em desenvolver pessoas e conseguir o máximo de seu desempenho, ao consideramos uma forma correta de definir a administração será que ela é o trabalho e a função que permite às pessoas desempenharem e realizarem.

DESENVOLVIMENTO

A gestão de pessoas despontou para apresentar a nova visão que as organizações devem ter sobre os colaboradores que fazem parte das mesmas, fazendo surgir a administração de pessoas, no intuito de valorizar as pessoas que tem a responsabilidade de proporcionar competitividade.

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”.

Motta e Vasconcelos (2006) 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.

De acordo com conceito apresentado, verifica-se que a adaptação das organizações diante das constantes mudanças, transformações e desafio que o mercado tem apresentado, e a necessidade de alcançar os objectivos almejados é fundamental ter um capital humano que responde aos desafios, tratando as pessoas como seres humanos e parceiros das organizações.

Por esse motivo que Chiavenato (2004) 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 suporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objectivos globais. Neste sentido, as pessoas constituem parte integrante do capital intelectual da organização.

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

Analisando o conceito acima, que enfatiza a importância das pessoas dentro das organizações, isto é, não existe organização sem pessoas, e assim as pessoas são consideradas o maior activo, pelo abastecimento de suas competências, tais como o conhecimento, habilidade e, desta forma as organizações passaram a investir numa gestão participativa.

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. E chamado capital humano que serve de combustível e faz a máquina (organização) andar e chegar ao destino. (Araújo, 2006).

O desenvolvimento no processo de gestão de pessoas se apresenta como uma finalidade para auxiliar no processo de aprendizagem contínuo, com foco no crescimento profissional dos seus colaboradores de maneira agregar valor à organização na qual fazem parte.

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”.



Desenvolver pessoas no conceito apresentado, significa ir muito além de dar informações, e proporcionar um processo de aprendizagem de novos conhecimentos, habilidades e atitudes melhorando o desempenho das pessoas dentro da organização.

Segundo Ribeiro (2005) 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.

Marras (2011) define que treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho.

Desta forma, podemos olhar para o processo de treinamento como forma de desenvolver o funcionário no seu ambiente de trabalho, voltada no melhoramento da execução das actividades.

Antes de dar continuidade aos conceitos de um modelo de avaliação de desempenho de pessoal, é fundamental destacar que a avaliação que está sendo abordado neste artigo corresponde diretamente as pessoas, passando um certo período de suas atividades e para melhor desenvolvimento profissional possa passar um processo avaliativo organizacional.

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”.



Os autores aqui apresentando, revelam em suas análises que a avaliação de desempenho busca apreciar o aproveitamento dos indivíduos na execução das tarefas, buscando o aperfeiçoamento no desenvolvimento das tarefas. O que significa, que os padrões de desempenho esperados eram detalhadamente registrados em manuais, fazendo com que o serviço pudesse ser acompanhado e controlado.

Por outro lado, Nascimento e Bernardim (2008) afirmam que: “A Avaliação de Desempenho entra em cena com o objectivo de verificar se os trabalhadores estão atendendo às expectativas da organização no que se refere à eficiência e o consequente aumento da produtividade.

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 objectivos 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”.

Compreende-se que avaliação de desempenho funciona para as organizações e colaboradores como forma de analisar o contributo que cada funcionário tem proporcionado a organização, 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 a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações”.

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)

Marras (2002, p.188) destaca que foram encontradas diversas vantagens na aplicação e utilização da avaliação de desempenho dentro da organização que são:

- Identificar aqueles empregados que necessitam de aperfeiçoamento;
- Definir o grau de contribuição (individual ou grupal) nos resultados da empresa;



- 🔗 Descobrir novos talentos na organização;
- 🔗 Facilitar o autodesenvolvimento dos empregados;
- 🔗 Fornecer feedback aos empregados;

Já Araújo (2006) 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.

Tipos de Avaliação de Desempenho

Em relação aos métodos de Avaliação de Desempenho é importante observar que as técnicas podem variar de empresa para empresa ou ainda dentro da mesma empresa na dependência dos cargos ou grupo de cargos que serão objeto da avaliação. O que importa é que o modelo utilizado atenda aos objectivos a que se propõe.

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: Este método é incontestavelmente o método de avaliação mais utilizado e divulgado. Esse método utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas em sentido horizontal representam os fatores de avaliação de desempenho e as colunas em sentido vertical representam os graus de avaliação dos fatores.
- 🔗 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: baseia-se em uma relação de fatores de avaliação a serem considerados (check-list) a respeito de cada funcionário. Funciona a partir de um parâmetro simples: cada um dos fatores recebe uma avaliação (uma nota quantitativa).

Além dos métodos tradicionais, novos métodos estão sendo implementados nas organizações. Na visão de Chiavenato (2005, p. 254) “avaliação 360° representa a inclusão de todas as pessoas que atuam direta ou indiretamente na organização. ”

A avaliação 360 graus é um método moderno de avaliação de desempenho, é feita de modo circular. É muito utilizado por grandes empresas que têm como objectivo principal contribuir para o desenvolvimento de competências essenciais dos colaboradores. É uma importante ferramenta da gestão estratégica de pessoas.

Já, Silva (2005, p. 433) traz como método moderno a administração por objectivos, 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 objectivos, 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. Para a autora Limongi-França (2014), o Balance Scorecard consiste em: “um método de monitoramento das actividades da empresa, por meio de indicadores quantitativos”.

Para esse método, alguns requisitos para definição de indicadores tratam dos processos de um modelo de administração de serviços e busca pela maximização dos resultados, visando quatro



perspectivas que reflete a visão e a estratégia da empresa. Essas quatro perspectivas são: finanças, clientes, processo corporativo (processos internos), e aprendizado e crescimento.

CONCLUSÃO

O presente artigo buscou abordar sobre avaliação de desempenho como uma ferramenta de apoio ao desenvolvimento dos colaboradores, apresentado o processo da avaliação de desempenho como instrumento ou meio que pode ser utilizada por qualquer organização.

Além de compreender o desempenho dos colaboradores, avaliação de desempenho busca identificar as deficiências que pode influenciar o comportamento e desempenho das pessoas, seja para melhorar o desempenho individual ou desempenho coletivo.

A gestão de pessoas proporciona uma nova visão sobre a importância dos colaboradores como o maior patrimônio, responsável pela competitividade das organizações, desta forma é necessário avaliar a evolução dos colaboradores.

Por outro lado, podemos verificar a existências de diversos tipos de avaliação de desempenho, desde os mais tradicionais até os mais modernos 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.

Para finalizar, pode-se concluir que ao aproveitar o sistema de avaliação de desempenho, a organização consegue identificar lacunas dos seus funcionários, criando acções de melhorias como treinamento, afim de alinhar os objectivos individuais aos objetivos organizacionais. Outra grande vantagem da sua utilização e a oportunidade de fornecer feedback para os funcionarios, de maneira a melhorar o seu proprio desempenhp.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICA

Araújo, L. C. (2006). Gestão de Pessoas: Estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas.

Chiavenato, I. (2004). Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 7ª reimpressão.



Ano: 2022

Número: 1

Volume: 1

Chiavenato, I.(2005). Gerenciamento com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, 5ª reimpressão.

Chiavenato, I.(2006). Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas.

Bergamini, C., Whitaker. Beraldo, Deobel G. (2007). Avaliação de desempenho humano na empresa. 4. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. (2014). Prática de recursos humanos –PRH –Conceitos, Ferramentas e Procedimentos. São Paulo: Atlas.

Marras, Jean Pierre. (2011). Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico – 14ª edição – São Paulo: Saraiva.

Marras, Jean Pierre. (2002). Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Motta, F., Vasconcelos, I. F. (2006). Teoria Geral da Administração. 3. ed. rev. São Paulo: Thompson Learning.

Nascimento, C., Bernardim, M. L. (2008) Avaliação de desempenho nos Bancos Públicos. 6. ed. Revista eletrônica Lato Sensu – Unicentro: Disponível em: Acesso em: 11 dez. 2012.

Oliveira, A. P.(2009). Avaliação de desempenho como um modelo de gestão empresarial: Um estudo sobre o CHA (conhecimento, habilidades e actitudes) em um órgão público. Vol. XII. nº 15. Anuário da Produção de Iniciação Científica discente. São Paulo. Disponível em: Acesso em: 11 dez. 2012.

Ribeiro, A (2005). Gestão de Pessoas. São Paulo: Saraiva.

Silva, R. (2005). Teorias da Administração. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

