



**AValiaÇÃO DE DESEMPENHO UMA FERRAMENTA DE GESTÃO NO  
PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES**

***PERFORMANCE EVALUATION A MANAGEMENT TOOL IN THE PROFESSIONAL  
DEVELOPMENT PROCESS OF EMPLOYEES***

*Simonara dos Santos Cruz<sup>1</sup>  
Luciane Albuquerque Sá de Souza<sup>2</sup>*

**RESUMO**

O presente estudo intitulado Avaliação de desempenho uma ferramenta de gestão no processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores é uma pesquisa bibliográfica que tem por objetivo apresentar a avaliação como instrumento de aperfeiçoamento no desempenho profissional e organizacional. Procurou-se recorrer sobre os conceitos relevantes neste universo: Liderança; Comunicação e Feedback; Avaliação de Desempenho. Na fundamentação teórica com base a pesquisa de autores que colaboraram para estudo do tema, podemos citar Chiavenato (2014) as pessoas que dão vida e dinâmica à organização. Elas constituem a mola mestra do sucesso organizacional, em síntese descreve a avaliação como um conceito dinâmico, pois os colaboradores são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações. Na metodologia, após o levantamento bibliográfico realizou-se observação em uma empresa do ramo logístico, a fim de identificar de que forma a avaliação de desempenho por competência influencia no desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Como resultado deste trabalho verificou que a empresa em questão ao implantar a avaliação proposta direcionou os colaboradores compreensão das competências desejadas para cada atuação, como também melhorando a comunicação entre lideranças e liderados.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho; Liderança; Feedback.

**ABSTRACT**

The present study entitled Performance evaluation a management tool in the process of professional development of employees is a bibliographical research that aims to present the

<sup>1</sup> Pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoa pela Faculdade Estácio da Paraíba. E-mail:

<sup>2</sup> Pós-Doutora; Docente da Especialização em Gestão Estratégica de Pessoa da Faculdade Estácio da Paraíba. E-mail: luciane.souza@estacio.br

evaluation as an instrument of improvement in the professional and organizational performance. An attempt was made to refer to relevant concepts in this universe: Leadership; Communication and Feedback; Performance evaluation. In the theoretical foundation based on the research of authors who collaborated to study the subject, we can mention Chiavenato (2014) the people who give life and dynamics to the organization. They constitute the mainspring of organizational success, in short, it describes evaluation as a dynamic concept, as employees are always evaluated, whether formally or informally, with a certain continuity in organizations. In the methodology, after the bibliographic survey, observation was carried out in a company in the logistics sector, in order to identify how the evaluation of performance by competence influences the personal and professional development of employees. As a result of this work, it was found that the company in question, when implementing the proposed evaluation, directed employees to understand the desired skills for each performance, as well as improving communication between leaders and subordinates.

**Keywords:** Performance evaluation; Leadership; Feedback.

## INTRODUÇÃO

A globalização trouxe grandes mudanças no atual panorama organizacional, não apenas os indicadores econômicos e financeiros vão apresentar os resultados de uma boa gestão para as empresas que buscam se destacar no mercado atual é cada vez mais necessário investir no capital intelectual da empresa, que são as pessoas, utilizar ferramentas e criar estratégias com objetivo de alcançar melhores resultados, de acordo com sua área de atuação. (FERNANDES; BERTON 2012)

Dessa forma, os programas de treinamento e desenvolvimento passaram a receber mais atenção, ao ponto que foi percebido pelos gestores a capacidade de impactar de forma significativa os resultados obtidos pelos indivíduos e conseguinte, pelas organizações (BRAHMANA; BRAHMANA; HO, 2018; SUNG; CHOI, 2018). Todavia, para que os investimentos voltados para o desenvolvimento humano sejam efetivos, faz-se necessário que o sistema de avaliação de desempenho forneça informações consistentes e estruturadas sobre os colaboradores, suas competências e lacunas a serem trabalhadas (DESSLER, 2014).

Diante de um cenário de implantação da ferramenta de avaliação de desempenho na empresa da área logística, surgiram questionamentos como; Seria a avaliação de desempenho uma ferramenta colaborativa para desenvolvimento? Quais são os passos importantes para essa implantação? Como lidar com as expectativas que vão ser geradas nos colaboradores? Tal questão reforça a importância do planejamento estratégico na implantação de um projeto.

Planejar, programar, apresentar e acompanhar o projeto, conduzindo com clareza os pontos importantes para o colaborador e para empresa, para que a avaliação de desempenho seja justa e imparcial os critérios devem estar bem definidos, mensuráveis e palpáveis.

No novo contexto de competição dinâmica que se descortinou na era da inovação, caracterizado por inúmeras mudanças e rupturas, que exigem que as organizações se mantenham em constante evolução (DAFT, 2013), o desenvolvimento humano passou a ser visto como um elemento-chave para garantir a sustentabilidade dos negócios (LIS; BAJDOR; LADYGA, 2014).

O objetivo deste trabalho é apresentar a avaliação de desempenho como caminho estratégico da empresa para desenvolver o seu capital intelectual. Esse artigo é uma revisão literária, o interesse pelo tema ocorreu devido ao ambiente profissional da autora estar passando por um processo de avaliação de desempenho.

Sendo esta empresa de pequeno porte, com 25 anos de mercado, na busca de crescimento e desenvolvimento a área de gestão de pessoas ao ser divulgada a implantação da “Avaliação de Desempenho”, o método ainda desconhecido por muitos dos colaboradores, gerou muitas dúvidas, demonstrando o quanto este projeto deve ser esclarecido entre lideranças e colaboradores para que se tenha êxito.

A importância da avaliação de desempenho, como uma ferramenta de gestão, no processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores, bem como do próprio desenvolvimento organizacional. O mercado evoluiu e assim as empresas tiveram que se adaptar e adotar novas práticas na gestão de pessoas, buscando alcançar resultados significativos alinhados a gestão de pessoas.

De acordo com Lima (2016), a avaliação de desempenho é considerada uma importante ferramenta de gestão de pessoas, de modo que as informações obtidas subsidiam a tomada de decisão dos superiores imediatos, em relação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento de sua equipe. Neste sentido é preciso alinhara missão e visão da empresa com a ferramenta da avaliação de desempenho, ciente do ponto que está e promover estratégias para o ponto que se quer chegar.

## **METODOLOGIA**

Este estudo trata-se de uma revisão bibliográfica a acerca da avaliação de desempenho e sua colaboração nas estratégias organizacionais, nos fazendo refletir na ótica de novas perspectivas, de maneira que é preciso se debruçar em alguns conceitos como liderança e comunicação, no intuito de ampliar a reflexão sobre o já foi estudado sobre o tema. A revisão bibliográfica também denominada de revisão de literatura ou referencial teórico. A revisão bibliográfica é parte de um projeto de pesquisa, que revela explicitamente o universo de contribuições científicas de autores sobre um tema específico (SANTOS; CANDELORO, 2006). Foram utilizadas referências de artigos pela relevância da temática abordada, possibilitando uma visão estratégica na implantação da avaliação de desempenho.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **LIDERANÇA**

Como um importante pilar das organizações é papel das lideranças serem vetores da missão e visão da empresa, disseminando positivamente a cultura organizacional. A implantação de novos projetos é sempre um desafio, de maneira que vão trazer mudanças e inovações, assim retira a equipe da zona de conforto.

O líder deve ser um negociador, pois de acordo com Cunha (2008, p.19.) “a negociação revela-se útil, na medida em que os seres humanos se veem compelidos a negociar, uma vez que não possuem o controle total sobre os acontecimentos em que participam”.

Segundo o mesmo autor, “os indivíduos que tomam parte no complexo processo negocial exprimem um conjunto único de características individuais que podem afetar o modo e a efetividade da sua atuação” (p.205). Isto leva-nos a concluir que é necessário ter características de relacionamento para ser um bom negociador, na medida em que “os negociadores tentam influenciar a distribuição de custos e benefícios de uma forma que lhes

seja favorável, de modo a minimizar os primeiros e a maximizar os segundos” (Cunha, op.cit. p.231).

É primordial engajar a equipe em novos projetos, trazer a luz o conhecimento que outrora era desconhecido, para torna mais confortável a implantação do processo de avaliação, clareza e ética na condução demonstra segurança e veracidade.

Uma boa parcela da avaliação de desempenho é construída diariamente nas relações de colaborador para colaborador, liderança para colaborador, importante é dar oportunidade para que as pessoas não estejam sob pressão, ao executar suas atividades a liderança seja um apoiador disposto a desenvolver pessoas, criar oportunidades para que os colaboradores demonstrem suas competências e habilidades.

Segundo Chiavenato (1998, p. 91) O clima organizacional refere-se ao ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Assim o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes e elevação do moral. É desfavorável quando proporciona a frustração daquelas necessidades. Na verdade, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e é por ele influenciado.

## **COMUNICAÇÃO E FEEDBACK**

A comunicação muitas vezes está sujeita a falhas ou distorções, seja por desatenção do interlocutor ou pelo uso de termos mais técnicos, na comunicação temos uma ferramenta de grande importância o feedback.

A comunicação é uma mensagem que circunda a transmissão de assuntos racionais e emotivos. Ambos geralmente estão presentes. “A comunicação envolve um fluxo de mão dupla, com um emissor e um receptor, em que o que recebe a informação responde a ela de alguma forma, de imediato ou após um certo tempo” (LACOMBE, 2011, p. 287).

Novo, Chernicharo e Barradas (2008) nos dão a definição como sendo um processo de comunicação, na qual fornece informações cruciais que auxiliam na mudança ou aperfeiçoamento de atitudes e comportamentos das pessoas, tendo relação direta com o desempenho das mesmas e, quando concedida de forma eficaz, nos ajuda no progresso da eficiência interpessoal.

O sistema de retorno de informações sobre metas, operações, resultados e performance é denominado na literatura de feedback (BEUREN; GORLA, 2016). Quanto maior sua frequência e qualidade, melhores tendem a ser os resultados. Com vistas a ajudar os gestores de níveis hierárquicos inferiores a entender como podem adaptar seu comportamento para melhorar o seu desempenho, o feedback é considerado essencial em qualquer processo de avaliação de desempenho (HEROLD; PARSONS, 1985).

Na construção das relações corporativa sendo a comunicação objetiva e esclarecedora ela é capaz de criar conexões que circundam os objetivos e direcionam a efetividade. Para Steelman, Levy e Snell (2004), um feedback de qualidade alcançado pelo avaliado melhora a relação entre o gestor de nível hierárquico inferior e o seu gestor de nível hierárquico superior

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

O avanço do mercado trouxe significativas mudanças no mundo corporativo, desta forma também na gestão de pessoas, as múltiplas inovações, a forma de gerir e mensurar resultados, crescimento e desenvolvimento de pessoas.

De acordo com Rocha (2012), o diferencial competitivo entre as empresas não são mais as máquinas, e sim a soma do conhecimento adquirido, reconhecendo que o fator gerador de sucesso não é mais a capacidade operacional, mas sim a intelectual. Desse modo, as empresas mais valorizadas, são as que possuem um maior patrimônio intelectual. Entende-se assim, que:

[...] as pessoas que dão vida e dinâmica à organização. Elas constituem a mola mestra do sucesso organizacional. Na moderna organização não há mais tempo para remediar um desempenho sofrível ou abaixo da média. O desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e se sair bem no mundo globalizado de hoje (CHIAVENATO, 2014, p. 210).

E como nos diz Afonso (2009) deve ser um processo dinâmico, porque pressupõe a definição de objetivos, negociação e comunicação.

A Avaliação de Desempenho é um processo dinâmico de avaliação profissional que recorre à análise e observação do desempenho dos colaboradores nas suas funções, relacionamentos, atitudes, comportamentos, conhecimentos e responsabilidades, ocorrendo durante um determinado período de tempo e em contexto organizacional. É o processo pelo qual uma organização mede a eficácia dos seus colaboradores (p.18).

As empresas trabalham com estratégias e têm foco no desenvolvimento como um todo, desta forma o processo de avaliação de desempenho ocorre de ponta a ponta , sendo imprescindível a colaboração de toda equipe .

Tem autores que reconhecem que a avaliação bem implantada pode força comportamentos e alinhá-los aos objetivos da organização, favorecendo que estes sejam alcançados. Por outro lado, existe uma vertente, representada, que discorda de tal posição, reforçando a dificuldade de se mensurar o desenvolvimento humano e estimular mudanças comportamentais dentro das organizações. Portanto, mesmo que não haja concordância entre os estudiosos a respeito da real contribuição que o processo de avaliação de desempenho traz às organizações, tal prática tem sido considerada como um dos pilares (CHANDHANA; EASOW, 2018) e, ao mesmo tempo, um dos maiores desafios da gestão de pessoas na atualidade.

A avaliação de desempenho direciona o colaborador aos resultados esperado pela organização de maneira assertiva, desta forma pode analisar metas e resultados qualitativos e quantitativo para tomadas de decisão, uma mudança de cargo, plano de desenvolvimento individual, estratégia de negócios.

Para uma melhor explanação dos diversos tipos de avaliação de desempenho iremos apresentar sucintamente modelos, cada uma atende uma situação específica ou para um determinado perfil organizacional.

**Autoavaliação** é um modelo onde o profissional avalia o próprio desempenho, possibilitando ao mesmo refletir qual tem sido o seu resultado e se este é congruente aos critérios da empresa, como também pode ser tendencioso a gerar inverdades.

A avaliação pelo meio do qual o próprio empregado faz uma análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemas variados baseado nos diversos métodos de avaliação já descritos (CHIAVENATO, 2009, p.146)

**Avaliação por competências** consiste em mensurar o desempenho do profissional em comparação as competências inerentes ao cargo exercido ou as competências estabelecidas

pela organização, de tal modo que possa confrontar com metas de desempenho e evolução que permita sua evolução.

De acordo com Chiavenato (1998, p. 9), a avaliação de desempenho não pode restringir-se ao simples julgamento superficial do chefe a respeito do comportamento funcional do subordinado; é preciso descer a um nível maior de profundidade, localizar causas e estabelecer perspectivas de comum acordo com o avaliado. Acrescenta ainda que o colaborador precisa tomar conhecimento da mudança que a empresa deseja e de como deve ser feita a mudança que for identificada na avaliação de desempenho.

Segundo Gramigna (2002, p.90), hoje a avaliação de desempenho está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio das competências. Inclusive, a autora explica que a autoavaliação já é levada em consideração no momento atual e as lideranças discutem com os colaboradores suas percepções no momento da avaliação .

**Avaliação 180°** neste modelo o colaborador e a liderança ambos se avaliam, tendo como mediador o gestor de pessoas, gerando um momento favorável a troca de feedbacks. Por outro lado, Chiavenato (2009), diz que a avaliação de desempenho é uma responsabilidade de linha e seu maior interessado é o próprio funcionário, uma alternativa importante é a aproximação de ambas as partes. O envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma tendência muito forte, onde o gestor funciona como elemento de guia e orientação enquanto o colaborador avalia seu desempenho em função da retroação fornecida pelo mesmo. Todos os recursos são oferecidos ao funcionário: orientação, treinamento, aconselhamento, informação, equipamento, metas, objetivos a alcançar, há uma cobrança de desempenho e resultados, e quando isto é oferecido, torna-se possível cobrar recursos de seu superior. Este intercâmbio no qual cada um contribui para o alcance de metas e objetivo estabelecido pode ser chamado de avaliação 180° GRAUS.

**Avaliação 360°** este método envolve a participação de todos aqueles com quem o avaliado tem contato na execução do seu trabalho independente do nível hierárquico. Desta forma teremos diferentes visões do trabalho do colaborador, com base no princípio transformador do feedback que a avaliação 360° se fundamenta. Fazem parte da Avaliação 360° fatores importantes como: capacitação, atitudes, habilidades técnicas, pontos fortes, pontos de melhoria, perfil comportamental, de maneira que modelo de avaliação 360° é dos mais completos e estruturados para desenvolvimento do avaliado e avaliador.



A avaliação 360° refere-se ao contexto o que envolve cada pessoa. Trata-se de uma avaliação que é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma forma de interação com o avaliado. Assim, participam da avaliação o superior, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores e todas as pessoas que giram em torno do avaliado, com uma abrangência de 360° (CHIAVENATO, 2000).

Portanto, a empresa que tomamos como modelo para este estudo, está em processo de reestruturação, foi definida novos valores da organização que serviram como parâmetro para o modelo de avaliação implantada.

**Geração de valor para clientes e acionistas** oferecendo serviços inovadores, de qualidade e competitivos.

**Gestão ética, transparente e participativa** que estimule a participação dos Colaboradores, promovendo a construção de relacionamentos sólidos e duradouros.

**Valorização da equipe e do ambiente de trabalho** contribuindo com o crescimento profissional dos Colaboradores e promovendo ambiente de trabalho saudável, pautado por profissionalismo, mérito e respeito.

**Inovação** para maximizar os resultados da organização e a satisfação e fidelização de seus clientes.

**Sustentabilidade e responsabilidade social**, otimizando o uso dos recursos naturais em nossas atividades e fomentando práticas de ação social de forma a equilibrar os nossos interesses com os da sociedade.

O modelo definido pela organização é a avaliação por competência com base nas habilidades definidas sendo elas comportamentais e técnicas , o projeto pretende ser implantado duas vezes ao ano , tem como intuito melhorar a comunicação entre lideranças e colaboradores definindo o perfil profissional que mais se adéqua a empresa e o que pode ser melhorado através dos feedbacks.

- Competências avaliadas;
- Adaptabilidade
- Trabalho em equipe
- Produtividade e eficiência
- Cumprimento dos Prazos
- Iniciativa
- Foco em resultado

Avaliação de desempenho por competência escolhida pela organização é de certa forma desafiadora, quando as lideranças estão alinhadas em modelo de gestão tradicional (Empresa Familiar), não tendo a dimensão da importância desta ferramenta, é um momento de agir com transparência, alinhar o discurso a prática. O resultado final apresentará resultados que vão direcionar pontos positivos e de melhoria para direcionar novos projetos.

## CONCLUSÃO

Em virtude do que foi estudado, ao implantar e iniciar a avaliação de desempenho na empresa do ramo logístico, um marco para avanços futuros, mesmo sendo usual na maioria das empresas, levando em consideração 25 anos da empresa no mercado, atuando com modelo de gestão tradicional, torna-se muito positivo direcionar seus colaboradores novas perspectivas no ambiente interno.

Como aspecto positivo ampliar o campo de visão das lideranças, utilizando a ferramenta da avaliação para dar visibilidade a competências que a empresa busca em seus colaboradores independente da hierarquia que as lideranças podem direcionar seus liderados para a melhor performance, também pode ser apontado como desafio resistência de colaboradores em relação ao real significado de avaliação, de maneira que ainda predomina a percepção de que este processo tem finalidade punitiva e termina, inevitavelmente, em demissões.

Conseqüentemente, desafiadora é a necessidade de preparar os líderes para dar feedback, como também, preparar os liderados para recebê-los. Assim, é possível acabar com a percepção que a avaliação é um momento de punição e críticas ao trabalho desempenhado.

Observando o processo de implantação as análises são parciais tendo em vista que não foi concluído, como sugestão para a empresa observada orienta-se aprofundar o estudo e suas contribuições, ao concluir a implantação do projeto da avaliação, que seja elaborado um plano de ação e treinamentos que conduzam ao desenvolvimento dos colaboradores.

Neste sentido, o objetivo deste estudo apresentar a avaliação de desempenho como uma ferramenta de gestão, no processo de desenvolvimento profissional dos colaboradores, reconhecendo que não conseguimos abordar de forma total a temática, devido à gama de informações existentes sobre avaliação de desempenho.

O modelo de avaliação escolhida pela organização é por competência, verificando que é recorrente a falta de compreensão do próprio processo avaliativo, as lideranças ainda não estão familiarizadas com a ferramenta ,sugerimos que outras pesquisas possam dar continuidade a estudos nesta abordagem, tendo em vista que esta forma de avaliação possibilita o amplo desenvolvimento, tanto na vida profissional das pessoas, quanto no cotidiano das empresas.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, I. L. **Recursos e Percursos para avaliação de desempenho dos docentes**. Lisboa: Plátano Editora. 2009.

BRAHMANA, R. K.; BRAHMANA, R. K.; HO, T. C. F. Training and development policy, corporate governance, and firm performance. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 20, n. 1, p. 59-87, 2018.

BEUREN, I. M., & GORLA, M. C. Fatores que influenciam o comportamento de busca por *feedback* dos gerentes das filiais com os gestores da matriz. **Espacios (Caracas)**, v. 37, n. 2, p. 1-20, 2016.

CHIAVENATO, I. **Desempenho humano nas empresas: Como desenhar cargo e avaliar desempenhos** – São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Inicializando a Administração Geral**. 3. ed. São Paulo: Markson Books, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CUNHA, P. **Conflito e Negociação**. 2. ed. Alfragide: Edições ASA. 2008

DAFT, R. L. **Organizações: teoria e projetos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

GRAMINA, M. R. **Modelo de Competência e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2012.

HEROLD, D. M., PARSONS, C. K. Assessing the feedback environment in work organizations: development of the job feedback survey. **Journal of Applied Psychology**, v. 70, n. 2, p. 290-305, 1985.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

LIMA, V. R. **Avaliação de Desempenho Profissional: a percepção dos gestores em relação ao Programa de Avaliação de Desempenho Profissional dos Técnico-administrativos da UFMA**. 2016. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Maranhão. São Luís, 2016.

LIS, T.; BAJDOR, P.; LADYGA, M. Employee's development as a factor of company's success at dynamic market. **Polish Journal of Management Studies**, v. 10, n. 2, p. 85-93, 2014.

NOVO, V. D.; CHERNICHARO, M. A. E.; BARRADAS S. S. M. **Liderança de equipes**. São Paulo: FGV, 2008.

SANTOS, V. D.; CANDELORO, R. J. **Trabalhos Acadêmicos: Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre/RS: AGE Ltda, 2006.

SUNG, S. Y.; CHOI, J. N. Effectsof training and development onemployee out comes and firminno vative performance: moderating roles ofvoluntaryparticipationandevaluation. **Human Resource Management**, v. 57, n. 6, p. 1339-1353, 2018.