

# AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: uma proposta para o desenvolvimento profissional

## Performance evaluation: a proposal for professional development

Alexsandra Lessa<sup>1</sup>

Julian Ribeiro Cravo<sup>1</sup>

Juliana Fernandes<sup>1</sup>

Patrícia Pires<sup>1</sup>

Tatiani Fernandes Teixeira<sup>1</sup>

**Resumo:** A importância do processo de avaliação de desempenho caracteriza-se pela afirmação: tudo o que não é medido não é gerenciado. A ação de gerenciar uma empresa requer um processo de avaliação de desempenho, mesmo que isso ocorra informalmente. A melhoria do desempenho passa a ser o foco principal de todos dos colaboradores que exercem funções, seja ela de liderança ou não, sendo imprescindível nos dias atuais. Mudanças no ambiente organizacional se tornam intensas no dia a dia, sendo exigido das organizações flexibilidade, agilidade, geração de conhecimento e a criação de capital intelectual.

Palavras-chave: Desempenho. Agilidade. Reconhecimento.

**Abstract:** The importance of the process of performance evaluation is characterized by the statement: everything that is not measured is not managed. The action of running a business requires a process of performance evaluation, even if it occurs informally. The improvement of performance becomes the main focus of all the employees who carry out functions, be it leadership or not, being essential in the present day. Changes in the organizational environment become more intense on a day-to-day basis, requiring flexibility, agility, knowledge generation and the creation of intellectual capital.

Keywords: Performance. Agility. Recognition.

### Introdução

As empresas estão cada vez mais focando não na avaliação em si, mas no processo de gerenciar o desempenho individual, da equipe e da empresa. A avaliação de desempenho passa a ser uma etapa que integra um todo, visando à gestão estratégica dos colaboradores que atuam na organização.

Não existem regras para em qual período deve ser aplicada a avaliação de desempenho, mas deve-se ter intervalos que permitam a implantação das ações para as melhorias de desempenho a partir do *feedback* recebido anteriormente. O sucesso deste projeto depende da adesão de todos os colaboradores da empresa, e a única forma de obtê-la é mostrar os seus resultados.

### A avaliação de desempenho passa a ser primordial

Quando se aborda o tema avaliação de desempenho, muitos acham que este tema está esquecido no meio organizacional, isso se deve às diversas controvérsias com a implantação de metodologias. De certo modo, muitos acham inadequadas as necessidades da empresa, e isso levou ao esquecimento devido às fracassadas tentativas ou, em muitas vezes, sem os resultados almejados.

---

<sup>1</sup> Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI – Rodovia BR 470 - Km 71 - nº 1.040 – Bairro Benedito – Caixa Postal 191 – 89130-000 – Indaial/SC Fone (47) 3281-9000 – Fax (47) 3281-9090 – *E-mail*: [tatianift@outlook.com](mailto:tatianift@outlook.com)

---

Atualmente, as organizações necessitam de metodologias eficazes que não só elevem o nível de qualidade, produtividade e principalmente a satisfação dos clientes, mas com o principal foco na motivação dos colaboradores e, com isso, no sucesso da organização.

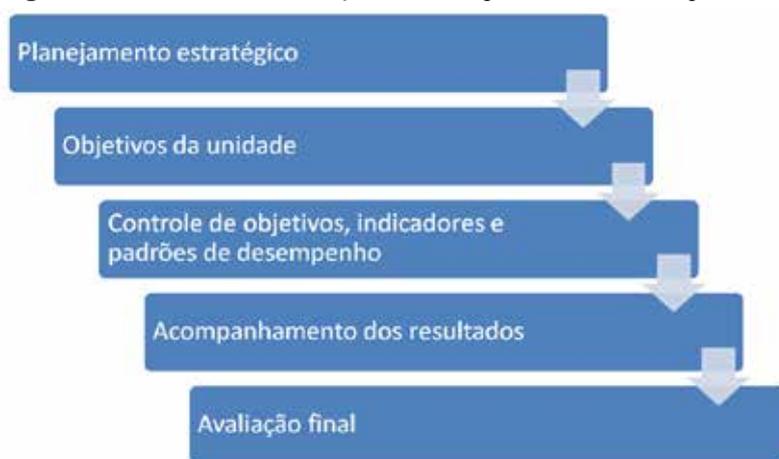
Entre as décadas de 1950 a 1970, devido aos avanços das relações humanas e à implantação de modelos norte-americanos, os setores de recursos humanos passaram a estar mais presentes no dia a dia das organizações. Contratar mão de obra mais qualificada passou a ser prioridade, resultando nas técnicas aplicadas no momento do recrutamento e seleção do pessoal, em sua capacitação, salários e benefícios. Foi neste momento que diversos sistemas de avaliação de desempenho começaram a ser um fator primordial no processo participativo e na definição de objetivos.

### Como definir a avaliação de desempenho

Segundo Pontes (2010), avaliação de desempenho consiste na definição de resultados esperados, tendo como palco o planejamento estratégico ou as estratégias da organização, no acompanhamento diário do processo, na solução contínua dos problemas que ocorrem e na revisão final dos resultados conquistados, para a elaboração das propostas futuras.

Sem sombra de dúvida, a avaliação de desempenho é primordial para os líderes nas organizações, tendo o papel de liderar, educar planejar e, principalmente, acompanhar o desenvolvimento dos resultados da equipe. Existem dois modos de verificação do desempenho do colaborador: qualitativo e quantitativo. No formato quantitativo, deve-se seguir alguns indicadores:

**Figura 1.** Indicadores de avaliação de desempenho no formato quantitativo

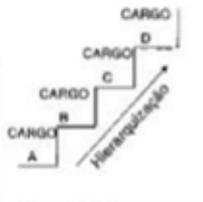


Fonte: Os autores, 2016.

Já no formato qualitativo, os indicadores são similares, porém inclui-se os desempenhos esperados com relação às competências ou fatores, seguidos do acompanhamento dos resultados e, por fim, a avaliação final.

Contudo, além de se obter e estabelecer os resultados dos colaboradores, é fundamental o acompanhamento de todo o processo, bem como fazer o *feedback*. Muitos confundem avaliação de desempenho com avaliação de potencial e com a avaliação de cargos. A figura a seguir ilustra estas diferenças.

**Figura 2.** Principais diferenças entre avaliação de cargos, potencial e desempenho

AVALIAÇÃO DE CARGOS	AVALIAÇÃO DE POTENCIAL	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO
		 Resultados esperados
Estabelece uma hierarquia dos cargos na empresa. Não tem relação com a pessoa que ocupa o cargo.	Avalia a capacidade (competências) da pessoa em termos do seu futuro profissional na empresa.	Avalia o comportamento, competências ou resultados da pessoa tendo como parâmetro alvos desejados.

Fonte: Marras (2012)

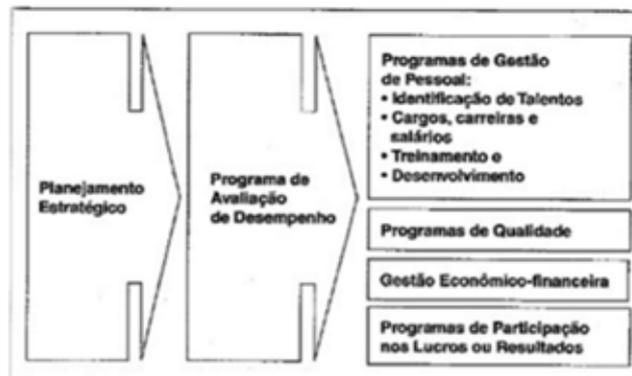
### A finalidade da avaliação de desempenho

Dentre os principais objetivos da avaliação de desempenho, destacam-se:

- melhorias na qualidade, produtividade, satisfação dos clientes, bem como no fator financeiro; desenvolver pessoas;
- melhoria nas competências, seja ela voltada às pessoas, bem como à organização;
- instrumento em decisões, tais como carreira, salário e benefícios;
- gerador de informações;
- dinamismo no planejamento empresarial;
- gerador de cultura organizacional, gerando um clima de cooperação, confiança e motivacional perante toda a equipe;
- levantar as reais necessidades de desenvolvimento e treinamento dos colaboradores.

O programa de avaliação de desempenho depende muito do planejamento estratégico da empresa, pois é necessário definir as competências dos colaboradores para que seja possível realizar as estratégias da empresa. A avaliação é diretamente ligada a diversos programas de gestão de pessoal, treinamento e desenvolvimento, gestão financeira, qualidade e, principalmente, no programa de participação de lucros e resultados. A figura a seguir mostra como o sistema de avaliação de desempenho é integrado.

**Figura 3.** Sistema integrado da avaliação de desempenho



Fonte: Marras (2012).

---

## A avaliação de desempenho por objetivos

Todo o processo de avaliação por objetivos inicia-se pelo colaborador e líder. *A priori*, a relação dos objetivos a serem atingidos pelo colaborador em um determinado período de tempo geralmente é firmada em um ano. Esta relação é definida através de reuniões planejadas com antecedência e firmada através dos objetivos definidos para o setor e para a empresa. Com os objetivos estabelecidos, os colaboradores deverão atingi-los dentro dos prazos que foram determinados entre eles e seu líder.

Acredita-se que definindo os objetivos será suficiente, utilizando metodologias ao máximo, mas isso muitas vezes começa a emperrar. Isso pode ocorrer devido ao estilo de liderança.

Combinados os objetivos e o estilo de liderança, devem ser acordados os padrões de desempenho desejados, ou seja, com que qualidade ou quantidade os objetivos devem ser realizados. Deve ser analisada a necessidade de treinamento para que o funcionário possa cumprir com os objetivos acordados (HERSEY; BLANCHARD, 1974, p. 97).

## O estilo de liderança

Para as fases das definições dos objetivos, é necessário escolher um estilo adequado de liderança para cada líder de setor, para que cada colaborador possa atingir cada um dos objetivos definidos anteriormente. Leme (2015) ressalta que, se houver, por exemplo, quatro objetivos combinados, o estilo de liderança a ser adotado pelo líder pode ser diferente para cada um dos objetivos.

A aplicação da teoria de liderança situacional, conhecida também como ciclo vital de liderança, é o que mais combina com os métodos de avaliação por objetivos. Nesta teoria, utilizam-se quatro estilos de liderança, que combinados orientam tarefas, relações e, principalmente, o comportamento dos líderes em detrimento à atividade que cada colaborador deverá realizar. O quadro a seguir descreve os estilos de liderança conforme a teoria de liderança situacional.

**Quadro 1.** Estilos de liderança - liderança situacional

ESTILO	AÇÃO	COMPORTEAMENTO DO LÍDER
Estilo 1	Dirigir	Mais ênfase em tarefa e pouca em relações
Estilo 2	Treinar	Muita ênfase em tarefas e em relações.
Estilo 3	Compartilhar	Pouca ênfase em tarefa e muita em relações.
Estilo 4	Delegar	Pouca ênfase em tarefa e em relações.

**Fonte:** Os autores, 2016.

Pontes (2010) destaca que, na teoria situacional ao método de avaliação por objetivos, o líder e o colaborador devem acordar em qual situação deve ser enquadrado cada um dos objetivos combinados com o colaborador, para determinação do estilo adequado de liderança.

Caso o colaborador tenha alta competência e relação aos objetivos antes combinados, o estilo quatro (delegar) é o mais adequado, pois deixa o colaborador livre para a execução do seu trabalho, tendo o líder a preocupação de acompanhar o resultado. Quando o colaborador não tiver competência necessária em determinado objetivo, é necessário um estilo de liderança no

---

qual o líder tem a responsabilidade de acompanhar e ensinar o trabalho, neste caso apresenta o estilo 1 (dirigir). Na apresentação de competências intermediárias na realização dos objetivos, os estilos 2 (treinar) e 3 (compartilhar) adéquam-se mais a esta situação.

### **Desenvolvimento**

A utilização de métodos de avaliação de desempenho pelas empresas tende a propiciar aos gestores um jeito mais fácil de compreender os resultados obtidos, verificando a evolução dos conhecimentos dos colaboradores pelo período preestabelecido pela organização, principalmente na avaliação dos níveis de conhecimento, habilidade e atitude.

Ribeiro (2005) enfatiza que administrar com as pessoas significa tocar a organização com seus colaboradores e os parceiros internos que mais entendem dela e de seu futuro. Já Chiavenato (2005) descreve que a teoria das relações humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos.

É neste momento que a avaliação de desempenho verifica se os objetivos dos colaboradores estão atendendo às expectativas da empresa no que se refere ao aumento de produtividade e eficiência na produtividade, em que o desempenho é registrado. Assim, melhor acompanhado e controlado.

### **Métodos utilizados para avaliação de desempenho**

De acordo com alguns autores (CHIAVENATO, 2000; MARRAS, 2000; GIL, 2001; FRANÇA, 2002), as avaliações de desempenho utilizam diversas maneiras para a sua aplicação, de modo a alcançar uma avaliação eficiente e gerando métodos para a aplicação desta avaliação. Destacam-se os seguintes métodos:

- Métodos de escala gráfica: é um dos métodos mais utilizados pelas empresas, pela sua simplicidade, e não exige muito treinamento dos avaliadores. É utilizado um formulário com questões tais como qualidade do trabalho, destacando opções para escolha de resultado (ótimo, bom, regular ou fraco). Método fácil e confiável.
- Método da escolha forçada: avalia o colaborador individualmente, sendo preenchido um formulário com questões já formuladas e que melhor se apresenta a cada colaborador. O avaliador é obrigado a escolher apenas uma das opções. Avalia apenas trabalho e resultado.
- Métodos dos incidentes críticos: analisa apenas os pontos fortes e fracos de cada colaborador, excluindo os fatores intermediários. Tem por objetivo aproveitar o melhor de cada colaborador e trabalhar os pontos mais fracos.
- Método de frases descritivas: idem ao método de escolha forçada, mas alguns autores indicam como um método subjetivo.
- Métodos de avaliação por resultados: baseia-se no cumprimento de metas estipuladas pelos líderes e gestores aos colaboradores, delimitado por um período de tempo já determinado, onde serão feitas as análises. Melhor método de verificação dos resultados alcançados pelos colaboradores, determinando se o mesmo deve ser melhorado, o que é esperado deste colaborador, bem como a qualidade desempenhada na organização.
- Métodos mistos: baseado num conjunto de métodos de avaliação, sendo possível abranger diversas áreas da organização ao mesmo tempo.
- Método de autoavaliação: como o próprio nome já diz, o colaborador faz sua avaliação de desempenho na organização, através de análises, relatórios, entre outros. Muito

---

criticado por não ser muito sincera por parte do colaborador, dificultando a análise do avaliador e gestor.

- Métodos de pesquisa de campo: não é muito utilizado pelas organizações, devido ao custo elevado e demorado. Consiste em entrevistas com os líderes de setor pelo avaliador, a fim de saber identificar melhor as necessidades dos subordinados.
- Métodos de comparação aos pares: consiste em comparar o desempenho de cada colaborador com os demais. Este método não é preciso, pois não identifica claramente as diferenças de cada um no seu ambiente de trabalho. Não é muito utilizado devido a influências comportamentais.
- Método de avaliação 180 graus: método em que o avaliado é analisado apenas por seus superiores, com base no desempenho e cumprimento das metas durante um período predeterminado.
- Método de avaliação 360 graus: método atualmente mais utilizado, em que cada colaborador é avaliado por todos com que interage, sendo eles seus superiores, fornecedores, clientes internos e externos, subordinados, entre outros. Método mais eficiente e completo, pois identifica os diversos pontos a respeito do colaborador.
- Método *Balanced Scorecard* (BSC): método mais moderno e atual. Avalia o desempenho dos colaboradores, tendo como função principal a de monitorar a efetivação e o andamento dos objetivos anteriormente traçados.

Segundo Araújo (2006), a avaliação de desempenho traz benefícios para todos, seja ele avaliado, avaliador ou empresa. No que se refere ao avaliado, neste caso, o colaborador, surge a possibilidade de conhecimento muito importante em uma autoavaliação de desempenho. No caso do avaliador, suas justificativas e seu entendimento sobre o avaliado fazem surgir uma melhoria considerável no que tange ao lado pessoal e profissional. Já nas empresas, apresenta uma visão estratégica, consequência de um destaque na produtividade e no relacionamento interpessoal.

### **Falhas na avaliação de desempenho**

- Padrões obscuros: os dados mensurados ou seus méritos são muito abertos a diversas interpretações.
- Erro de tendência central: ocorre quando o avaliador começa a evitar as pontuações mínimas e máximas, pontuando a todos sempre na média, produzindo distorções no resultado desta avaliação, sendo considerada desnecessária e de pouca utilidade.
- Brandura e rigor: o avaliador tende a avaliar os colaboradores ou muito bem ou muito mal, prejudicando muitas vezes seu desempenho no dia a dia na organização.
- Parcialidade: quando o avaliador utiliza problemas pessoais para prejudicar e afetar as avaliações deste colaborador.

### **Feedback**

Pontes (2010) define *feedback* como uma comunicação para fornecer informações sobre como é percebida a atuação de quem está ouvindo e se a forma desta atuação pode estar afetando o trabalho de outras pessoas. É um processo de ajuda para a mudança de comportamentos inadequados, manutenção de comportamentos desejáveis e orientação para novos comportamentos. O *feedback* deve fornecer a informação de forma clara sobre o desempenho do indivíduo ou de uma equipe no trabalho.

---

A palavra comunicação significa tornar comum, trocar informações, partilhar ideias, sentimentos, experiências, crenças e valores, por meio de gestos, atos, palavras, figuras, imagens, símbolos etc. Manter um canal de comunicação tem por fator fundamental a participação, bem como estabelecer contato através de uma troca rápida, dinâmica e participativa.

Uma comunicação bem canalizada, com emoções controladas, com mensagem justa, que ocorra num local e momento apropriado é fundamental para que flua o método de *feedback*.

Assim, *feedback* é o nome que se dá a um retorno específico, positivo ou negativo, sobre um determinado comportamento ou desempenho. Trata-se de uma poderosa ferramenta de gestão de pessoas e, desse modo, empresas de grande porte têm cada vez mais sistematizado e incentivado seu uso. É importante salientar que o foco do *feedback* deve ser a situação analisada e não a pessoa que a realizou; além disso, é importante que evidências e acontecimentos sejam considerados como exemplos de comportamento para efeito de análise.

Dar *feedback* é ter a capacidade de informar algo que ajude o outro a perceber o que funciona e o que não funciona nas suas ações.

### **Considerações finais**

Na pesquisa com os gestores das empresas, conclui-se que 100% das organizações possuem um programa de avaliação de desempenho, constituindo seus meios de avaliação, alguns formais e, outros, práticas implantadas em diversas empresas.

Verificou-se que se prioriza o desenvolvimento de carreiras em suas organizações, no sentido de oferecer aos colaboradores oportunidades de crescimento profissional.

Evidenciou-se que os gestores das empresas estão acompanhando as tendências do mercado no processo de avaliação de desempenho, muito embora elas tenham práticas a melhorar, tais como o processo de *feedback*, a necessidade periodicamente de atualizações nas avaliações, buscando sempre a melhoria do processo.

Ao final desta pesquisa, concluiu-se que gerenciar todo um processo de avaliação de desempenho é um trabalho contínuo e árduo, visando sempre à obtenção de resultados que as organizações necessitam para se tornar competitivas no mercado atual.

### **Referências**

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. **Avaliação de Desempenho Humano na Empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as Pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

---

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. Edição Compacta. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FRANÇA, A. C. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas**. Tradução: Dante Moreira Leite. São Paulo: EPU; Rio de Janeiro: FNME/MEC, 1974.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2015.

MARRAS, J. P. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 11. ed. São Paulo: LTR, 2010.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SILVA, R. O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

---

Artigo recebido em 30/05/17. Aceito em 10/07/17.