

# A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SUAS FORMAS DE UTILIZAÇÃO

SILVA, I. M.<sup>1</sup>  
PINTO, D.S.M<sup>2</sup>

**Palavras-chaves:** Organizacional. Psicologia. Avaliação. Desempenho.

## INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada na gestão de pessoas para mensurar o desempenho do indivíduo, este podendo ser colaborador, supervisor, diretor, entre outros. Ela tem o potencial de medir o desempenho dentro das organizações em todas as esferas hierárquicas, podendo ser utilizada também como base para promoção de cargos ou ganhos de benefícios, bem como para fundamentar decisões de desligamentos ou troca de funções. Ela possibilita também perceber qual setor e qual área do setor pode precisar de treinamentos, fornecendo dados para planos de treinamentos e aperfeiçoamentos de equipes e servindo de apoio para o processo de melhoria organizacional.

Esta ferramenta é excelente para medir desempenhos positivos ou negativos de novos colaboradores ainda em período de experiência, possibilitando ao supervisor medir os benefícios ou malefícios da efetivação do novo colaborador, dando também oportunidade ao colaborador na melhora em pontos que talvez precise de ajustes ou aperfeiçoamentos. Neste caso ela também pode favorecer o fornecimento de feedback, possibilitando a identificação de como o novo colaborador reage a feedbacks positivos e negativos e qual sua forma de resposta a eles, possibilitando conhecer também o perfil comportamental do colaborador dentro da empresa.

A avaliação de desempenho tem tomado seu espaço nas organizações através da gestão de pessoas, sendo uma ferramenta que abrange várias nuances dentro das organizações, colaborando para coletar dos colaboradores e líderes dados importantes para o crescimento da empresa, que sejam, talvez, essenciais para a estruturação da empresa e melhora de clima organizacional.

---

<sup>1</sup> Isabelle Mendes da Silva. Graduanda do Curso de Psicologia da Faculdade de Apucarana – FAP. Apucarana – PR. 2023. Contato: [isaabellemendess@gmail.com](mailto:isaabellemendess@gmail.com)

<sup>2</sup> Débora Sanitá Malaguido Pinto. Orientadora da pesquisa. Docente do Curso de Psicologia da Faculdade de Apucarana – FAP. Apucarana – Pr. 2023. Contato: [debora.malaguido@fap.com.br](mailto:debora.malaguido@fap.com.br)

Sua aplicação pode demandar um determinado tempo, mas ele logo se justifica pelo fato de trazer benefícios não só para as organizações e seus líderes, mas também pode ser uma base de melhora para liderados, se tornando essencial para tomada de decisão e trazendo como consequência a cultura do feedback. Sendo assim, torna-se importante a disseminação do assunto para que se torne uma ferramenta cada vez mais utilizada e embasada teoricamente.

## **OBJETIVOS**

O objetivo desse trabalho é Identificar as possibilidades de utilização da avaliação de desempenho como ferramenta da gestão de pessoas dentro das organizações, delimitando o conceito de gestão de pessoas, definindo o que é a avaliação de desempenho e por fim identificando as principais abordagens teóricas e suas possibilidades de utilização assim como os resultados que ela traz para as organizações.

## **METODOLOGIA**

Para a elaboração deste trabalho foi utilizado a pesquisa bibliográfica, fundamentada em materiais já publicados como livros, revistas, artigos científicos, jornais, monografias, dissertações, teses. Desta forma buscou-se informações de autores descrevendo o que se tem até o momento de informações sobre avaliação de desempenho e sua utilização na gestão de pessoas e por isso o objetivo desta pesquisa foi o de pesquisar bibliograficamente o que já existe de produção a respeito, sem fazer uma coleta de dados qualitativa com pesquisa em campo e fazendo-se então análise dessas informações sobre a o tema escolhido, a partir da descrição dos fatos, caracterizando-se como uma pesquisa básica, com fins descritivos.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A avaliação de desempenho sempre esteve presente informalmente na sociedade desde o início dos tempos, visto que o ser humano está sendo constantemente avaliado pelos membros da sociedade. Nas organizações, é uma ferramenta de grande importância para a vida dos funcionários e para o futuro das empresas (NASCIMENTO et al, 2005).

É preciso entender que para que um funcionário produza o que se espera dele, tenha desenvolvimento profissional e conseqüentemente um bom desempenho, ele deve estar satisfeito com o trabalho realizado e com sua organização. Os investimentos no ambiente de trabalho e no indivíduo tornam-se um fator fundamental

para o desenvolvimento da organização, só assim a organização conseguirá conquistar e manter a longo prazo seu espaço no mercado competitivo (NASCIMENTO, et al, 2005).

A avaliação de desempenho pode ser dividida em aspectos de processo e de resultado. Iniciando pelo ponto de processo, o desempenho é analisado em termos de comportamento, ou seja, o que as pessoas fazem quando trabalham. Estes são os próprios comportamentos. Ao abordar o desempenho como uma construção comportamental coloca em discussão a particularidade na compreensão de por que as pessoas se comportam de determinadas maneiras e quais forças estão em ação na determinação deste comportamento observando quais relações existem entre o comportamento e os aspectos afetivos, cognitivos, situacionais ou contextuais. PEIXOTO e CAETANO (2013).

O principal objetivo desta avaliação é a análise do desenvolvimento dos colaboradores, sendo um suporte para possibilitar o crescimento pessoal e profissional do indivíduo. É uma ferramenta que visa mensurar a competência de um funcionário no desempenho de determinado cargo, em determinado período de tempo. Graças à avaliação, a organização poderá coletar dados e informações sobre seu desempenho e direcionar suas ações e políticas para melhorar o desempenho organizacional por meio de programas de melhoria de desempenho do funcionário. (NASCIMENTO, et al, 2005).

A avaliação de desempenho é um processo pelo qual uma ou mais pessoas apreciam o desempenho dos outros, através da observação de amostras representativas de desempenho e produtos para o período durante ou após a conclusão de um determinado trabalho. Este processo visa criar um contrato duradouro entre a organização e seus membros sobre a produção que se espera deles, monitorando o desempenho do avaliado, corrigindo, dando instruções se necessário e avaliando os resultados alcançados. Sem ela, o planejamento e as estratégias organizacionais não produzirão resultados. (PEREIRA, 2014). Essa avaliação pode ser realizada de diversas formas e com diferentes objetivos, como veremos a seguir.

Uma das formas mais comuns de avaliação de desempenho é a avaliação por competências, que visa avaliar o desempenho do funcionário em relação às competências necessárias para o cargo que ocupa. Segundo Dutra (2014), uma

avaliação por competências permite identificar o que o funcionário sabe fazer e como ele faz, o que ajuda a definir planos de desenvolvimento individual.

Outra forma de avaliação de desempenho é a avaliação por resultados, que mede o desempenho do funcionário a partir dos resultados alcançados em seu trabalho. Segundo Cascio (2018), essa forma de avaliação é indicada para cargos em que os resultados são mais importantes do que as competências técnicas.

A principal forma de utilização da avaliação de desempenho é avaliar o desempenho dos funcionários em sua posição atual proporcionando informações relacionadas ao aproveitamento e encareiramento da pessoa. Segundo Pereira (2014), a avaliação de desempenho pode fornecer informações importantes sobre as competências do funcionário e ajudar na identificação de oportunidades de desenvolvimento de carreira.

Possibilita ainda nesta utilização a oportunidade de discutir com seu supervisor seu desempenho e padrões de desempenho, fornecendo informações sobre seus pontos fortes e fracos, identificando pontos de melhoria em sua função, mas também elevando a moral e mostrando suas melhores qualidades em determinada função. (DALMAU, BENETTI, 2009).

Após sua aplicação a avaliação de desempenho também pode ser indicador de programas de treinamentos, pois com base nos resultados dos avaliados do setor pode se medir o ponto que está havendo falhas ou que se encontra fraco, podendo desenvolver um plano de treinamento específico que auxiliará o funcionário no aprimoramento de suas funções. (DALMAU, BENETTI, 2009).

Além disso, pode ser aproveitada para fins de remuneração e promoção. Marras (2010) ressalta que a avaliação de desempenho pode ser utilizada como recompensa para a distribuição de bônus e prêmios aos colaboradores que se destacam em suas atividades que afirmam o uso dela como base para decisões sobre aumentos salariais e promoções.

A avaliação de desempenho também pode ser utilizada para fins de feedback, ou seja, para fornecer ao funcionário informações sobre seu desempenho e orientações para melhorias. Segundo Marras (2010) o feedback deve ser fornecido de forma clara e objetiva, enfatizando os pontos fortes do funcionário e indicando áreas que precisam de melhorias.

Em resumo, a avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para a gestão de pessoas nas organizações, podendo ser utilizada de diversas formas para

atender às necessidades da empresa. É importante que a empresa defina claramente os objetivos da avaliação de desempenho e a forma como ela será utilizada, a fim de evitar interpretações equivocadas por parte dos colaboradores.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Avaliação de desempenho refere-se a um mecanismo ou ferramenta que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos auxiliando no programa de treinamentos da organização. Ela pode também medir as competências e avaliar o potencial para desenvolvimento de carreira assim como fornecer a oportunidade para implantação de feedback na empresa.

Diante disso, concluímos que avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para as organizações e que traz muitos resultados. Releva-se dizer que visto ser uma ferramenta que se encontra em renovação, visto as recentes mudanças que houveram no setor de RH, se subdividindo em gestão de pessoas e departamento pessoal, há poucas referências bibliográficas sobre o assunto dentro do campo da psicologia, necessitando ainda se utilizar de referências da administração.

## **REFERÊNCIAS**

CASICO, WF. Gerenciamento de Recursos Humanos: uma interface entre recursos humanos e os negócios. São Paulo: Atlas, 2018.

DALMAU, Marcos Baptista Lopes; BENETTI, Kelly Cristina. Avaliação de desempenho. 1º edição. Curitiba: IESDE BRASIL SA, 2009.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2014.

MARRAS, J.P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 3 ed. São Paulo: Futura, 2000.

NASCIMENTO, Roberta F. Lopes; LOPES, Regina M. Fernandes; LIMA ARGIMON, Irani. Avaliação de Desempenho nas organizações. 2005.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves; CAETANO, António. Avaliação de Desempenho. In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (org.). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 528-556.

PEREIRA, Alonso Luiz. A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. Negócios Em Projeção, v. 5, n. 2, p. 79-96, 2014.