

## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

**PERFORMANCE ASSESSMENT AS A STRATEGIC TOOL IN THE AREA OF HUMAN RESOURCES**

Fabio Simi Rastine - fsrastine@gmail.com

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

Daniela Rodolpho – daniela.rodolpho@fatec.sp.gov.br

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (Fatec) – Taquaritinga – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v21i1.1953

Data de submissão: 14/04/2024

Data do aceite: 10/03/2024

Data da publicação: 20/06/2024

### RESUMO

O mercado com diversos concorrentes, sustentado de atualização de informações em um reduzido espaço de tempo, exige novas posturas dos gestores e de seus funcionários. Desta forma, requer avaliações de desempenho diárias e estudos para planear estratégias de desempenho das organizações. A avaliação de desempenho pode ser abalizada de diversas maneiras e precisa levar em consideração a estratégia da empresa, pois isso influencia no comportamento dos funcionários. A contribuição desta pesquisa é levar o conhecimento aos pesquisadores da área de gestão de recursos humanos um assunto que se faz presente em grandes empresas. O objetivo desta pesquisa é através de uma Revisão Sistemática de Literatura apresentar casos de empresas no qual o departamento de recursos humanos avalia o desempenho de seus colaboradores. Ao final podemos considerar que a avaliação de desempenho é um assunto que ainda tem muito que ser explorado pelos pesquisadores e principalmente utilizado pelas empresas. É um instrumento eficaz que traz grandes resultados. Nos três estudos de caso apresentados da aplicação da Avaliação de Desempenho os resultados positivos encontrados foram que a Avaliação de Desempenho proporciona motivação para os funcionários pois em um dos casos somente após a Avaliação de Desempenho o funcionário pode receber gratificações financeiras, comprovar estágios ou mudar de função e confiabilidade para a empresa. Além disso, essa importante ferramenta do Departamento de Recursos Humanos, além de cumprir a sua função de avaliar, pode mostrar problemas que a empresa possui para assim a empresa traçar estratégias de como resolver.

**Palavras-chave:** Desempenho. Metas. Avaliação de Desempenho.

### ABSTRACT

The market with several competitors, sustained by updating information in a short space of time, requires new attitudes from managers and their employees. Therefore, it requires daily performance assessments and studies to plan organizational performance strategies. Performance evaluation can be guided in different ways and needs to take into account the

company's strategy, as this influences employee behavior. The contribution of this research is to bring knowledge to researchers in the area of human resources management, a subject that is present in large companies. The objective of this research is, through a Systematic Literature Review, to present cases of companies in which the human resources department evaluates the performance of its employees. In the end, we can consider that performance evaluation is a subject that still has a lot to be explored by researchers and mainly used by companies. It is an effective tool that brings great results. In the three case studies presented on the application of the Performance Assessment, the positive results found were that the Performance Assessment provides motivation for employees because in one of the cases only after the Performance Assessment can the employee receive financial bonuses, confirm internships or change jobs. function, reliability for the company. Furthermore, this important tool from the Human Resources Department, in addition to fulfilling its evaluation function, can show problems that the company has so that the company can outline strategies on how to resolve them.

**Keywords:** Performance. Goals. Performance evaluation

## 1 INTRODUÇÃO

A mundialização e a ciência ampliada na área de comunicação estabelece aos empresários uma obrigação que é a necessidade de implementar técnicas para resolução de problemas em curto espaço de tempo e com alta certeza (Pontes, 2021).

O mercado com diversos concorrentes, sustentado de atualização de informações em um reduzido espaço de tempo, exige novas posturas dos gestores e de seus funcionários. Desta forma, requer avaliações de desempenho diárias e estudos para planejar estratégias de desempenho das organizações e para fazer esse trabalho é preciso informações de todas as áreas da empresa, pois somente assim é possível avaliar (Fischmann; Zilber, 2022).

Segundo Pontes (2021) a avaliação de desempenho é uma ferramenta usada pela área de gestão de pessoas para medir as ações dos funcionários ou um departamento. Normalmente é feito de acordo com a necessidade ou regularmente. Desta forma se faz possível fazer uma investigação se o funcionário está atendendo o esperado pela empresa, ou se encontra acima ou abaixo do esperado. Dentro da avaliação de desempenho faz um diagnóstico das aptidões do funcionário e a partir daí delinear um plano estratégico com o funcionário ou com a equipe.

Além do mais, a avaliação de desempenho ampara na visão estratégica da empresa indicando o lado positivo e o lado negativo propondo melhorias para o funcionário e/ou equipe, assim visualizando formas aprimorar o desenvolvimento do funcionário e/ou equipe e consequentemente gerando resultados positivos (Pontes, 2021).

Esta pesquisa aborda Avaliação de Desempenho dentro da área de Gestão de Pessoas, é uma área de estudo constante e abrangente em todas as empresas e é necessário que todos os profissionais tenham conhecimento sobre o assunto.

A contribuição desta pesquisa é levar o conhecimento aos pesquisadores da área de gestão de recursos humanos um assunto que se faz presente em grandes empresas.

Segundo Guesser, Ensslin e Petri (2020) a prática da Avaliação de Desempenho objetiva a melhoria contínua das atividades organizacionais e o alcance de seus objetivos estratégicos por meio do acompanhamento do desempenho nos indicadores do Sistema, num processo de aprendizagem constante dos gestores e colaboradores para gestão e crescimento do desempenho humano.

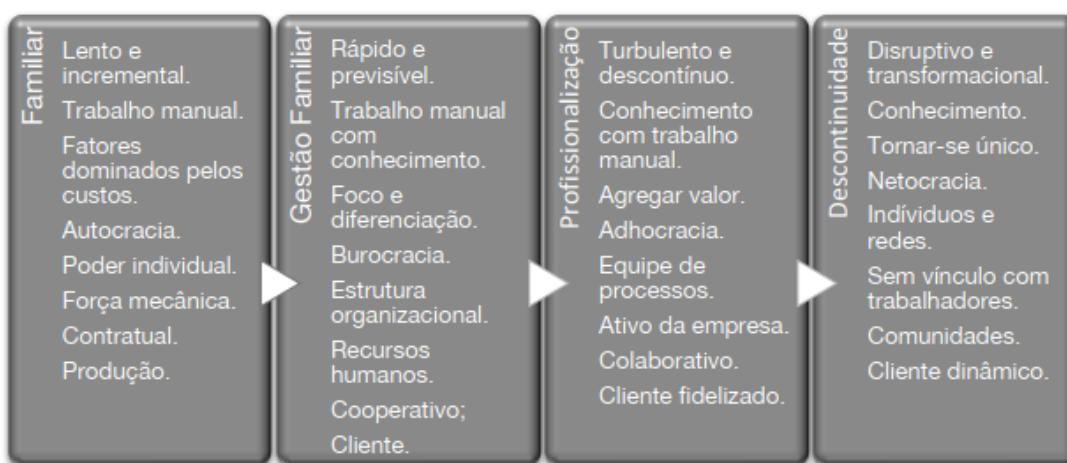
O objetivo desta pesquisa é através de uma Revisão Sistemática de Literatura apresentar casos de empresas no qual o departamento de recursos humanos avalia o desempenho de seus colaboradores.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Avaliação de Desempenho

No decênio de 1980, aconteceu as indispensáveis alterações na área de avaliação de desenvolvimento devido o descontentamento das avaliações de desempenho usuais. O progresso das medidas de desempenho acompanhou as mudanças do mercado e tais mudanças ocorreram sendo um retorno as propensões globais sendo possível traçar uma confrontação com a evolução empresarial conforme mostra a Figura 1 (Bititci *et al.*, 2012).

**Figura 1** – Evolução das Medidas de Desempenho

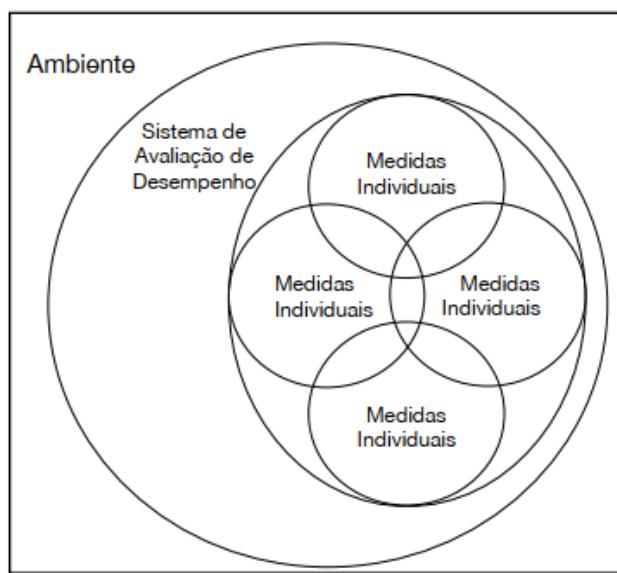


**Fonte:** Bititci *et al.* (2012)

Melnyk *et al.* (2014) investigam o conceito de avaliação de desempenho e difere dos termos atuais definindo a avaliação de desempenho como instrumento aplicado para quantificar a eficiência ou eficácia das ações. A métrica é definida por três elementos que são a medida, o padrão de desempenho e as consequências por estar acima ou abaixo do esperado.

A avaliação de desempenho pode ser abalizada de diversas maneiras e precisa levar em consideração a estratégia da empresa, pois isso influencia no comportamento dos funcionários. Nesse nível deve identificar quais serão as medidas adotadas e os benefícios da sua utilização (Pontes, 2021).

**Figura 2 – Framework de Avaliação de Desempenho**



**Fonte:** Adaptado de Pontes (2021)

Conforme Pontes (2021) a finalidade da Avaliação de Desempenho está na evolução, na melhoria e na inovação. Esses três pontos levam a uma exigência pessoal e profissional que faz com que possa medir o crescimento pessoal do funcionário e/ou equipe e consequentemente gerar metas para serem alcançadas. Algumas das metas são:

- Metas de desenvolvimento: Equiparam-se a evolução profissional e/ou pessoal identificando o potencial do funcionário e/ou equipe procurando ascensão das suas habilidades.
- Metas de melhoria: Nesse caso é necessário corrigir o desempenho. Neste caso os relatórios feitos mostram uma performance inferior ao esperado. Quando acontece isso a área de gestão de pessoas deve acompanhar a evolução do funcionário e/ou equipe.

A avaliação de desempenho serve para medir, melhorar e direcionar o desempenho dos colaboradores, contribuindo para o crescimento da organização.

## **2.2 A Importância e Benefícios da Avaliação de Desempenho**

Conforme Madureira (2002) a editoração na área de Recursos Humanos cada vez mais vem aumentando as publicações sobre o assunto Avaliação de Desempenho. A disseminação sobre o assunto é importante devido aos proveitos que a Avaliação de Desempenho proporciona. A Avaliação de Desempenho é uma prática organizacional empregue pela área de Recursos Humanos dedicando-se a avaliar e desenvolver técnicas e instrumentos para mensurar a atividade de trabalho de cada funcionário.

Dois decênios atrás, já se falava que a Avaliação de Desempenho era um instrumento que agregava a empresa e o funcionário pois proporciona perspectivas para ambos, além disso, pode servir para criar expectativas para os funcionários consequentemente motivando toda a equipe de trabalho (Schneier; Beatty; Bairs, 1986).

De acordo com Chiavenato (2020) quando pensamos em Avaliação de Desempenho ou Gestão de Desempenho, que é o mesmo sentido, trata-se de fazer uma Avaliação do seu subordinado ou até de si próprio naquela função que exerce diariamente, mas acima de tudo a Avaliação de Desempenho tem como propósito apurar os resultados alcançados e comparar com os resultados esperados. E isso é essencial para toda a empresa pois o que existe de mais precioso em uma empresa são as pessoas, pois são elas que agregam valor a empresa.

A Avaliação de Desempenho também tem por função identificar os problemas dentro da empresa e valorizar o capital humano, além disso, todo o funcionário precisa de reconhecimento do seu trabalho e desempenho, desenvolver seu potencial e expor suas dificuldades. Muitas empresas usam a Avaliação de Desempenho para aumento de salário e mudança de cargos (Pontes, 2021).

## **2.3 Os cuidados na Avaliação de Desempenho**

Um cuidado que deve ser tomado na Avaliação de Desempenho é a Subjetividade, todo o profissional de Recursos Humanos deve ter claro os instrumentos avaliativos e o retorno que deseja alcançar após a Avaliação para assim não ocorrer interpretações erradas (Madureira, 2002).

Chiavenato (2020) afirma que é indispensável em toda a Avaliação de Desempenho o avaliador dar um feedback ao avaliado, pois ele precisa ter o conhecimento pois o avaliado só

irá traçar uma nova estratégia de trabalho e se capacitar se ele tiver esse *feedback*. De nada adianta o Recursos Humanos fazer uma avaliação e guardar essa informação consigo. Lembrando que a Avaliação de Desempenho não se deve avaliar traços de personalidade e sim deve-se avaliar o trabalho da pessoa.

Quando se faz Avaliação de Desempenho, os padrões de desempenho devem ser acordados em ambas as partes, o avaliador deve deixar claro para o avaliado o que será avaliado no seu trabalho. A Avaliação de Desempenho deve ser feita com propostas claras e o avaliador deve avaliar todos de maneira igual, de maneira que o pessoal não interfira no profissional. Esse cuidado deve ser tomado para reduzir as incertezas ou dúvidas nos resultados da avaliação (Pontes, 2021).

Conforme Bitici *et al.* (2012) a Avaliação de Desempenho pode ser dividida de duas formas, sendo a primeira com o intuito financeiro, beneficiando o funcionário de algum modo e a segunda focando em aumento de produtividade.

Para realizar uma boa Avaliação de Desempenho é necessário preparação tanto do avaliador como do avaliado. O ideal é o avaliador é listar todos os pontos positivos e saber expor ao avaliado de uma forma construtiva os pontos negativos ou os resultados não atingidos. A Avaliação de Desempenho deve permitir aprendizagem e mudanças no funcionário e na equipe (Chiavenato, 2020).

É significativo que na Avaliação do Desempenho o avaliador durante este momento deve estar totalmente concentrado no avaliado e sem distrações, para que o método de avaliação ocorra de maneira correta, da mesma forma o avaliado deve estar atento na forma que ele esteja conduzindo essa avaliação (Bitici *et al.*, 2012).

## **2.4 Tipos de Avaliação de Desempenho**

Três tipos conhecidos de Avaliação de Desempenho são: Avaliação 90°, Avaliação 180° e Avaliação 360°:

- Avaliação 90° - Essa avaliação é de acordo com a visão da liderança. É a mais comum, e toda a avaliação feita é baseada sobre as atividades desempenhadas no seu trabalho (Chiavenato, 2020).
- Avaliação 180° - Essa avaliação é feita analisando as suas atividades desempenhadas e também uma autoavaliação, assim permitindo uma comparação entre o trabalho do funcionário e próprio funcionário sobre o seu trabalho (Chiavenato, 2020).

- Avaliação 360° - Essa avaliação além do chefe avaliar o seu funcionário, o funcionário avalia o seu trabalho desempenhado e avalia o trabalho do seu chefe. É o tipo de avaliação de desempenho mais completo, mas infelizmente pouco utilizada (Chiavenato, 2020).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para Miguel (2007) o método de pesquisa é a padronização necessária para uma pesquisa ser considerada como científica.

Para as buscas na revisão da literatura foram utilizadas as palavras- Avaliação de Desempenho e Indicadores de Desempenho.

Essas palavras-chave fizeram com que alcançasse o conteúdo desejado. A base de dados utilizada foi o Google Acadêmico.

A metodologia utilizada nesta pesquisa, corresponde na Revisão Sistemática da Literatura. De tal forma, esse método busca materiais que existem, faz uma análise do texto de maneira aperfeiçoada e trabalha com cada texto. A Revisão Sistemática da Literatura é uma categoria de pesquisa que busca entendimento, processo de seleção, reproduzibilidade e base de dados pesquisada. Além disso, apresenta as limitações de cada artigo analisado e as limitações da própria revisão (Galvão; Ricarte, 2019).

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A avaliação de desempenho é um prestigiado instrumento para gerar dados para a área de recursos humanos. Devido a isso não pode ser restrita à sua utilização, pois a avaliação de desempenho pode gerar benefícios como ganhos financeiros, satisfação dos funcionários, um ambiente de trabalho agradável, indicadores de desempenho e melhorias na estratégia da empresa (Pontes, 2021).

Na pesquisa de Rodrigues, Freitas e Messias (2020) é apresentado um caso de avaliação de desempenho em uma empresa pública. Em sua pesquisa mostra a aplicação da avaliação de desempenho aos colaboradores através de aplicação de instrumentos quantitativos. A avaliação de desempenho em setores públicos é muito frequente e a principal função é a aprovação em estágio probatório, promoção, pagamento de gratificações de desempenho e progressão funcional. Nos resultados de sua pesquisa fica claro que a Avaliação de Desempenho é muito

utilizada na área pública e feita de maneira quantitativa para não ter dúvidas dos resultados encontrados.

Andrade e Cordeiro (2022) em sua pesquisa é aplicado a avaliação de desempenho em uma unidade do Instituto Federal de Pernambuco -IFPE. Foram realizadas entrevistas com os funcionários da unidade em questão. O estudo observou os aspectos que atingem e contribuem com a efetividade da avaliação de desempenho. E os funcionários afirmaram que as avaliações de desempenho devem ser atualizadas.

Comparando os estudos de caso de Rodrigues, Freitas e Messias (2020) e Andrade e Cordeiro (2022) percebe-se que ambos são empresas públicas a prática da Avaliação de Desempenho e em ambas é necessário atingir o que foi estabelecido. O que diferencia uma pesquisa e outra é que em uma a Avaliação de Desempenho é quantitativa e estatística isso proporciona confiabilidade nos resultados e na outra pesquisa os funcionários estão descontentes com a avaliação na forma como é aplicada.

Tessarini Junior *et al.* (2020) em sua pesquisa os autores pesquisaram a contextura das atividades de trabalho dos funcionários públicos que atuam no departamento de recursos humanos em uma instituição de ensino superior federal brasileira. Ao final da pesquisa chegaram no resultado de um trabalho censurador, com constrangimentos associados ao ritmo de trabalho, pressão por prazos, falta de funcionários, infraestrutura ruim e difícil relação de trabalho. Verificou-se que esses fatores causa sofrimento tendo como consequência desmotivação para a atividade de trabalho e necessidade de adoção de estratégias para minimizar os possíveis problemas na área da saúde mental dos trabalhadores. Nessa pesquisa fica evidente que a avaliação de desempenho demonstrou além da “avaliação em si”, demonstrou os problemas no ambiente de trabalho.

Para que a avaliação de desempenho obtenha os resultados desejados, espera-se que o uso desta avaliação permita aos gestores identificar se os funcionários considerados bons gerem resultados positivos e possam contribuir efetivamente para a empresa e para o funcionário (Oliveira *et al.*, 2020).

Rengel e Ensslin (2020) afirmam em sua pesquisa que a avaliação de desempenho vai de acordo com o estilo de cada liderança. De acordo com a liderança será feita uma avaliação de desempenho.

Na aplicação da Avaliação de Desempenho na pesquisa de Rodrigues, Freitas e Messias (2020) observa-se a Avaliação de Desempenho é feita de maneira quantitativa, isso traz resultados confiáveis e traz informações claras aos funcionários avaliados. Nessa pesquisa

demonstrou que é a forma de aprovação da atividade executada. Já na pesquisa de Andrade e Cordeiro (2022) no Instituto Federal de Pernambuco mostrou que existe uma Avaliação de Desempenho mas essa avaliação não é adequada pois existe um descontentamento por parte dos funcionários.

Na pesquisa de Tessarini Junior *et al.* (2020) mostrou que em uma Instituição de Ensino Superior Pública e aplicada a Avaliação de Desempenho mas nesta avaliação existe constrangimento na avaliação e os problemas encontrados.

Diante disso podemos perceber que nesses três casos apresentados da aplicação da Avaliação de Desempenho somente um caso é que de fato acontece de maneira ideal os outros dois infelizmente não acontece. Isso vem de encontro com a Revisão de Literatura dessa pesquisa no qual os autores afirmam o qual é importante os cuidados com a Avaliação de Desempenho.

Vale ressaltar que no Caso de Rodrigues, Freitas e Messias a Avaliação de Desempenho é a forma de concluir um estágio, se promover, gratificação financeira, isso faz com que a empresa motive seus funcionários, tenha confiabilidade e seja justa com todos. Isso com certeza é um grande benefício da Avaliação do Desempenho.

Outro fato interessante é que na Pesquisa de Tessarini Junior *et al.* (2020) a Avaliação de Desempenho mesmo não sendo aplicada de maneira adequada, ela tem o benefício de apresentar problemas e dificuldades. E isso de certa forma é muito benéfico para a empresa quando consegue detectar falhas para saber qual é a melhor forma de solucioná-las.

## **5 CONCLUSÃO**

Nessa pesquisa em Resultados e Discussões foi apresentado três estudos de casos de aplicação da Avaliação de Desempenho em empresas públicas.

O objetivo dessa pesquisa foi atingido pois apresentou três casos de empresas que aplicam a Avaliação de Desempenho e os resultados positivos encontrados foram: A Avaliação de Desempenho proporciona motivação para os funcionários pois em um dos casos somente após a Avaliação de Desempenho o funcionário pode receber gratificações financeiras, comprovar estágios ou mudar de função, ou seja, traz confiabilidade para a empresa. Em um dos casos a Avaliação de Desempenho mostrou problemas da empresa, ou seja, essa importante ferramenta do Departamento de Recursos Humanos, além de cumprir a sua função de avaliar,

pode mostrar problemas que a empresa possuí para assim a empresa traçar estratégias de como resolver.

Podemos considerar que a avaliação de desempenho é um assunto que ainda tem muito que ser explorado pelos pesquisadores e principalmente utilizado pelas empresas. É um instrumento eficaz que traz grandes resultados.

Para pesquisas futuras seria interessante fazer um estudo aprofundado em uma empresa no qual mostre os resultados do antes e do depois da aplicação da avaliação de desempenho.

## **REFERÊNCIAS**

ANDRADE, M.N.S.; CORDEIRO, A.T.; Avaliação de Desempenho no Setor Público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. **Revista de Carreiras Pessoas**, v.12, nº 2, 2022.

BITITCI, U.; GARENKO, P.; DÖRFLER, V.; NUDURUPATI, S. Performance measurement: challenges for tomorrow. **International Journal of Management Reviews**, v. 14, n. 3, p. 305- 327, 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração** – Uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Editora Atlas, 10ª Edição, 2020.

FISCHMANN, A. A.; ZILBER, M.A. Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas: um sistema de controle. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 1, p. 10-25, 2022.

GALVÃO, M.C.B; RICARTE, I.L.M. Revisão Sistemática da Literatura: Conceituação, Produção e Publicação. **Logeion: Filosofia da Informação**, v.6, n.1, p. 57-73, 2019.

GUESSER, P. C. L.; ENSSLIN, S.R.; PETRI, S.M. Avaliação de Desempenho de Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 15, n. 4, p. 42-67, 2020.

MADUREIRA, César “A avaliação de desempenho no contexto da Administração Pública, Actas do 3º Encontro INA cujo tema foi “A reinvenção da Função Pública”, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

MELNYK, S. A., BITITCI, U., PLATTS, K., TOBIAS, J., ANDERSEN, B. Is performance measurement and management fit for the future? **Management Accounting Research**, v.25, n.2, p.173-186, 2014.

MIGUEL, P.A.C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para a sua condução. **Produção**, São Carlos, v 17, nº 1, p. 216 – 229, janeiro/abril 2007.

OLIVEIRA, F. H. D., COELHO JUNIOR, F. A. C., CORREIA, P. M. A. R., SILVA, P. M. Q. F., GOMES, C. J. V. Evidências de Validade para uma Medida de Percepção de Efetividade da Avaliação de Desempenho. Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2020.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho:** métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes. 14<sup>a</sup> Edição, Editora LTR: São Paulo, 2021.

RODRIGUES, E.C.P.V.; FREITAS, G.L.; MESSIAS, E.P. Avaliação de Desempenho no Setor Público: O Caso da Universidade Federal de Viçosa. **Revista Caderno de Administração**, v.14, n°1, 2020.

RENGEL, R.; ENSSLIN, S. Avaliação de Desempenho dos Estilos de Liderança: Análise da Literatura e Agenda de Pesquisa. **Revista Economia & Gestão**, v. 20, n. 57, 2020.

SCHNEIER, C.E., BEATTY, R.W., BAIRD, L.S. Creating a performance measurement system, Training and Developppment Journal, May, pp-74-80, 1986.

TESSARINI JUNIOR, G.; SALTORATO, P., CAVALCANTI, T., FONTES, A. R. M., VIEIRA, M. H. P. Avaliação do contexto de trabalho em uma instituição federal de ensino: estudo com servidores da área de gestão de pessoas. **Revista Gestão e Conexões**, v. 9, n. 1, p. 128-150, 2020.