

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: A CONTRIBUIÇÃO DESTE INSTRUMENTO  
NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DE TRABALHADORES DENTRO  
DAS ORGANIZAÇÕES

GEÓRGIA PORTELA RANZOLIN

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em  
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação da  
Prof. Dr. Andrea Oltramari

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Instituto de Psicologia  
Porto Alegre, setembro de 2015

*Dedico esta monografia aos meus colegas de trabalho que, no dia a dia, me ajudam a compreender o quanto as pessoas e o apoio a elas são importantes dentro de uma organização, incentivando-me na escolha do tema para a monografia.  
À minha família e amigos, que me incentivam a ir atrás de meus sonhos.*

*Agradeço de coração aos meus pais, Paulo Fernando Ranzolin e Maria Adelaide Portela Ranzolin, por me ensinarem o valor da aprendizagem, do conhecimento e do trabalho para a vida, pelo amor incondicional e pelo apoio que sempre me deram em meus estudos – o que não foi diferente durante esta especialização. Ao meu marido, Luiz Gustavo Matiotti da Costa, pela paciência, compreensão, incentivo, força, carinho e amor a todo o momento. À minha orientadora, Andrea Oltramari, pela paciência, seriedade e partilha de conhecimentos. Obrigada!*

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	5
2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SEU PAPEL NA ORGANIZAÇÃO .....	8
3 A CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO DE TRABALHADORES .....	12
4 DIÁLOGOS ENTRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL .....	15
5 DIÁLOGOS ENTRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CARREIRA .....	17
6 DIÁLOGOS ENTRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO .....	19
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	21
REFERÊNCIAS .....	22

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias de hoje, com o aumento da competitividade, conseqüente da globalização e do desenvolvimento da tecnologia de informação, criou-se a necessidade de as empresas utilizarem, cada vez mais, ferramentas, instrumentos e indicadores para avaliar e medir o desenvolvimento de sua organização em aspectos gerais. Esses instrumentos passam a ser utilizados para suprir a necessidade de se obter, de forma acelerada, informações reais sobre o seu desenvolvimento organizacional e para poder trabalhar em cima de erros, planejamento de mudanças e tomadas de decisões estratégicas para a organização. Para saber se os objetivos da empresa estão sendo cumpridos, é preciso medir as ações que estão sendo praticadas e avaliar os resultados.

Há algumas décadas atrás, os métodos de análise e avaliação de desempenho das empresas eram baseados principalmente, e muitas vezes somente, em indicadores financeiros, os quais forneciam apenas um retrato estatístico numérico da estratégia e da evolução da empresa. Porém, com o passar dos anos e devido ao aumento da competitividade – citado anteriormente –, percebeu-se que medir e avaliar somente os indicadores financeiros não retrata de forma adequada o desempenho geral da organização, ou seja, a aplicação apenas dos indicadores financeiros se mostra insuficiente para orientar a empresa na geração de valor neste novo cenário de competição.

Dessa maneira, as empresas começaram a avaliar também os aspectos não-financeiros da atividade empresarial, buscando meios de obter informações relevantes sobre todos os processos da empresa, o que tem levado a uma maior preocupação com relação à qualidade dos processos produtivos e à obtenção de sistemas de avaliação e controle que possam fornecer informações essenciais para a compreensão, acompanhamento e aperfeiçoamento do desempenho da empresa e também de seus trabalhadores.

Segundo Kaplan e Norton (1997), “o que não é medido, não é gerenciado”, e, baseando-se nesse conceito, conclui-se que é indispensável para uma empresa que quer se manter no mercado na era da informação a utilização de ferramentas de medição e avaliação que possibilitem o controle e o gerenciamento de suas atividades operacionais, de seus processos e de seu pessoal, obtendo definições claras de critérios

quantitativos e qualitativos para a tomada de ações estratégicas de acordo com sua missão na busca de resultados satisfatórios.

Partindo-se do pressuposto de que as estratégias organizacionais só podem ser realizadas por intermédio das pessoas, cria-se a necessidade de inserir, junto aos instrumentos de medição de resultados das organizações, a avaliação de desempenho dos trabalhadores, consistente com os objetivos da organização.

O capital humano tem sido considerado uma das principais fontes de inovação organizacional, pois o que assegura o desenvolvimento ou o fracasso de uma empresa são as pessoas que nela trabalham. Já dizia Lucena que:

(...) é ponto pacífico, não havendo nenhum tipo de questionamento, a importância do recurso humano na organização empresarial ou em qualquer outro tipo de organização do trabalho. Em sua essência, as organizações têm sua origem nas pessoas, o trabalho é processado por pessoas e o produto de seu trabalho destina-se às pessoas. As máquinas, por mais sofisticadas que sejam, são ferramentas do homem no trabalho. (Lucena, 1995)

Portanto, baseada em sua missão, visão e valores, é necessário que as empresas incorporem a gestão estratégica do capital humano, também inserindo em seus instrumentos de medição e avaliação o comportamento e o desempenho dos trabalhadores que atuam na organização, que devem estar de acordo com os objetivos da empresa.

O fator humano constitui a força vital para a realização do empreendimento empresarial.

Toda a movimentação da empresa para acompanhar o mercado, manter-se atualizada e bem sucedida é o resultado de decisões tomadas e de ações operacionalizadas. E decisões são tomadas por pessoas e praticadas por pessoas. Portanto, são as pessoas que promovem as mudanças para manter a empresa em ritmo evolutivo. Isto significa que o sucesso da empresa apóia-se fundamental e insubstituívelmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho. (Lucena, 1992)

A partir daí, podemos falar no instrumento de avaliação denominado avaliação de desempenho, que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, comparando-o com o desempenho individual esperado pela empresa, visando dota-la de um instrumento mais bem estruturado para conduzir de forma mais eficaz a gestão do desempenho dos trabalhadores na busca de motivação, qualidade, produtividade e resultados positivos para o trabalho, pois “o desempenho de uma organização é decorrente do somatório dos desempenhos individuais das pessoas que trabalham nela” (Bitencourt, 2010).

As pessoas que compõem uma organização são um grande potencial e, quanto melhor o seu desempenho e a sua gestão, vinculados ao negócio da organização, maior a sua eficácia. Uma política eficaz de avaliação de desempenho deixou de ser um instrumento burocrático e passou a ser um processo cujo bom uso permite não apenas a sobrevivência da organização em um mercado competitivo, mas a sua aproximação com a excelência. Tem por finalidade agregar valor à organização, às pessoas que nela trabalham e aos clientes que utilizam os seus serviços (Adler, 2002).

A avaliação de desempenho é uma ferramenta ou instrumento utilizado por muitas empresas para avaliar o desempenho dos trabalhadores em suas funções, visando analisar se estes estão desempenhando o seu trabalho de acordo com o esperado pela empresa. Ao avaliar o desempenho dos colaboradores, a empresa possui argumentos e importantes informações para tomar decisões a respeito do desenvolvimento de cada colaborador dentro da organização. Dessa maneira, surge a seguinte questão a ser explorada: de que maneira a avaliação de desempenho pode contribuir para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores dentro de uma organização?

Assim, este trabalho tem por objetivo:

- Identificar a necessidade das empresas em avaliar o desempenho de seus colaboradores;
- Compreender o significado da avaliação de desempenho e a sua aplicação dentro das organizações;
- Entender a contribuição da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional de trabalhadores dentro das organizações, no que diz respeito à capacitação, carreira e remuneração.

## 2 A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E SEU PAPEL NA ORGANIZAÇÃO

A avaliação de desempenho é um processo tão importante para o futuro da organização quanto para o futuro dos trabalhadores que nela atuam.

“A avaliação de desempenho constitui-se numa série de técnicas com a finalidade de obter informações sobre o comportamento profissional do avaliado durante o seu desempenho no trabalho” (Carvalho & Nascimento, 1998, p. 242). Esse desempenho é avaliado de acordo com os objetivos esperados pela organização e a avaliação é feita geralmente por gerentes, coordenadores, gestores e líderes.

Para cada cargo existente na organização a empresa espera um determinado desempenho, ou seja, para um vendedor, por exemplo, a empresa espera que o mesmo possua bom conhecimento técnico sobre os produtos que vende (e, conseqüentemente, que busque métodos de adquirir tais conhecimentos e de qualificar-se dentro de sua área), boa capacidade de comunicação, boa capacidade de persuasão, pontualidade com o horário de trabalho, acompanhamento de suas vendas, entre outras características que podem ser chamadas de competências, ou, mais especificamente, conhecimentos, habilidades e atitudes do colaborador. Ao avaliar o desempenho de um vendedor, a avaliação será baseada nessas competências e na necessidade de se avaliar o desempenho dos trabalhadores na empresa, levando-se em conta seus comportamentos técnico-profissionais.

Para realizar a avaliação de desempenho, é necessário determinar o que avaliar e como avaliar. Portanto, tal avaliação deverá ser realizada com base no planejamento estratégico da organização, em sua missão, visão e valores, e na sua descrição de cargos e competências adequadas para estes, o que também deve estar claro para os trabalhadores, para que possam atuar de acordo com os critérios e objetivos da empresa.

Assim, não se pode considerar o trabalhador como o único responsável por um possível mau desempenho, pois cabe à organização e aos gestores comunicar de forma clara a cada trabalhador o que espera como resultado de sua atuação profissional dentro da empresa. Dessa forma, percebe-se que o mais importante não é o instrumento de avaliação de desempenho, e sim como se dá o processo de gestão e condução desse instrumento.

Segundo Lucena (1992):

Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõe o seu campo de responsabilidade profissional. Mas é preciso definir também Padrões de Desempenho, isto é, quanto é esperado, qual o nível de qualidade desejada e quais os prazos para apresentar resultados. O não estabelecimento desses indicadores tornará difícil medir ou avaliar a produtividade, dificultará distinguir os empregados mais produtivos dos menos produtivos, impedirá a ação correta sobre os desvios de desempenho e descaracterizará a avaliação de resultados, que será substituída pela avaliação de pessoas, a partir de critérios subjetivos e duvidosos. (Lucena, 1992)

Como já dito por Bitencourt (2010), “o objetivo da análise de desempenho é desenvolver pessoas, e não julgá-las”.

Por isso, é necessário que o avaliador esteja preparado para realizar a avaliação de desempenho e conduzi-la de forma correta. Os critérios da avaliação devem ser claros, mensuráveis e conhecidos por todos.

A avaliação de desempenho pode e deve ter um período determinado para ser realizada, como semestralmente ou anualmente, por exemplo. Porém, ter um período determinado para a realização da avaliação não quer dizer que esta deva ocorrer somente nesses períodos, pois é essencial que o acompanhamento do desempenho do trabalhador seja feito diariamente e, ainda, que os gestores estejam abertos a observar e a conversar com seus subordinados sobre os acontecimentos do dia a dia de trabalho e, principalmente, sobre suas atuações e sentimentos em relação ao trabalho.

A comunicação e interação clara e frequente entre gestores e subordinados são essenciais para o desenvolvimento do trabalhador dentro da empresa, que estará consciente do que a empresa espera dele; porém, isso não substitui a avaliação de desempenho, que é um instrumento muito mais completo no acompanhamento do desempenho de cada trabalhador por tratar de aspectos específicos essenciais – as competências – para a atuação de cada indivíduo dentro de uma organização.

De acordo com Rocha-Pinto (2002), pode-se pensar a avaliação de desempenho como um poderoso meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular os funcionários a assumir responsabilidades pela excelência dos resultados empresariais. Ainda segundo a autora, a avaliação de desempenho é um dos

mais importantes instrumentos gerenciais de que uma administração dispõe para analisar os resultados, à luz da atuação dos funcionários, e para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potenciais de seus talentos.

Na avaliação de desempenho, além de especificar o desempenho do trabalhador em cada competência avaliada, o gestor reforça os aspectos positivos de seu comportamento e de seu desempenho e esclarece pontos a serem melhorados, indicando os melhores caminhos para isso. Segundo Pontes (1999), "a avaliação de desempenho é a função principal dos líderes, já que eles respondem pelos papéis de planejar, liderar, facilitar, educar e acompanhar os resultados de sua equipe de trabalho".

Além disso, o trabalhador também tem a chance de avaliar o seu gestor no que diz respeito à sua atuação como líder, podendo reforçar aspectos positivos e aspectos a desenvolver em relação à gestão.

Avaliar o desempenho implica conhecer o comportamento próprio de cada indivíduo, o trabalho a ser realizado e o ambiente organizacional em que essas ações se passam. A avaliação de desempenho caracteriza-se, em termos institucionais, como o processo que provê oportunidades mais definidas de entendimento entre as pessoas, propondo a revisão do seu próprio comportamento (Pimentel, 2005).

A avaliação de desempenho é um julgamento sistemático sobre o andamento dos membros da organização e serve de base para decisões que dizem respeito à gestão dos mesmos. Também é uma forma de dar *feedback* a essas pessoas sobre a sua atuação dentro da empresa (Adler, 2002).

Se a avaliação de desempenho não for realizada, o trabalhador não terá uma orientação clara sobre o que a empresa espera dele e de seus resultados e, muitas vezes, poderá ficar sem saber o que fazer, ou continuar fazendo algo errado sem saber. Portanto, o objetivo desse tipo de avaliação é clarear aos trabalhadores os objetivos da empresa e gerar um realinhamento da atuação dos colaboradores com a estratégia da organização.

Quando feita com a devida atenção, uma boa avaliação de desempenho pode facilitar (Bergamini, 1992):

- O alinhamento entre objetivos individuais e estratégicos;
- A melhoria da comunicação entre chefe e subordinado;
- A clareza das expectativas e dos critérios de avaliação;
- Os subsídios para salários, movimentações de carreira e seleção;

- A identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento;
- O reforço das competências estratégicas para a empresa;
- A melhoria de processos de trabalho.

Para Pontes (2005), o programa formal da avaliação de desempenho consiste em

(...) dinamizar o planejamento da empresa, melhorar a produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, estabelecer um clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho, identificar talentos em conjugação com a avaliação de potencial.  
(Pontes, 2005)

A avaliação de desempenho permite que o trabalhador saiba o que a empresa espera de sua atuação profissional e conheça as expectativas de seu avaliador a respeito de seu desempenho, o que facilita o seu desenvolvimento dentro da empresa.

Sendo essa avaliação um instrumento de responsabilidade dos recursos humanos (RH) da organização, depois de realizada, ela geralmente é entregue ao setor de RH e pode ser consultada a qualquer momento pela direção da empresa. Assim, RH e direção conseguem acompanhar a atuação de cada trabalhador e a avaliação poderá ser referência para diversas tomadas de decisões em relação às pessoas na organização, desde promoção de cargo, necessidades de treinamentos e aumento salarial à demissão propriamente dita.

### **3 A CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO DE TRABALHADORES**

Dentro das empresas, a avaliação de desempenho tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho dos trabalhadores, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho (França, 2008).

De acordo com Rocha-Pinto (2002), pode-se pensar a avaliação de desempenho como um poderoso meio para identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular os funcionários a assumir responsabilidades pela excelência dos resultados empresariais.

Ainda segundo a autora, a avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos de que a administração dispõe para analisar os resultados, à luz da atuação dos funcionários, e para prever posicionamentos futuros, a partir da avaliação dos potenciais de seus talentos. Ela colabora para a elaboração e o desenvolvimento de uma política de gerenciamento de talentos adequada às reais necessidades da organização. A avaliação de desempenho objetiva, ainda:

- Dar suporte para tomada de decisão sobre promoção, remanejamento, dispensa e identificação de talentos;
- Identificar o incentivo mais adequado aos funcionários;
- Estimular a produtividade;
- Divulgar os padrões de desempenho da organização;
- Oferecer *feedback* para o avaliado;
- Avaliar a eficácia dos programas de RH.

Já se sabe que toda avaliação de desempenho promove a divulgação das informações para o trabalhador, ou seja, deixa-o a par do que a empresa espera dele como profissional. Essas informações e os resultados da avaliação certamente possuem papel determinante na motivação dos trabalhadores e proporcionam o crescimento e o desenvolvimento daquele que fica sabendo como está se saindo no trabalho, na perspectiva da organização.

A avaliação de desempenho pode transmitir aos colaboradores (França, 2008):

- A sensação de verdadeira segurança, em termos de carreira a curto, médio e longo prazo;

- A resposta afetiva, no sentido de que quem trabalha faz parte de um grupo e necessita sentir-se adequadamente posicionado;
- O sentido de importância da própria atividade em relação à empresa.

Instrumentos de avaliação de pessoas funcionam como um parâmetro de checagem para a orientação dos profissionais e também têm um papel importante na comunicação, para as pessoas, sobre o que a empresa espera delas. Ao traduzirem os critérios (comportamentos, atitudes, conhecimentos, etc.) valorizados pela organização, tais instrumentos orientam os profissionais para a execução de seu trabalho hoje e para o que deles é esperado no futuro (Dutra, Fleury, & Ruas, 2008).

Quando realizada, a avaliação de desempenho permite ao trabalhador conhecer seus pontos fortes e o que precisa melhorar, assim como os caminhos que deverá seguir em busca de uma melhora de desempenho, como, por exemplo, desenvolver a atenção, ser mais organizado, buscar determinado curso de aperfeiçoamento técnico, etc., e permite, também, o autoconhecimento e, conseqüentemente, o autodesenvolvimento.

Fica à critério da organização o que será feito com o resultado da avaliação de desempenho, principalmente quando se trata de um resultado positivo, pois, para casos em que foi solicitado ao trabalhador pontos a melhorar, é necessário que haja um empenho do próprio trabalhador e, por outro lado, da organização, que poderá proporcionar ferramentas que auxiliem no processo de melhoria do trabalhador, como, por exemplo, treinamento técnico e comportamental.

No caso de avaliações positivas, a organização também pode contribuir com a continuidade do desempenho que vem sendo realizado pelo trabalhador, por meio de incentivos, como o auxílio-educação, por exemplo, proporcionando o desenvolvimento do mesmo quanto a sua capacitação profissional, uma promoção de cargo, ou até mesmo um aumento salarial relacionado ao desempenho.

Avaliação de desempenho é uma ferramenta, um meio, mas não tem um fim em si mesmo, torna-se um instrumento para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização. Tendo como principais objetivos: adequação do indivíduo ao cargo; treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; e autoaperfeiçoamento do empregado (Chiavenato, 2004).

Segundo Levinson (1997), a avaliação de desempenho pode ser usada para:

- Medir e avaliar o desempenho;
- Relacionar o desempenho do indivíduo às metas da organização;

- Esclarecer tanto o trabalho a ser executado quanto as expectativas em relação aos resultados;
- Estimular cada vez mais a competência e o crescimento do subordinado;
- Melhorar a comunicação entre superior e subordinado;
- Estimular a motivação do subordinado.

São muitas as contribuições obtidas em uma avaliação de desempenho. Por meio dela, é possível mensurar o grau de contribuição de cada trabalhador no desenvolvimento da empresa e estabelecer para o trabalhador uma visão clara dos objetivos estratégicos da organização.

Por meio desse tipo de avaliação, também é possível promover treinamentos e aperfeiçoamentos adequados aos trabalhadores que apresentam necessidades, realizar o remanejamento de funcionários entre departamentos ou a promoção de cargo devido ao bom desempenho e ao preparo do trabalhador, proporcionar o aumento de salário para aqueles que se destacam nas avaliações, entre outras vantagens escolhidas pela organização, que faz com o que o avaliado se sinta motivado a continuar desempenhando bem o seu trabalho, visando os objetivos da organização e sendo reconhecido profissionalmente. Essas contribuições agregam à organização um quadro de trabalhadores qualificados, competentes e comprometidos com suas funções, fazendo com que ela se destaque no mercado e atraia e retenha talentos.

Entre as maiores contribuições da avaliação de desempenho para o desenvolvimento dos trabalhadores, destaco as seguintes: capacitação, carreira e remuneração.

#### **4 DIÁLOGOS ENTRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL**

As organizações dependem dos trabalhadores para operar, produzir seus bens e serviços, atender a seus clientes, competir nos mercados e atingir seus objetivos globais e estratégicos. Desse modo, a formação profissional dos trabalhadores torna-se um fator importante e necessário às organizações e fica clara a importância de investimento em recursos educacionais para os trabalhadores, como cursos e treinamentos, para que a formação e o desenvolvimento de profissionais capacitados estejam alinhados com a estratégia da organização.

Quando se diz que por meio da avaliação de desempenho é possível promover treinamentos e aperfeiçoamentos adequados para os trabalhadores que apresentam necessidades, isto quer dizer que, ao avaliar o desempenho, é possível identificar as fraquezas e deficiências do trabalhador de maneira bem específica, ou seja, é possível identificar, por exemplo, se ele está tendo um mau desempenho em suas vendas devido à falta de conhecimento quanto aos materiais que deve vender. Dessa forma, a empresa pode pensar em um programa de treinamento e desenvolvimento técnico específico sobre os materiais que ela vende e suas aplicações, a fim de melhor qualificar esse trabalhador.

Segundo Chiavenato (2010), desenvolver pessoas significa apenas dar-lhes informações e apoio suficiente para que elas aprendam novos conhecimentos, habilidades e competências e se tornem mais eficientes no que fazem.

Já segundo Fleury (2002), muito mais que aprimorar as pessoas no cargo, o treinamento visa ao desenvolvimento de competências, tornando as pessoas mais produtivas e inovadoras, contribuindo, assim, para um melhor alcance dos objetivos organizacionais.

O treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais; e o desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. A expectativa da empresa é que o treinamento possa, identificado com os seus objetivos, contribuir para melhor capacitação dos empregados, visando a um

aumento de moral, de eficiência, de eficácia, de produtividade e melhoria do ambiente de trabalho e da própria empresa (França, 2008).

Fica claro que o treinamento e o desenvolvimento promovem a capacitação profissional do trabalhador. Segundo Lucena (1992), a capacitação profissional compreende o conjunto de conhecimentos, experiências, habilidades, aptidões, comportamentos e outros requisitos exigidos por um cargo e que identificam a qualificação necessária ao desempenho do seu ocupante. A qualificação profissional define as responsabilidades, os conhecimentos, experiências, habilidades e outros requisitos profissionais e pessoais necessários ao exercício do cargo, tendo em vista os resultados desejados. São, portanto, condições para o desempenho.

Quando os resultados de uma avaliação de desempenho não são satisfatórios é possível identificar as causas desses resultados e, estando elas ligadas à carência de capacitação profissional, a empresa pode promover ações de melhoria de desempenho por meio de cursos, treinamentos e técnicas de desenvolvimento da capacitação do trabalhador, preparando-o para exercer a sua função da melhor maneira possível. Já dizia França (2008) que “pessoas preparadas produzem melhor e se sentem mais autoconfiantes”.

Para Ferreira (1987), sentir o desafio do envolvimento e da participação nos treinamentos pode conduzir a pessoa para contribuir, experimentar a satisfação de realizar o trabalho bem feito e a descobrir-se desejosa de aprender continuamente.

O treinamento pode trazer um retorno considerável para o trabalhador e para a organização, pois um trabalhador bem capacitado terá, conseqüentemente, uma motivação maior e o seu resultado na execução das tarefas será melhor e mais produtivo; logo, a maior produtividade do trabalhador poderá contribuir efetivamente para os resultados da empresa e para o seu desenvolvimento pessoal e profissional. Treinar os trabalhadores cede espaço para desenvolvê-los e capacitá-los.

## 5 DIÁLOGOS ENTRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CARREIRA

Já se sabe que o conhecimento se tornou vantagem competitiva das empresas. Com isso, é fundamental para as empresas atrair, desenvolver e reter trabalhadores capacitados que valorizem e contribuam com a organização. E para os trabalhadores, é fundamental o desenvolvimento de suas carreiras dentro da organização.

Segundo London e Stumph (1982, apud Dutra, 1996), carreira são as sequências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização, engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Essas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Para Souza, Rocha, Carvalho e Lustri (2005), “a carreira é uma coisa que se sonha, planeja e constrói. Ninguém nasce pronto. Cada qual, respeitadas as suas tendências, traz dentro de si potencial específico para desenvolver a própria carreira e alcançar sua realização até a plenitude.”

Assim, cada indivíduo pode conduzir seu próprio plano de carreira, mas é necessário que a pessoa reconheça seus pontos fortes e fracos, suas qualidades e seus defeitos, para então formar um perfil de si próprio e traçar uma meta para sua carreira profissional. A avaliação de desempenho pode ajudar nessa busca pelo crescimento profissional do trabalhador, pois, por meio do *feedback* do gestor sobre o desempenho do trabalhador, ele torna-se capaz de identificar seus pontos fortes e seus pontos que devem ser desenvolvidos.

Conforme Dutra (1996), o planejamento de carreira deve considerar o desenvolvimento da capacidade de autoavaliação de comportamentos frente à carreira, uma análise sistematizada sobre a realidade pessoal e profissional, bem como a definição de metas e modos de avaliar sua implantação no decorrer da carreira.

A carreira do trabalhador não depende apenas de suas atitudes, mas também das oportunidades oferecidas pela empresa. A avaliação de desempenho permite ao trabalhador saber se está atuando de acordo com o que a empresa espera dele e, por meio da identificação de seu desempenho, deve oferecer ferramentas para que ele se desenvolva e capacite-se profissionalmente, podendo obter crescimento profissional.

A promoção de cargo é possível por meio das oportunidades oferecidas pela empresa, mas também pelo esforço e desempenho do trabalhador que, ciente dos aspectos que deve desenvolver, poderá obter o crescimento. Na avaliação de desempenho, é possível identificar um bom desempenho por parte do trabalhador diante dos aspectos avaliados (características pessoais e comportamentais, conhecimentos técnicos, experiência e desenvolvimento profissional, medição de resultados, etc.) e sua preparação para assumir um cargo mais importante dentro da empresa.

Costa e Dutra (2011) destacam que a carreira pode ser compreendida como a sequência de posições ocupadas durante a vida de uma pessoa, em função não só de trabalhos, estudos e outras experiências de vida, mas também de percepções individuais, atitudes e comportamentos profissionais. Esses comportamentos, por sua vez, resultam em desenvolvimento de competências para lidar com situações de trabalho de maior complexidade e em constante transformação.

A avaliação de desempenho garante o nível de informação do trabalhador em relação à empresa e vice-versa; estimula e dá suporte para o desenvolvimento, capacitação e planejamento de carreira do trabalhador e permite à empresa decidir sobre oportunidades de carreira para o trabalhador, promovendo seu crescimento e sua ascensão profissional.

## 6 DIÁLOGOS ENTRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E REMUNERAÇÃO

A remuneração por desempenho também pode ser uma alternativa estratégica para a motivação dos trabalhadores e geralmente é consequente do desenvolvimento, capacitação e crescimento profissional do trabalhador, adquiridos após a avaliação de desempenho.

Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) consideram que a avaliação de desempenho atua de forma complementar à administração salarial, servindo tanto para apreciar o desempenho do funcionário no exercício das funções inerentes ao cargo como para situá-lo na escala de salários impessoal.

A abordagem tradicional da remuneração é baseada nas especificações das tarefas de cada cargo existente na estrutura organizacional e nos requisitos exigidos para seu adequado desempenho (Bitencourt, 2010).

Como dito anteriormente, a avaliação de desempenho baseia-se na necessidade de se avaliar o desempenho dos trabalhadores na empresa, levando em conta seus comportamentos técnico-profissionais, ligados às características chamadas de competências, mais especificamente conhecimentos, habilidades e atitudes do trabalhador. A remuneração por desempenho também está associada à avaliação das competências do trabalhador.

Segundo Neto (2006), a remuneração por competência é uma forma de remuneração relacionada com o grau de informação e o nível de capacitação de cada funcionário. O foco principal passa a ser a pessoa e não mais o cargo. Isso significa que a remuneração não está relacionada com as exigências do cargo, mas com as qualificações de quem desempenha as tarefas.

Na visão de Rodrigues (2006), a remuneração tem como principal objetivo proporcionar ao indivíduo o reconhecimento do esforço, em forma de recompensa, por sua contribuição para os resultados organizacionais.

De acordo com Harris (1997), um dos objetivos básicos do sistema remuneratório é “motivar os empregados na busca do bom desempenho e do contínuo desenvolvimento”. Sendo assim, por meio dos resultados obtidos na avaliação de desempenho do trabalhador, é possível melhorar a sua remuneração como recompensa pelo bom trabalho realizado e como estímulo ao contínuo desenvolvimento.

A remuneração pode ser realizada por meio de aumento de salário, de inclusão de um novo benefício – como um auxílio-educação –, entre outras maneiras, que variam

conforme o funcionamento de cada empresa. Independente da forma de remuneração, ela visa motivar o trabalhador a ter um desempenho eficaz em sua função, conforme o esperado pela organização.

Para Hipólito (2001), a prática remuneratória deve ser estruturada de forma que reforce valores, crenças e comportamentos alinhados com as atuais demandas da organização e com seu direcionamento estratégico. Remunerar por desempenho possibilita que este reforço seja feito ao trabalhador.

Segundo Vroom (1997), algumas razões pelas quais as empresas remuneram seus funcionários com base em seu desempenho são:

1. Pode motivar o comportamento desejado.
2. Pode ajudar a atrair e a manter indivíduos voltados para os resultados.
3. Um sistema de remuneração com base no desempenho pode ajudar a manter os funcionários com um bom desempenho.

Quando os trabalhadores são valorizados e remunerados em virtude do desempenho expresso no campo profissional, havendo a expectativa de se obter maior recompensa e reconhecimento, eles passam a se sentir motivados na busca por desenvolvimento e aprimoramento de aspectos avaliados pela organização, agregando valor à empresa, mas, principalmente, obtendo satisfação no trabalho e adquirindo crescimento pessoal e profissional.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização de instrumentos de avaliação de pessoas nas organizações surge pela necessidade de avaliar se a atuação dos trabalhadores está de acordo com os objetivos propostos pela empresa.

A avaliação de desempenho é um instrumento utilizado por gerentes, coordenadores, gestores e líderes para avaliar seus subordinados de acordo com o desempenho de suas funções. Essa avaliação é feita com base nas competências, que diz respeito aos conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas de cada trabalhador na atuação profissional.

Faz-se necessário que a organização deixe claro aos trabalhadores o que espera de cada um em sua atuação profissional e comportamental dentro da empresa. Dessa maneira, é possível que o trabalhador desempenhe seu trabalho de acordo com os objetivos da organização, contribuindo com o desenvolvimento da mesma e, ao mesmo tempo, promovendo o autodesenvolvimento.

A avaliação de desempenho melhora a comunicação entre o superior e o subordinado; esclarece ao trabalhador tanto o trabalho a ser executado quanto as expectativas em relação ao resultado; oportuniza ao trabalhador a reflexão sobre o seu próprio desempenho; promove ao trabalhador a busca pelo conhecimento técnico e pessoal; estimula a produtividade; entre outros aspectos que promovem o desenvolvimento do trabalhador dentro da organização.

Por meio de aspectos considerados na avaliação de desempenho, a organização pode tomar decisões bastante relevantes em relação ao futuro do trabalhador, como investimentos em treinamentos que promovam sua capacitação, o remanejamento ou a promoção de cargo e até mesmo o ganho de benefícios ou o aumento de salário por conta do bom desempenho obtido, garantindo sua motivação e empenho, fazendo com que se sinta reconhecido pela empresa, sendo estimulado a alcançar seus objetivos e agregando valor à organização, que obtém um quadro de trabalhadores qualificados e comprometidos com suas metas.

Trabalhadores estimulados e envolvidos com a empresa são mais autoconfiantes e satisfeitos, e, por isso, tendem a ser mais produtivos. Autoconfiança e satisfação contribuem para o desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores. E, conforme apresentado neste trabalho, esse desenvolvimento pode ser promovido através da avaliação de desempenho.

## REFERÊNCIAS

- Adler, C. S. (2002) *A avaliação de desempenho como processo essencialmente humano: a meta-avaliação da empresa X*. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil
- Bergamini, C. W. (1990) *Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas.
- Bitencourt, C. (Org.) (2010) *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Carvalho, A. V; Nascimento, L. P. (1998) *Administração de Recursos Humanos* (Vol. 1). São Paulo: Pioneira.
- Chiavenato, I. (2004) *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Chiavenato, I. (2010) *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (3. ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, L.V.; Dutra, J.S. (2011) Avaliação da carreira no mundo contemporâneo: proposta de um modelo de três dimensões. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 1(1), 1-22.
- Dutra, J.S. (1996) *Administração de carreiras: uma proposta para repensar a gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, J. S.; Fleury, M. T. L.; Ruas, R. (Org.) (2008) *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, P. P. (1987) *Treinamento de pessoal*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L. (2002) A gestão de competência e a estratégia organizacional. In M. T. L. Fleury (Coord.). *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Gente.
- França, A. C. L. (2008) *Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos* (1a ed.). São Paulo: Atlas.
- Harris, M. (1997) *Human resource management*. San Diego: The Dryden Press.
- Hipólito, J. A. M. (2001) *Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo*. São Paulo: Atlas.
- Kaplan, S. R.; Norton P. D. (1997) *A estratégia em ação: balanced scorecard* (4a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Levinson, H. (1997) Administração por objetivos de quem. In V. Vroom. *Gestão de pessoas, não de pessoal* (A. B. Rodrigues & P. M. Celeste, Trad.). Rio de Janeiro: Campus.
- Lucena, M. D. S. (1992) *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas.

- Lucena, M. D. S. (1995) *Avaliação de desempenho* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Neto, M. T. R. (2006, setembro) A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Pimentel, A. S. J. (2005) *Avaliação de desempenho como ferramenta para aquisição de competências estratégicas*. Monografia, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Pontes, B. R. (1999) *Avaliação de desempenho: nova abordagem* (7a ed.). São Paulo: LTR.
- Pontes, B. R. (2005) *Avaliação de desempenho: nova abordagem* (9a ed.). São Paulo: LTR.
- Rocha-Pinto, S. R. (2002) *A educação profissional de nível técnico à luz do modelo de competências: uma análise comparativa da implantação de três propostas institucionais*. Tese de Doutorado, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.
- Rodrigues, J. M. (2006) Remuneração e competências: retórica ou realidade? *Revista de Administração de Empresas*, 46(ed. especial), 23-34.
- Souza, M. Z. A.; Rocha, J. L. C.; Carvalho, I. M. V.; Lustri, D. (2005) *Cargos, carreiras e remuneração*. Rio de Janeiro: FGV.
- Tachizawa, E. T.; Ferreira, V. C. P.; Fortuna, A. A. M. (2006) *Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios* (5a ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Vroom, V. (1997) *Gestão de pessoas, não de pessoal* (A. B. Rodrigues & P. M. Celeste, trad.). Rio de Janeiro: Campus.