

## Avaliação de desempenho no âmbito da gestão de recursos humanos

Performance evaluation within the context of human resource management

Evaluación del desempeño en el contexto de la gestión de recursos humanos

Recebido: 16/04/2026 | Aceito: 27/04/2026 | Publicado: 29/04/2026

**Felismina Claudete Madalena Afonso Catrongo**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0126-679X>

Universidade de Luanda, Angola

E-mail: felismina2730@gmail.com

**Joaquina Madalena**

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5771-7974>

Universidade Metodista de Angola, Angola

E-mail: joaquinamadena@gmail.com

### Resumo

A avaliação de desempenho é uma constante do desempenho de cada pessoa no cargo e seu potencial de desenvolvimento futuro. Assim, o objetivo geral deste estudo foi de analisar como é feita a avaliação de desempenho no âmbito da gestão de recursos humanos. Para a concretização deste objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos: apresentar os conceitos da avaliação de desempenho; destacar os objetivos da avaliação de desempenho, bem como os seus benefícios; identificar os modelos de avaliação de desempenho utilizados e o foco na aferição do potencial. Metodologicamente trata-se de um estudo bibliográfico de natureza qualitativa. A literatura consultada aponta que uma vez elaborado o plano de ação planejado especificamente para o trabalhador, o gestor deve dar a conhecer ao avaliado o plano de ação e posteriormente voltar a reunir-se com o profissional de Recursos Humanos afim de concluir o processo de avaliação de desempenho cabendo finalmente ao gestor a responsabilidade pelo acompanhamento do avaliado no que diz respeito ao cumprimento do plano de ação dirigido ao avaliado. O estudo mostrou que são levantadas críticas ao método utilizado para a materialização da avaliação de desempenho, por acarretar custos elevados na tramitação do processo pelo fato de consumir muito tempo do gestor e do profissional de Recursos Humanos por cada indivíduo avaliado. Outrossim, o avaliado tem uma participação mínima no processo e é de forma subjetiva obrigado a cumprir de forma meticulosa um plano que foi elaborado sem a sua participação.

**Palavras-chaves:** Avaliação de Desempenho; Gestão; Recursos Humanos.

### Abstract

Performance evaluation is a constant of each person's performance in the position and their potential for future development. Thus, the general objective of this study was to analyze how performance evaluation is conducted within the scope of human resources management. To conceptualize this general objective, the following specific objectives were defined: present the concepts of performance evaluation; highlight the objectives of performance evaluation, as well as its benefits; identify the models of performance evaluation used and the focus on assessing potential. Methodologically, it is a bibliographic study of a qualitative nature. The literature consulted indicates that once the action plan specifically planned for the worker is developed, the manager should present the action plan to the evaluated employee and later meet again with the Human Resources professional in order to complete the performance evaluation process, ultimately leaving the responsibility to the manager through the monitoring of the evaluated individual regarding the effective compliance with the action plan directed at the evaluated. The study showed that criticisms are raised about the method used for the implementation of performance evaluation, as it incurs high costs in the processing of the procedure due to consuming a lot of time from the manager and the Human Resources professional for each evaluated individual. Moreover, the evaluated individual has minimal participation in the process and is subjectively obliged to meticulously fulfill a plan that was developed without their participation.

**Keywords:** Performance Evaluation; Management; Human Resources.

### Resumen

La evaluación del desempeño es una constante del desempeño de cada persona en el puesto y su potencial de desarrollo futuro. Así, el objetivo general de este estudio fue analizar cómo se realiza la evaluación del desempeño en el ámbito de la gestión de recursos humanos. Para la concreción de este objetivo general se definieron los siguientes objetivos específicos: presentar los conceptos de la evaluación del desempeño; destacar los objetivos de la evaluación del desempeño, así como sus beneficios; identificar los modelos de evaluación del desempeño utilizados y el enfoque en la

medición del potencial. Metodológicamente se trata de un estudio bibliográfico de naturaleza cualitativa. La literatura consultada señala que una vez elaborado el plan de acción diseñado específicamente para el trabajador, el gestor debe dar a conocer al evaluado el plan de acción y posteriormente volver a reunirse con el profesional de Recursos Humanos con el fin de concluir el proceso de evaluación del desempeño, correspondiendo finalmente al gestor la responsabilidad por el seguimiento del evaluado en lo que respecta al cumplimiento efectivo del plan de acción dirigido al evaluado. El estudio mostró que se levantan críticas al método utilizado para la materialización de la evaluación de desempeño, por generar costos elevados en la tramitación del proceso debido a que consume mucho tiempo del gestor y del profesional de Recursos Humanos por cada individuo evaluado. Asimismo, el evaluado tiene una participación mínima en el proceso y está de forma subjetiva obligado a cumplir meticulosamente un plan que fue elaborado sin su participación.

**Palabras clave:** Evaluación de Desempeño; Gestión; Recursos Humanos.

## 1. Introdução

O presente artigo aborda sobre a temática da avaliação de desempenho que constitui um processo contínuo de análise do desempenho individual no cargo, bem como do seu potencial de desenvolvimento futuro. De acordo com Chiavenato (2009), a avaliação de desempenho visa, sobretudo, estimular e julgar o valor, a excelência e a qualidade dos indivíduos que desempenham funções nas organizações.

Entretanto, Robbins (2002) destaca que a avaliação de desempenho deve ser conduzida por indivíduos capacitados, uma vez que se trata de um processo fundamental para responder a diversas necessidades organizacionais, tais como identificar colaboradores que necessitam de aperfeiçoamento, descobrir novos talentos, promover o autodesenvolvimento, fornecer feedback e subsidiar decisões relacionadas a promoções, transferências e recompensas.

Dessa forma, a implementação de um programa de avaliação de desempenho justifica-se pela sua importância estratégica, abrangendo, geralmente, três campos principais de análise: resultados, conhecimentos e comportamentos. Estes elementos estão diretamente relacionados à cultura organizacional e aos valores institucionais.

Além disso, observa-se que colaboradores com qualificações semelhantes podem apresentar níveis de desempenho distintos, o que evidencia a importância do estudo da motivação no contexto organizacional. Para Chiavenato (2002) a motivação, é um impulso à ação que pode ser influenciado por fatores internos e externos, estando intimamente ligada ao sistema cognitivo do indivíduo.

Nesse sentido, o objetivo do estudo que fundamenta o presente artigo foi de analisar como é realizada a avaliação de desempenho no âmbito da gestão de recursos humanos. Para tal, foram definidos os seguintes objetivos específicos apresentar os conceitos de avaliação de desempenho, destacar os seus objetivos e benefícios e identificar os principais modelos de avaliação utilizados, com enfoque na aferição do potencial dos colaboradores. Assim sendo, além desta nota introdutória o presente artigo conta com o item da metodologia, discussão dos resultados, considerações finais e referências.

## 2. Metodologia

Quanto a metodologia dizer que o estudo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, conforme proposto por Pereira et al. (2018), uma vez que se baseia na análise e interpretação de dados não numéricos provenientes de fontes secundárias. A abordagem qualitativa permite compreender fenômenos sociais de forma aprofundada, considerando o contexto e a complexidade das relações estudadas.

De acordo com Deslauriers (1991), na pesquisa qualitativa o investigador assume simultaneamente o papel de sujeito e objeto de análise, sendo o desenvolvimento da investigação flexível e adaptável ao longo do processo. No que se refere ao procedimento técnico, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que, segundo Marconi e Lakatos (2007) é desenvolvida a partir de material já publicado, incluindo livros, artigos científicos, revistas e documentos eletrônicos.

Realizou-se uma revisão com pouca sistematização do tipo revisão narrativa da literatura (Ogassawara *et al.*, 2025). A coleta de dados foi realizada por meio de buscas em bases digitais, com destaque para o Google Acadêmico, bem como em repositórios e sites científicos considerados confiáveis. Para a seleção das fontes, foram utilizados critérios de relevância temática, atualidade e credibilidade científica. Dentre os temas pesquisados e que constituíram palavras-chave constam: “avaliação de desempenho”, “gestão” e “recursos humanos”. A análise dos dados foi conduzida de forma interpretativa, permitindo a sistematização das principais contribuições teóricas sobre o tema em estudo.

### 3. Discussão dos Resultados

Historicamente, a gestão de pessoas nem sempre foi considerada estratégica nas organizações. Daí que em períodos anteriores, os trabalhadores eram vistos essencialmente como recursos produtivos, sem valorização enquanto ativos fundamentais, sendo reduzidos a indicadores numéricos de produção (Tose, 1997). Nesse contexto, a qualidade de vida no trabalho e a participação dos colaboradores nas decisões organizacionais não constituíam prioridades institucionais.

A área de recursos humanos é uma especialidade que surgiu a partir do crescimento e complexidade das tarefas organizacionais. Suas origens remontam ao início do século XX. Entretanto, com a evolução da administração, particularmente após a Revolução Industrial, surgiu a área de recursos humanos como resposta à crescente complexidade organizacional. Inicialmente denominada Relações Industriais, essa área tinha como principal função mediar conflitos entre trabalhadores e organizações. Posteriormente, evoluiu para Administração de Pessoal e, mais tarde, para Gestão de Recursos Humanos, na década de 1970, assumindo um papel estratégico no alinhamento entre objetivos organizacionais e individuais como muito bem afirma Chiavenato (2009).

A partir da década de 1980, observa-se uma mudança significativa de paradigma, com o reconhecimento das pessoas como ativos intangíveis essenciais para a vantagem competitiva. Nesse sentido, autores como Porter (1989) destacam que a gestão de recursos humanos influencia diretamente o desempenho organizacional, reforçando a necessidade de investir no desenvolvimento e na valorização dos colaboradores, ideia apresentada por Fischer (2002).

A partir destes autores fica evidente a importância das instituições investirem não apenas no desenvolvimento dos conhecimentos, competências e habilidades profissionais de seus trabalhadores, mas também e sobretudo na valorização dos mesmos na medida em que tais processos têm implicações no desempenho destes no alcance dos resultados desejados pela instituição.

Neste sentido é que os resultados obtidos na literatura consultada apontam que organizações que adotam práticas eficazes de gestão de pessoas apresentam melhores níveis de desempenho, inovação e competitividade. Verifica-se, portanto, uma tendência crescente para a integração de modelos de avaliação de desempenho com estratégias organizacionais, promovendo maior alinhamento entre metas individuais e institucionais.

No contexto descrito acima a avaliação de desempenho, assume um papel central como instrumento de gestão. Segundo Chiavenato (2009), trata-se de uma prática contínua, presente desde as primeiras formas de organização do trabalho, embora tenha evoluído significativamente com o avanço das teorias administrativas. Atualmente, a avaliação é entendida como um processo sistemático de análise do desempenho, competências e potencial dos colaboradores, ou seja, dos trabalhadores ou funcionários.

Em função do exposto, as pessoas, passaram a ser integradas no conjunto dos ativos das organizações mais concretamente no conjunto dos ativos intangíveis. Porém, nos tempos de hoje o sucesso de qualquer organização passa necessariamente pelo investimento e gerenciamento efetivo desses ativos.

O processo de avaliação tem um papel fundamental na dinâmica institucional, pois como bem afirma Fisher (2002), as organizações só crescem quando se presta a devida atenção as pessoas e que os objetivos das organizações só se tornam alcançáveis por meio do comprometimento das pessoas, pois que os indivíduos dentro das organizações estabelecem relações e inter-relações, visando sobretudo a valorização do ser humano, de seu trabalho, da capacidade de realização de tarefas e no desenvolvimento de competências e conhecimento organizacional.

Neste âmbito, Segundo Lopes (2009), as pessoas passaram a ser o foco das atenções, a gêneses e sustentação da vantagem competitiva visando efetivamente a maximização do desempenho das organizações mediante modelos de gestão de pessoas articulados.

Para Fisher (2002), a gestão de pessoas, deve ser direcionada a competitividade da organização alinhando as funções dos indivíduos com os objetivos da organização e avaliar sempre que necessário aplicando o modelo de gestão de pessoas articulado por competências.

Brandão e Guimarães (2001), defendem que o advento da administração científica, a prática da avaliação ganhou lugar nas organizações como forma de controlar e disciplinar a atuação do trabalhador em relação aos movimentos, tempos e a produtividade esperados

É a partir da compreensão do exposto acima que Dutra (2013), entende o desempenho como sendo um conjunto de entregas e resultados de determinada pessoa para a empresa ou negócio. No entendimento do autor este desempenho divide-se em três dimensões: desenvolvimento, esforço e comportamento.

Além do exposto neste artigo, podem ser encontrados outros conceitos de avaliação de desempenho, embora se acredite que todos os autores apesar de partirem de perspectivas diferentes, mas similarmente evidenciam a mesma ideia de que a avaliação exige uma observação regular do comportamento de uma pessoa numa situação específica que é o trabalho. Por outra, a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico, pois os trabalhadores, colaboradores ou funcionários são sempre avaliados formal ou informalmente, com certa continuidade nas organizações, isto constitui uma técnica de direção imprescindível na atividade administrativa de qualquer instituição que constitua como tal.

Todavia, apesar da sua relevância, a avaliação de desempenho não está isenta de críticas. Nesta senda é que autores como Deming (1986) considera-a uma prática problemática quando aplicada de forma inadequada, argumentando que muitos problemas de desempenho decorrem de falhas sistêmicas e não individuais. Essa perspectiva evidencia a necessidade de uma abordagem mais holística e menos punitiva do processo avaliativo.

Para Brandão e Guimarães (2001), a prática da avaliação ganhou lugar nas organizações como forma de controlar e disciplinar a atuação do trabalhador em relação aos movimentos, tempos e produtividade e tal prática incorporou contribuições do movimento de relações humanas, possibilitando maior interatividade entre chefia e subordinado no processo, bem como a preocupação com a motivação e o desenvolvimento profissional avaliado.

Já a prática de avaliação de pessoas no ambiente empresarial é frequentemente associada a um instrumento específico de gestão: a avaliação de desempenho, o termo avaliação é o suficiente para remeter as pessoas quase instantaneamente a tal instrumento, cujo propósito é verificar quanto o profissional se adapta aos objetivos da empresa, as demandas e as exigências de trabalho (Fleury, 2002).

Para Chiavenato (2009), as práticas de avaliação de desempenho não são novas, desde que uma pessoa deu emprego a outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação entre custo e benefício. Com o advento de novas teorias administrativas as questões antes colocadas com relação à máquina, passaram a ser transferidas em relação às pessoas. Como conhecer e medir as potencialidades das pessoas? Como levá-las a aplicar totalmente esse potencial? Qual a força básica que

impulsiona suas energias em direção à Ação? Para tais questões surgiu uma infinidade de respostas, provocando o aparecimento de técnicas administrativas capazes de criar condições para uma efetiva melhoria do desempenho humano.

O desempenho humano não precisava ser só planejado e implementado, como também avaliado e orientados para determinados objetivos comuns. Segundo Chiavenato (2010), a avaliação de desempenho na Indústria Reunida Ómega (Brasil) era uma perfeita peça burocrática. Os gerentes recebiam da direção dos recursos humanos a cada semestre os formulários de avaliação de desempenho dos seus subordinados para preencherem. Cada gerente deveria fazer uma retrospectiva do desempenho passado de cada funcionário no semestre e deveria interpretá-lo através das cruzes que anotava nas escalas gráficas do formulário. E tentava explicar a cada subordinado os resultados da sua avaliação e por fim enviava num envelope fechado à direção de recursos humanos que arquivava no processo do funcionário. O gerente imperava como juiz supremo dos subordinados e sua avaliação pessoal era inquestionável.

Além disso, observa-se que a subjetividade continua a ser um dos principais desafios da avaliação de desempenho, especialmente em modelos tradicionais centrados exclusivamente na percepção do gestor. Nesse sentido, práticas contemporâneas, como a avaliação 360 graus, têm sido adotadas com o objetivo de reduzir vieses e aumentar a fiabilidade do processo (Hipólito & Reis, 2002).

Porém Daft (2005), diz que desempenho é a habilidade das pessoas que envolvem o alcance de suas metas mediante ao uso dos recursos de maneira eficaz e eficiente. Definir os resultados ou o desempenho esperado de cada empregado significa especificar as atribuições, metas, projetos, atividades, tarefas que compõem o seu campo de responsabilidade profissional.

De acordo Kurcgant *et al.* (2005), a avaliação de desempenho pode ser definida como a identificação e mensuração das ações que os colaboradores de uma organização realizaram durante determinado período.

Robbins (2002) destaca a motivação. Atesta que as pessoas precisam perceber que os esforços que realizam conduzem a uma avaliação de desempenho favorável e que essa avaliação vai resultar em recompensas às quais dão valor.

A avaliação de desempenho pode ser usada como critério de validação de programas de seleção e desenvolvimento, que pode identificar funcionários que não estão apresentando bom desenvolvimento, como eficácia de programas de treinamento e desenvolvimento e atendem ao propósito de fornecer feedback aos funcionários sobre como a organização vê o trabalho deles, assim pode usar como base para alocação de recompensas (Robbins, 2002).

Para Levy-Leboyer (1991), é fundamental que a avaliação de desempenho seja vista como um processo social, num contexto organizacional específico, numa relação mútua e bidirecional entre a organização e o colaborador. Para isso os órgãos de gestão devem compreender a importância de avaliar as aptidões, as qualidades sócias dos seus colaboradores, como fatores determinantes que maximizar o contributo dos recursos humanos para o sucesso da empresa. A avaliação de desempenho observa e avalia o desempenho do funcionário, registrando-se a avaliação e fornecendo o feedback para o funcionário, descrevem também as áreas de desempenho que precisam de melhorias.

Para Gil (1994), conhecer a extensão entre o desempenho real e o desempenho esperado é muito importante para identificar problemas de integração dos funcionários, de supervisão, de motivação, de subaproveitamento do potencial. Por isso, as organizações estão cada vez mais preocupadas com a utilização de sistemas de avaliação de desempenho, para que através do treinamento e desenvolvimento, possam evitar a obsolescência a ajudar os funcionários a executar melhores as atividades que irá desenvolver.

Latham *et al.* (1994), defende que, mesmo nos enfoques mais tradicionais, constitui-se num sistema que tem por objetivo a melhoria global do desempenho e da produtividade das pessoas ao longo do tempo.

Por outro lado, estudos recentes demonstram que sistemas participativos, que envolvem o avaliado na definição de metas e no processo de feedback, tendem a gerar melhores resultados em termos de desempenho e motivação como pontualiza

Aguinis (2021). Isso para dizer que o êxito do processo de avaliação está diretamente relacionado com a participação ativa do avaliado.

Outro aspeto relevante refere-se à diversidade de métodos de avaliação. Entre os principais, destacam-se as escalas gráficas, a escolha forçada, os incidentes críticos e a avaliação por objetivos. Cada método apresenta vantagens e limitações, sendo fundamental a sua adequação ao contexto organizacional. Observa-se que não existe um modelo único ideal, mas sim a necessidade de adaptação às características da organização e dos colaboradores.

Sublinhar que a análise também evidencia a crescente valorização da aferição do potencial, especialmente no contexto da gestão de talentos. Esse tipo de avaliação permite identificar colaboradores com capacidade de assumir funções estratégicas no futuro, contribuindo para a sustentabilidade organizacional. Verifica-se, assim, uma mudança de foco da avaliação, que deixa de se concentrar apenas no desempenho passado e passa a incorporar o desenvolvimento futuro.

No setor público, por exemplo, a avaliação de desempenho assume características específicas, sendo regulada por dispositivos legais que definem critérios, objetivos e procedimentos. No contexto angolano, existe o Decreto Presidencial n.º 173/25 estabelece diretrizes para a avaliação dos agentes públicos, enfatizando a melhoria contínua, a meritocracia e o alinhamento com os objetivos estratégicos do Estado. Esta avaliação de desempenho obtém-se através de ficha de avaliação e aplica-se há todos os funcionários públicos e agentes administrativos que exerçam a sua atividade profissional nos órgãos, organismos e serviço da administração central, direta, indireta e local do Estado independentemente da natureza da sua relação jurídica de emprego, excluindo os titulares de cargos de Direção e Chefia. E propende treze 13 objetivos nomeadamente:

- Avaliar a qualidade de serviço prestado e o nível de concretização dos objetivos alcançados pelos agentes públicos;
- Promover a melhoria contínua do desempenho dos agentes públicos e proceder à sua avaliação e diferenciação em função da produtividade e dos resultados obtidos;
- Responsabilizar e reconhecer o mérito dos agentes públicos em função da produtividade e resultados obtidos ao nível da concretização dos objetivos, das competências e atitudes pessoais demonstradas;
- Diferenciar níveis de desempenho, fomentando uma cultura de exigência, motivação e reconhecimento do mérito;
- Potenciar o trabalho em equipa, promovendo a comunicação e cooperação entre os agentes públicos;
- Identificar as necessidades de formação e desenvolvimento profissional adequadas à melhoria do desempenho dos serviços e dos agentes públicos;
- Promover a excelência e a melhoria contínua dos serviços prestados pelos agentes públicos aos cidadãos e à comunidade;
- Fomentar oportunidades de mobilidade e progressão profissional, de acordo com a competência e o mérito demonstrados;
- Fortalecer as competências de liderança e de gestão, com vista a potenciar os níveis de eficiência e de qualidade dos serviços;
- Despertar nos agentes públicos a necessidade de conhecerem as suas próprias capacidades e a vontade de superação constante, capacitando-os, científica e tecnicamente, para as suas tarefas quotidianas;
- Incentivar os agentes públicos para a disciplina pessoal no cumprimento de todas as tarefas diárias ou periódicas que concorram para a execução da actividade laboral;
- Contribuir para o aumento do prestígio e motivação profissional dos agentes públicos;
- Permitir o alinhamento dos objetivos individuais com os objetivos estratégicos públicos.

A avaliação de desempenho é algo positivo e tem como visão à relação do processo de avaliação de desempenho que define o que é esperado do empregado, acompanhando sistematicamente e periodicamente, assegurando os desempenhos

individuais e de equipa para produzirem resultados esperados e que os desvios identificados sejam acertados rapidamente. Os resultados apresentados como consequências do desempenho representam à manifestação concreta e objetiva do que o empregado é capaz de fazer. É algo que pode ser definido, acompanhado e mensurado (Lucena, 1992).

De acordo Gustavo *et al.* (2002), detectaram, cinco (5) indicadores de performance fundamentais para qualquer empresa de classe mundial para avaliação de desempenho.

- Lucratividade
- Qualidade de produtos e serviços
- Satisfação dos clientes
- Satisfação dos Funcionários
- Habilidade para manter pessoas chaves na organização.

Para Sousa e Sousa (2003) destaca três (3) objetivos da avaliação de desempenho.

1. Manutenção e desenvolvimento da organização.
2. Desenvolvimento individual.
3. Gestão do sistema de compensação e plano de carreira.

Para Kurcgant *et al.* (2005) existem três (3) objetivos que levam as organizações a adotarem planos de avaliação de desempenho. O primeiro consiste em atender a organização e proporcionar meios para determinar aumentos de salário, promoções, transferências e, algumas vezes, remoções (descontos). Os outros dois (2), motivos referem-se ao avaliador e ao avaliado. Ao avaliado fornece informações sobre a sua atuação, orientando o autodesenvolvimento; e, para o avaliador, serve como retroalimentação no desenvolvimento do pessoal.

De acordo com Chiavenato (2001), a avaliação do desempenho pode ter os seguintes objetivos intermediários: Adequação do indivíduo ao cargo, treinamento, promoção, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria das relações humanas entre supervisor e subordinados, auto aperfeiçoamento do empregado, informações básicas para pesquisa de recursos humanos, estimativas do potencial de desenvolvimento dos empregados, estímulo à maior produtividade, conhecimento dos padrões de desempenho da organização, retroação (feedback) de informações ao próprio indivíduo avaliado, outras decisões de pessoal, como transferências, despesas, etc. As ações para atingir esses objetivos devem ser bem planejadas e concretizadas dentro de um clima de satisfação e moral, sob todos os pontos de vista e em todos os níveis da empresa.

Em suma, segundo Frederico e Leitão (1999), a avaliação de indivíduos que constituem uma organização e que nela desempenham os seus papéis podem ser feitas de várias abordagens, como Avaliação de desempenho, Avaliação de mérito, Relatório de progresso e Avaliação e eficiência funcional.

Um programa de avaliação de desempenho quando bem planejado, coordenado e desenvolvido, traz benefícios a curto, médio e longo prazo.

- Na vertente do gerente como gestor de pessoas: de acordo Chiavenato (2005), é um benefício que permite avaliar o desempenho e o comportamento dos subordinados tendo por base fatores de avaliação e principalmente, contando com um sistema de medição capaz de anular a subjetividade. Propor providências no sentido de melhorar o padrão de desempenho de seus liderados, comunicar-se com seus liderados, no sentido de fazê-los compreender a avaliação como um sistema objetivo e como está progredindo o seu desempenho, através deste sistema.

- Benefício para pessoa: segundo Chiavenato (2009), é benefício conhecer as regras do jogo, ou seja, os aspectos de comportamento e desempenho que a empresa valoriza em seus funcionários, Expectativas de seu líder a respeito de seu desempenho e seus pontos fortes e fracos, Providências tomadas pelo líder quanto à melhoria de seu desempenho (programa de

treinamento e estágio) e as que ele deve tomar por conta própria (aprendizagem, autocorreção, qualidade, atenção no trabalho, cursos por conta própria etc.), Fazer auto avaliação e autocritica ao seu desempenho, autodesenvolvimento e autocontrole.

- Benefício para a organização: para Chiavenato (2010), é benefício para a organização avaliar o potencial humano no curto, médio e longo prazo e definir qual a contribuição de cada empregado, identificar os empregados que necessitam de reciclagem e ou aperfeiçoamento em determinadas áreas de atividades e selecionar os empregados com condições de promoção, transferências e reforma, dinamizar sua política de recursos humanos, oferecer oportunidades aos empregados, estimular a produtividade e melhorar o relacionamento humano no trabalho.

Vicere e Fulmer (1998), trouxeram consigo a preocupação de situar e distinguir diferentes tipos de avaliação nomeadamente: Foco na aferição de potencial, Foco na análise comportamental, Foco no desenvolvimento profissional e o Foco na realização de metas e resultados. Conforme seus objetivos e sua natureza, é importante compreender tal diferenciação, pois cada tipo de avaliação impacta na escolha dos conteúdos que se pretende avaliar, nos instrumentos a serem utilizados e nas ações decorrentes.

O foco na aferição do potencial é uma avaliação que mede o que se pode esperar do indivíduo avaliado.

Para Hipólito e Reis (2002), a aferição do potencial visa identificar as pessoas na qual a organização deve apostar a fim de não só conhecer como também maximizar os pontos fortes e viabilizar os canais que visam alavancar o potencial e as oportunidades de melhoria do avaliado.

Segundo Costa (2002), é comum os avaliadores utilizarem várias ferramentas de avaliação com o intuito de aferir o comportamento dos indivíduos em várias vertentes das quais, se destacam:

- Capacidade de decisão
- Comunicação
- Negociação
- Espírito de iniciativa
- Conhecimentos específicos

Em suma, entende-se a aferição do potencial como processo de identificação da capacidade dos indivíduos em assumirem posições que exijam a compreensão de assuntos com um grau de dificuldade acentuado e ajuda a identificar também a expectativa que se tem em relação as aspirações de crescimento dos indivíduos dentro das organizações.

Há autores que definem o comportamento como o conjunto das relações que se podem observar num certo indivíduo.

Segundo Hipólito e Reis (2002) afirmam que o foco na análise comportamental visa sobretudo identificar um conjunto de ações comportamentais observáveis no ambiente de trabalho. Os indivíduos não são avaliados em termos comportamentais por aquilo que fazem, mas sim pelo que os outros conseguem observar das relações das tarefas quotidianas. Ou seja, a avaliação do desempenho no que diz respeito a análise comportamental é de certa forma subjetiva, pois que depende da percepção de quem nos observa.

Para Fernandes (2006), o desenvolvimento profissional, desenha uma trajetória que proporciona condições para o indivíduo trabalhar de forma efetiva em níveis de complexidade elevada. Para Manhice e Fulete (2025), a avaliação proporciona condições para aferir competências conceptuais, técnicas e capacidade de estabelecer relações humanas e inter-relações dentro das organizações.

Segundo Rabaglio (2004), as organizações definem metas direcionadas para o crescimento, visando a promoção do plano de desenvolvimento como estímulo do planeamento estratégico. Hipólito e Reis (2002) relaciona o desenvolvimento das pessoas com a implementação de estratégias que apontam a capacitação, carreira e remuneração como o foco de uma gestão

eficaz e responsável nas organizações e como benefícios desta avaliação nomeia o autoconhecimento, autodesenvolvimento e superação permanente.

Essa avaliação segundo Nassif (2008), é centralizada no desenvolvimento e aprendizagem tendo como base os seguintes aspectos: “Desempenho individual ligado as estratégias da organização e do grupo. Desempenho passado e atual da pessoa com as metas para o futuro. Perspectiva de crescimento das pessoas na empresa, tendo como base o desempenho do grupo de trabalho”.

Diante do exposto, podemos realçar que a maximização do desempenho dos indivíduos depende em grande medida da importância que as organizações dão a educação e aprendizagem contínua, bem como o desenvolvimento e as relações que se estabelecem no seio das organizações.

Nos estudos de Manhice e Fulete (2025), o foco na realização de metas e resultados passa pela medição quantitativa do esforço e dedicação dos profissionais no cumprimento das metas previamente coordenadas e estabelecidas pela organização.

Segundo Fernandes (2006), esta avaliação, tem como base o planeamento estratégico da organização ligada aos diversos sectores da empresa. Com base neste plano estratégico, são determinadas as metas para cada sector e daí, produz-se a informação que deve fluir em torno dos canais de comunicação da empresa. Cada sector elabora de forma individual ou em equipa os seus objetivos e metas e submetem a aprovação do gestor.

Conforme Manhice e Fulete (2025,p.4):

Para os gestores, é fundamental que os funcionários utilizem todo seu potencial para que a organização explore as oportunidades de mercado. Assim, a avaliação visa verificar se resultados estão sendo alcançados e propor melhorias nos processos, servindo como critério para os programas de seleção e desenvolvimento, fornecendo aos empregados um retorno sobre como a organização os vê; e servindo de base para direcionar recompensas.

David (2026), destaca que a avaliação é composta por um conjunto de etapas podendo apresentar vários cenários no meio do percurso em análise, ou seja, é possível que haja uma avaliação no meio do período que serve normalmente para medir o nível de cumprimento das metas previamente estabelecidas e proceder correções pontuais de forma a atingir os objetivos preconizados e no final, é responsabilidade do gestor avaliar e atribuir a nota relativa ao desempenho do avaliado obedecendo todos os parâmetros definidos no processo de avaliação do desempenho em vigor na instituição.

Lopes (2009), afirma que é comum para o sistema de avaliação por metas e resultados centrar-se fundamentalmente aos indicadores quantitativos maioritariamente financeiros pondo de parte os ativos intangíveis. Porém, com o surgimento do Balanced Scorecard as organizações passaram de forma efetiva a acrescentar aos indicadores financeiros os ativos intangíveis relacionados a pessoas, clientes e processos. Este princípio veio alterar a filosofia do foco desta avaliação passando agora a contar com quarta perspectiva a saber:

- Financeira
- Pessoas
- Clientes
- Processos

O Decreto Presidencial nº 173/25, afirma que tem competência para avaliar o desempenho do agente ou funcionário público, os pares do agente público bem como os utentes internos e externos, nos termos do artigo 6º do presente Diploma.

O processo de avaliação foi concebido na lógica da organização hierárquica funcional, na qual quem avalia é a chefia imediata e a principal referência da análise do desempenho é o cargo, isto é, avalia-se a consecução de objetivos e atribuições relacionados a determinado cargo (Hipólito & Reis, 2002).

Sousa e Sousa (2003), reiteram que a avaliação de desempenho deve ser direcionada para todos os colaboradores da organização, a todos os níveis hierárquicos, com as devidas adaptações inerentes às diferentes funções, resultados a avaliar e técnicas a utilizar. Para, além disso, está poderá ainda ser dirigida a um indivíduo, grupo ou equipa de serviço.

Para Lucena (2007), entre os processos de gestão de recursos humanos, a avaliação de desempenho é um dos mais utilizados. Mesmo porque independente da empresa ter um programa de avaliação de desempenho sistematizados e regulamentado na sua aplicação e utilização dos resultados, constitui uma atividade natural exercida por cada chefe e que sempre é utilizada para justificar as decisões sobre os empregados

No que concerne aos modelos de avaliação, observa-se uma tendência crescente para a integração de indicadores quantitativos e qualitativos. O Balanced Scorecard, por exemplo, continua a ser amplamente utilizado por permitir uma visão equilibrada do desempenho organizacional, incorporando dimensões financeiras e não financeiras (Kaplan & Norton, 2020).

O modelo de desempenho como aferição do potencial, por exemplo, assume igualmente um papel estratégico, permitindo identificar colaboradores com capacidade de progressão e liderança futura. Segundo Collings *et al.* (2021), a gestão de talentos está diretamente relacionada com a capacidade das organizações em identificar e desenvolver o potencial dos seus colaboradores, sendo a avaliação de desempenho um dos principais instrumentos para esse fim.

O longo tempo de tabulação e aplicação das pesquisas em papel cedeu lugar aos sistemas que dão completo suporte à avaliação. Para tanto, o primeiro passo para que a avaliação 360 graus seja bem-sucedida é diagnosticar se a empresa tem condições de colocar em prática essa metodologia (Chiavenato, 2010).

Para Mascarenhas (2008), a avaliação 360° proporciona condições para a mensuração do desempenho humano nas organizações por ter um grande impacto como modelo de administração participativa que consegue ter uma visão de vários ângulos em relação ao desempenho dos indivíduos dentro das organizações e evidencia de facto as relações e inter-relações entre: colegas, supervisores, subordinados, clientes e fornecedores internos e externos viabilizando por meio de canais de comunicação organizacional um feedback completo da fotografia real permitindo assim proceder uma análise e compreensão dos vários cenários possíveis bem como facilitar uma correção pontual e permanente visando em boa medida a construção de carreira.

Por sua vez, a introdução de tecnologias digitais também tem transformado os sistemas de avaliação de desempenho, pois no atual contexto contemporâneo temos observado que ferramentas baseadas em plataformas digitais permitem monitorização em tempo real, feedback contínuo e maior transparência no processo avaliativo (Stone *et al.*, 2020). Essa transformação digital contribui para tornar a avaliação mais dinâmica, reduzindo a dependência de avaliações anuais tradicionais

Em síntese, os resultados do estudo que fundamenta o presente artigo evidenciam que a avaliação de desempenho evoluiu de um instrumento de controlo para uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas. No entanto, a sua eficácia depende da redução da subjetividade, da participação dos colaboradores, da adequação dos métodos utilizados e do alinhamento com os objetivos organizacionais.

Para David (2026), outro ponto importante refere-se ao papel do feedback no processo de avaliação. Nesse sentido, a avaliação deve ser compreendida como um processo dinâmico e interativo, que envolve diálogo e participação ativa dos colaboradores.

#### **4. Considerações Finais**

Após uma análise exaustiva dos resultados obtidos na literatura consultada, conclui-se que, uma vez elaborado o plano de ação especificamente direcionado ao trabalhador, cabe ao gestor apresentar esse plano ao avaliado. Em seguida, o gestor deve reunir-se novamente com o profissional de Recursos Humanos, a fim de concluir o processo de avaliação de desempenho. A

responsabilidade pelo acompanhamento do avaliado, especialmente quanto ao cumprimento efetivo do plano de ação, recai integralmente sobre o gestor.

Por outro lado, o estudo identificou críticas ao método de pesquisa de campo utilizado, destacando que este acarreta custos elevados devido ao tempo consumido tanto pelo gestor quanto pelo profissional de Recursos Humanos para cada indivíduo avaliado. Ademais, constatou-se que o avaliado possui uma participação mínima no processo, sendo, de forma subjetiva, obrigado a cumprir rigorosamente um plano elaborado sem sua contribuição. Daí a necessidade de uma participação mais ativa do avaliado no processo da sua avaliação, bem como da melhoria de métodos que estejam articulados com as exigências contemporâneas da gestão e administração de pessoal.

Além disso, deu para perceber a utilização de diferentes métodos de avaliação de desempenho assim como de modelos utilizados para essa finalidade. Isso para dizer que é comum em muitas organizações a coexistência de três ou quatro sistemas distintos de avaliação de pessoal, direcionados a horistas, mensalistas, supervisores e executivos. Algumas empresas ainda adotam sistemas diferenciados para vendedores. Cada organização, portanto, desenvolve seus sistemas de avaliação de desempenho de acordo com suas circunstâncias, histórico e objetivos específicos. Nesse sentido, o estudo apresentado constitui apenas um esboço, podendo servir como referência para pesquisas futuras sobre a temática.

## Referências

- Almeida, A. (1996). *Gestão de pessoas* (2ª ed.). Editora.
- Aguinis, H. (2021). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Brandão, G. (2001). *Competências ou cargo: Uma base para o instrumental de recursos humanos*. Makron Books.
- Cardoso, P. (2007). *A motivação dos recursos humanos nos novos modelos de gestão da administração*. Escolar Editora.
- Chiavenato, I. (1992). *Introdução à teoria geral da administração* (3ª ed.).
- Chiavenato, I. (1994). *Introdução à teoria geral da administração* (4ª ed.).
- Chiavenato, I. (2001). *Recursos humanos*. Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2002). *Recursos humanos* (4ª ed.). Editora Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Teoria geral da administração*.
- Chiavenato, I. (2009). *Administração de empresas*. Editora McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Administração de empresas*. Editora McGraw-Hill.
- Corbane, C. (2005). *Competências profissionais e educação corporativa*.
- Costa, A. (2002). *Modelos de gestão de pessoas*. Editora Gente.
- David, B. D. C. J. M. (2026). A avaliação de desempenho como factor que promove a produtividade nas organizações. *Revista ft*, 30(156), 01-24.
- Daft, R. L. (2005). *Competências e desempenho organizacional*. Editora Atlas.
- Decreto Presidencial n.º 173/25, de 24 de setembro. (2025). Aprova o regime de avaliação de desempenho dos funcionários públicos.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative: Guide pratique*. Editora McGraw-Hill.
- Deming, M. (1986). *Desempenho humano nas empresas*. Editora Atlas.
- Dutra, J. S. (2006). *Competências: Conceitos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. Editora Atlas.
- Fernandes, S. (2006). *Desempenho organizacional: O que há para além do balanced scorecard*. Editora Saraiva.
- Fischer, A. L. (2002). *Um resgate conceitual: As pessoas na organização*. Editora Gente.
- Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2002). *Estratégias empresariais e formação de competências*. Editora Atlas.

- Frederico, L. (1999). *A estratégia em ação: Balanced scorecard*. Editora Atlas.
- Gil, A. C. (1994). *Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais*. Editora Atlas.
- Gramigna, M. R. (2002). *Modelo de competências e gestão de talentos*. Editora Atlas.
- Gustavo, P. (2002). *Avaliação de desempenho com foco em competências*. Editora Qualitymark.
- Harvey, M. (1993). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hipólito, J. A. M., & Reis, G. G. (2002). *A avaliação como instrumento de gestão*. Editora Gente.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business School Press.
- Kurcgant, P., et al. (2005). *O estilo Jack Welch de liderança*. Gente.
- Latham, G. P., et al. (1994). *Ferramentas de avaliação de desempenho nas organizações*. Saraiva.
- Levy, L. (1991). *Essência da liderança: Mudança, resultados e integridade*. RH Editora.
- Lopes, A. (2009). *Gestão estratégica de desempenho: Otimizando o capital humano das organizações*. Editora Qualitymark.
- Lucena, M. D. S. (1992). *Administração de recursos humanos: Do operacional ao estratégico*. Editora Atlas.
- Lucena, M. D. S. (2007). *Avaliação de desempenho*. Editora Atlas.
- Manhice, A. F., & Fulete, F. J. (2025). Avaliação do Desempenho e Motivação de Funcionários Públicos: Estudo de Caso no Hospital Rural de Vilankulo. *RCMOS-Revista Científica Multidisciplinar O Saber*, 1(2).
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2007). *Fundamentos de metodologia científica* (6ª ed.). Editora Atlas.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas: Evolução, teoria e crítica*. Cengage Learning.
- Nassif, V. M. J. (2008). *Gerindo o desempenho: Gestão do fator humano* (2ª ed.). Saraiva.
- Ogassawara, D. et al. (2025). *Trilhas metodológicas para a revisão narrativa: orientações pragmáticas para sua elaboração*. Ensino & Pesquisa, 23(3). DOI:<https://doi.org/10.33871/23594381.2025.23.3.10317>.
- Pereira, A. S., et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. Editora da UFSM.
- Pontes, B. R. (2010). *Avaliação de desempenho: Nova abordagem* (7ª ed.). Editora McGraw-Hill.
- Rabaglio, M. O. (2004). *Introdução à gestão*. Editora Dom Quixote.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. Editora Prentice Hall.
- Silva, C. (1998). *Essência da liderança*. RH Editora.
- Sousa, S. (2003). *Motivação e desempenho dos funcionários da administração pública cabo-verdiana*.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2020). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100–120.
- Tose, M. (1997). *Evolução da gestão de pessoas nas organizações*. Editora Atlas.
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.
- Vicere, A. A. (1998). *Métodos quantitativos para as ciências humanas*.