AXÉUNILAB:REVISTA INTERNACIONAL DE ESTUDOS DE LINGUAGENS NA LUSOFONIA
São Francisco do Conde (BA) | vol.2, nº 1| p.15-31| jan./jun. 2026

A CONTRIBUIÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

THE CONTRIBUTION OF PERFORMANCE ASSESSMENT TO PROFESSIONAL DEVELOPMENT

KU HOXA XANDLA KA NKAMBISISO WA MATIRHELO EKA NHLUVUKISO WA XIPHUROFEXINALI

Salvado António Ouana
Instituto Superior de Gestão e Empreendedorismo Gwaza Muthini
ORCID iD https://orcid.org/0009-0002-9590-9833

RESUMO
No cenário corporativo contemporâneo, a competitividade e a rápida evolução das demandas do mercado exigem que as organizações invistam no desenvolvimento de seus talentos humanos. A avaliação de desempenho surge como uma ferramenta essencial no contexto organizacional, contribuindo para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e para o alcance dos objetivos estratégicos das instituições. Este artigo analisa a contribuição da avaliação de desempenho como instrumento para promover o desenvolvimento profissional, identificar necessidades de capacitação, promover *feedback* construtivo e alinhar as metas individuais às estratégicas da organização. Por meio de uma revisão bibliográfica, evidencia-se que avaliações eficazes contribuem para o fortalecimento do engajamento, melhoria da produtividade e fortalecimento do desenvolvimento de competências. Ademais, conclui-se que, quando bem implementada, a avaliação de desempenho não apenas mede resultados, mas também impulsiona o desenvolvimento profissional, beneficiando tanto o colaborador quanto a organização.

PALAVRAS-CHAVE
Avaliação de desempenho. Desenvolvimento profissional. Organizações. Treinamento e desenvolvimento. *Feedback*.

ABSTRACT
In the contemporary corporate landscape, competitiveness and the rapid evolution of market demands require organizations to invest in the development of their human talent. Performance evaluation emerges as an essential tool in the organizational context, contributing to the professional development of employees and the achievement of the strategic objectives of institutions. This article analyzes the contribution of performance evaluation as an instrument to promote professional development, identify training needs, provide constructive feedback, and align individual goals with organizational strategies. Through a literature review, it is evident that effective evaluations contribute to strengthening engagement, improving productivity, and enhancing skills development. Furthermore, it concludes that, when well implemented, performance evaluation not only measures results but also drives professional development, benefiting both the employee and the organization.

KEYWORDS
Performance assessment. Professional development. Organizations. Training and development. Feedback.

.

NKATSAKANYO (língua Tsonga)
Eka xiyimo xa mabindzu xa manguva lawa, mphikizano na ku cinca hi xihatla ka swilaveko swa makete swi lava leswaku tinhlengeletano ti vekisa eka nhluvukiso wa talenta ya tona ya vanhu. Ku kamberiwa ka matirhelo ku humelela tanihi xitirhisiwa xa nkoka eka xiyimo xa nhlangano, lexi hoxaka xandla eka nhluvukiso wa xiphurofexinali wa vatirhi na ku fikelela swikongomelo swa maqhinga ya swivandlanene. Atikili leyi yi xopaxopa ku hoxa xandla ka nkambisiso wa matirhelo tanihi xitirhisiwa xo tlakusa nhluvukiso wa xiphurofexinali, ku kuma swilaveko swa ndzetelo, ku nyika mbuyelo lowu akaka, na ku ringanisa tipakani ta munhu hi xiyexe na tindlela ta nhlangano. Hi ku tirhisa nkambisiso wa matsalwa, swi le rivaleni leswaku ku kamberiwa loku humelelaka ku hoxa xandla eku tiyisiseni ka ku nghenelela, ku antswisa vuhumelerisi, na ku tiyisisa nhluvukiso wa vuswikoti. Ku tlula kwalaho, yi gimeta hi leswaku, loko yi tirhisiwa kahle, ku kamberiwa ka matirhelo a ku pimi mbuyelo ntsena kambe ku tlhela ku fambisa nhluvukiso wa xiphurofexinali, leswi vuyerisaka mutirhi na nhlangano.

MARITO YA NKOKA
Ku kamberiwa ka matirhelo. Nhluvukiso wa xiphurofexinali. Tinhlengeletano. Vuleteri na nhluvukiso. Vuyelo.

1.Introdução

Atualmente, a competitividade e a necessidade de inovação demandam que as organizações invistam no desenvolvimento de seus recursos humanos. Nesse contexto, a avaliação de desempenho surge como uma ferramenta estratégica para identificar potencialidades, detetar áreas de melhoria e orientar o crescimento profissional dos colaboradores.

As organizações com uma visão de futuro compreenderam o papel fundamental dos recursos humanos no desenvolvimento organizacional, e começaram a procurar adotar estratégias voltadas a valorização de seus funcionários e a gratificá-los pelo desempenho.

De acordo com Lucena (1992), a preocupação com o desempenho das pessoas no cumprimento de suas tarefas constitui preocupação desde o momento que surgiram as primeiras civilizações. À medida que os homens começaram a organizarem-se para viverem em coletividades, surgiu a necessidade da formação de grupos socias para ter se em conta o poder de cada indivíduo.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta estratégica no campo de gestão de recursos humanos, essencial para medir a contribuição individual dos colaboradores frente aos objetivos organizacionais. Importa referir que não apenas serve para medir o desempenho individual e coletivo, mas também desempenha um papel crucial no desenvolvimento profissional.

É nessa ótica de ideia que este artigo objetiva analisar a contribuição da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional como uma ferramenta estratégica para alinhar os objetivos individuais com os objetivos organizacionais. Para tal, fez-se uma revisão bibliográfica de pesquisas que afloram a volta do tema em estudo e constatou-se que avaliação de desempenho eficaz contribui para desenvolvimento de competências, para o fortalecimento do engajamento, ou seja, os colaboradores dão o melhor de si e como consequência a melhoria dos rendimentos da empresa.

Na sequência desta seção, apresenta-se uma introdução que nos dá uma visão geral atinente a avaliação, os objetivos a serem alcançados, a justificativa e a metodologia usada para a efetivação do estudo. Seguidamente apresenta-se o desenvolvimento, onde debruça-se em torno do tema em estudo, os caminhos metodológicos usados, a análise dos dados coletados e posteriormente são tecidas as conclusões e por fim, as respetivas referências.

2.Marco Teórico: Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é definida por Armstrong (2014) como um processo sistemático de coleta e análise de informações relacionadas ao desempenho dos colaboradores, visando aprimorar suas habilidades e alcançar metas organizacionais. Na visão de Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência e as qualidades do funcionário.

A avaliação de desempenho é um processo sistemático de análise e julgamento do desempenho de um funcionário ou equipe em relação a metas, objetivos e padrões preestabelecidos pela organização. A abordagem tradicional de avaliação de desempenho pode ser limitada, pois, se concentra apenas em medir

a produtividade e eficiência, sem considerar outros aspetos importantes do desempenho, como criatividade, inovação e trabalho em equipa.

De acordo com Pereira (2014), o processo inicia-se com a definição dos resultados desejados, tendo como parâmetros o planeamento e as estratégias da empresa, desenvolve-se por intermédio do acompanhamento diário dos resultados obtidos e da contínua solução dos problemas identificados e finaliza-se com a revisão final dos resultados alcançados, para a elaboração de propostas futuras.

Conforme Dessler (2017), a avaliação de desempenho deve ser contínua, justa e orientada para o desenvolvimento, promovendo um ambiente de *feedback* construtivo. Trata-se da confrontação de resultados com as metas pré-estabelecidas. Portanto, a instituição por meio da ação gerencial no dia-a-dia de trabalho, precisa assegurar que o desempenho produza o resultado esperado, atuando proactivamente no sentido de identificar os desvios de desempenho e agir sobre as causas que provocaram tais desvios.

3.Relevância da avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho, quando realizada de forma estruturada e contínua, fornece informações valiosas para o planeamento de ações de capacitação, *coaching* e mentoria. Segundo Silva (2020), a avaliação de desempenho bem conduzida atua como um catalisador para o desenvolvimento de competências, ao identificar lacunas e estabelecer metas de aprimoramento. Além disso, ela favorece a cultura da aprendizagem organizacional, incentivando os colaboradores a buscar continuamente o aperfeiçoamento de suas habilidades.

No entendimento de Chiavenato (2004), avaliação de desempenho contribui na adequação do indivíduo ao cargo, promoções, incentivo salarial ao bom desempenho, melhoria das relações humanas, autoaperfeiçoamento do funcionário, estimativa do potencial de desenvolvimento dos funcionários, estímulo à maior produtividade, oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização e a retroação de informação ao próprio avaliado.

Os resultados de avaliação servem de retroalimentação ao próprio avaliado e ajudam aos gestores na tomada de decisões acertadas em relação ao treinamento

e desenvolvimento dos funcionários, crescimento na carreira ou mesmo para a recolocação da pessoa certa no lugar certo e em momento certo.

A avaliação de desempenho favorece a identificação de potenciais líderes, facilitando a sucessão de cargos e a retenção de talentos. Como aponta Pereira (2014), ela contribui para criar uma cultura de *feedback* construtivo, que estimula a autoconfiança, a motivação e o comprometimento do profissional com seu crescimento.

De acordo com Silva (2017), a avaliação de desempenho atua como um diagnóstico que orienta o desenvolvimento de competências específicas, alinhando as metas pessoais aos objetivos organizacionais. Assim, o colaborador torna-se mais consciente de suas habilidades, reconhecendo suas áreas de melhoria e estabelecendo metas realistas para o aprimoramento.

A avaliação de desempenho quando realizada de forma contínua e construtiva, atua como um mecanismo de motivação, identificando talentos e áreas de melhoria. Além disso, permite identificar lacunas de habilidades e conhecimentos, possibilitando o desenvolvimento de programas de treinamento e capacitação específicos para atender às necessidades dos colaboradores.

4.Métodos de avaliação de desempenho

A partir do momento em que as instituições identificaram a necessidade de avaliar os resultados atingidos pelos seus colaboradores, foram surgindo métodos para a avaliação desses resultados que consistem em técnicas e instrumentos que a organização usa para medir, o quanto cada colaborador contribui para os resultados esperados no cargo, comparando com os resultados realmente conquistados. São meios formais pelos quais a organização observa, mede e regista o desempenho dos seus colaboradores para orientar decisões e promover o desenvolvimento.

4.1.Métodos tradicionais

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho são abordagens clássicas utilizadas para avaliar o desempenho de funcionários em uma organização. Surgiram quando as empresas passaram a medir, de forma sistemática, o quanto cada colaborador contribuía para os resultados. Eles se caracterizam por serem estruturados, padronizados e, em geral, conduzidos pelo gestor colocando o avaliado na posição do sujeito passivo no processo.

4.2.Método de escolha forçada

Segundo Pereira (2014), o método parte do pressuposto que existe na organização, uma curva normal de desempenho, isto é, alguns colaboradores com desempenho ruim, bom e excelente. O método avalia o desempenho das pessoas através de blocos de frases descritivas que focalizam aspetos do comportamento, o avaliador escolhe a frase que mais se aplica ao desempenho do avaliado, conforme (Chiavenato, 2004).

É um método desenvolvido na base das frases descritivas ou parâmetro que elucidam o desempenho esperado. Nisso, alguns colaboradores apresentarão desempenho abaixo do esperado, outras corresponderão ao desempenho esperado e haverá ainda, um grupo que superará o desempenho esperado.

O método pode ajudar a padronizar a avaliação de desempenho, garantindo que todos os funcionários sejam avaliados com base nos mesmos critérios, mas não elimina completamente a possibilidade de viés, pois o avaliador pode ainda ter preferências ou preconceitos que influenciam suas escolhas.

4.3.Método de escala gráfica

Aos olhos de Carvalho e Nascimento (2004), o método de escala gráfica é uma forma de avaliar características e traços de personalidade do avaliado e são representados em escalas divididas por graus bem claros e definidos que traduzem o comportamento do avaliado.

De acordo com Pontes (1999), apesar de ser um método simples e de fácil compreensão, não há flexibilidade na aplicação, tendo o avaliador que se ajustar a redação da ficha e sem espaço para informações adicionais.

A escala gráfica geralmente consiste em uma tabela ou gráfico com diferentes níveis de desempenho, que variam de insatisfatório a excelente. O avaliador marca o nível de desempenho do funcionário em cada característica, fornecendo uma visão geral do seu desempenho.

Contudo, fornece uma visão clara do desempenho do funcionário, permitindo que os avaliadores identifiquem facilmente as áreas de força e de fraqueza, mas, pode ter dificuldade em avaliar habilidades complexas ou intangíveis, como criatividade ou trabalho em equipa.

4.4.Método de incidentes críticos

Segundo Chiavenato (2004), é o método que busca avaliar os desempenhos positivos e negativos, fazendo com que sejam analisados os pontos fortes e fracos do avaliado. Para Pereira (2014), o método tem como pressuposto que no comportamento dos indivíduos existem certas características que podem levar a resultados normais, muito positivos, ou muito negativos.

A avaliação de desempenho dos incidentes críticos avalia as características fora do padrão da normalidade, isto é, extremamente positivas ou negativas. A partir de uma listagem de incidentes críticos que podem ser destacados os pontos a serem aperfeiçoados para que se possam aumentar o desempenho dos funcionários.

O método é baseado em fatos e incidentes reais, o que pode reduzir a subjetividade e aumentar a precisão da avaliação, mas, pode concentrar-se excessivamente em eventos negativos, o que cria uma visão distorcida do desempenho do funcionário.

4.5.Métodos modernos

Os métodos modernos de avaliação de desempenho são abordagens inovadoras que visam melhorar a eficácia e a precisão da avaliação do desempenho dos funcionários. Trata-se de abordagens mais participativas, que deixam de olhar apenas o comportamento passado do colaborador e passam a focar resultados, competências e desenvolvimento futuro. Nisso, o avaliado deixa de ser um sujeito passivo e passa a participar activamente no processo.

4.6.Método de avaliação de atividades

De acordo com Pereira (2014), o método é caracterizado pela avaliação do comportamento do avaliado em relação às atividades previstas para o seu cargo. É necessário ter uma descrição do cargo detalhada e atualizada.

O método de avaliação de atividades é uma abordagem que se concentra em avaliar o desempenho dos funcionários com base nas atividades que eles realizam. Esse método busca medir a eficiência e a eficácia com que os funcionários executam suas tarefas e responsabilidades.

O método concentra-se mais em atividades específicas e mensuráveis, o que pode ajudar a identificação das áreas de força e de fraqueza, mas, pode se concentrar excessivamente em atividades específicas, ignorando outros aspetos importantes do desempenho, como criatividade e trabalho em equipa.

4.7.Método de avaliação por objetivos

Conforme Chiavenato (2004), o método de avaliação por objetivo é democrático, participativo, envolvente e motivador. O método inicia com a formulação de objetivos consensuais, comprometimento pessoal quanto ao alcance desses objetivos, negociação sobre alocação de recursos e meios para se alcançar tais objetivos, monitoramento dos resultados e comparação com objetivos formulados, retroação intensiva e avaliação conjunta e contínua.

Já para Pereira (2014), é um método integrante da conceção de administração por objetivos e que procura o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos organizacionais, através de um processo participativo, motivador, e que torne o ambiente de trabalho mais agradável, comunicativo e produtivo.

O método de avaliação por objetivos tem como princípio a comparação dos objetivos previamente estabelecidas e os resultados efetivamente alcançados. Dessa maneira, ela representa um processo no qual o avaliado e o avaliador negoceiam os resultados a serem alcançados e que são monitorados permanente para a identificação de possíveis desvios a serem superados. O método se concentra em objetivos claros e específicos, o que pode ajudar a garantir que os funcionários estejam trabalhando em direção aos mesmos objetivos, mas, pode ser difícil definir objetivos específicos e mensuráveis que sejam relevantes para o desempenho do funcionário.

4.8.Método avaliação de 360 graus

Na perspetiva de Malheiro (2012), é um método que visa observar os comportamentos e competências por parte das pessoas que trabalham diretamente com o colaborador (colegas, subordinados, chefias, clientes ou fornecedores), dando de forma mais estruturada possível, *feedback* sobre o seu desempenho num determinado momento e numa situação específica.

Na visão de Chiavenato (2004, p. 254) "avaliação 360º representa a inclusão de todas as pessoas que atuam direta ou indiretamente na organização". Trata-se de um método altamente estratégico na gestão de pessoas onde o avaliado é colocado no centro dos *stakeholders* da organização que avaliam o seu desempenho no momento certo. É uma abordagem de avaliação de desempenho que coleta *feedback* de múltiplas fontes.

O método de avaliação de 360 graus fornece uma visão completa do desempenho do funcionário, considerando diferentes perspetivas, fornece *feedback* construtivo e específico para ajudar os funcionários a melhorar seu desempenho, mas, em contrapartida pode ser desafiador para os funcionários que recebem *feedback* negativo, o que pode afetar sua motivação e desempenho.

5.Fontes de avaliação de desempenho

Um dos pontos fulcrais sobre a avaliação de desempenho recai sobre quem é que deve realizar a avaliação. Usualmente, os intervenientes organizacionais que estão habilitados a realizar a avaliação de desempenho, são os chefes imediatamente superiores, o próprio avaliado, os colegas ou os subordinados (Fernandes & Caetano, 2000).

Aos olhos de Câmara, Guerra e Rodrigues (2005), a responsabilidade do processo de avaliação de desempenho humano nas organizações recai cobre a chefia direta e o colaborador, sendo este último o agente ativo no estabelecimento de objetivos e responsável pelo desenvolvimento das suas competências. Considera-se fontes de avaliação de desempenho, todos os integrantes de uma organização dependendo da modalidade ou método a ser adotado mas que de forma implícita, todos ocupam a posição de avaliadores.

5.1.Avaliação pelo superior hierárquico

Segundo Câmara, et al. (2005), esta é a fonte de avaliação de desempenho mais comum. O superior hierárquico direto avalia cada um dos seus subordinados, de acordo com o desempenho individual e com a contribuição para o cumprimento dos objetivos da equipa e da instituição.

Na perspetiva do Bergamini (1988, p. 45), é da "responsabilidade do supervisor direto, representado pela chefia hierárquica ou funcional ligada ao avaliado fazer uma avaliação direta. Atribui-se ao supervisor direto a tarefa de emitir parecer sobre o pessoal que lhe cabe dirigir no dia-a-dia de trabalho".

Comummente em várias organizações a avaliação de desempenho é feita pelo superior imediato, pois, conhece melhor o quotidiano do subordinado no engajamento pela conquista dos objetivos perseguidos pela organização. Cabe lembrar que o superior hierárquico avalia os resultados alcançados pelo subordinado e o colaborador cobra ao seu superior recursos necessários para trabalhar. O supervisor hierárquico tem conhecimento direto do desempenho do funcionário e pode avaliar suas habilidades e competências, mas, pode ser subjetiva dependendo da perceção e do viés do supervisor hierárquico.

5.2.Autoavaliação

Conforme Chiavenato (2009), este tipo de avaliação é feita pelo próprio funcionário, onde faz uma análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemas variados baseados nos diversos métodos de avaliação de desempenho.

Para Camara, et al (2005) afirmam que nesta fonte de registo de desempenho todos os avaliados fazem a avaliação da sua própria performance, num questionário igual ou semelhante ao utilizado na avaliação pelo superior hierárquico. No final, cada superior hierárquico analisa as respostas, faz a sua própria avaliação, contrapondo os resultados apresentados pelos avaliados e reúne com cada um deles para discutirem os resultados finais.

Vale ressaltar que esta forma de avaliação é mais usada nas organizações democráticas, onde o próprio indivíduo acaba sendo o responsável pela avaliação de seu próprio desempenho. Os parâmetros são fornecidos pelo superior hierárquico e o indivíduo avalia o seu desempenho. Feito isto, os

resultados de desempenho são analisados por ambos até chegarem a um ponto de equilíbrio que reflete o desempenho real. A autoavaliação pode ajudar os funcionários a refletir sobre seu próprio desempenho e identificar áreas de melhoria, mas, deve ter em conta que podem distorcer sua autoavaliação para se apresentar de forma mais positiva do que realmente são.

5.3.Avaliação pelos pares

A cotação pelos pares consiste em cada elemento do grupo avaliar cada um dos restantes elementos segundo determinadas dimensões de desempenho e os resultados obtidos ajudam os gestores na tomada de decisões acertadas em relação ao desenvolvimento profissional do avaliado (Chiavenato, 2004).

Na visão Caetano, (1996) esta avaliação é realizada pelos colegas que exercem a sua função diretamente com o avaliado, isto é, na mesma área de trabalho e dispondo do mesmo nível hierárquico.

Esta avaliação é feita pelos colegas do nível horizontalmente igual, pois, conhecem melhor o esforço empreendido por cada um dos pares visando fornecer resultados fiáveis aos gestores para a tomada de decisão sobre aspetos que necessitam de aprimoramento.A avaliação pelos pares pode fornecer feedback construtivo e específico para ajudar os funcionários a melhorar seu desempenho, mas, pode desenvolver o espirito de competição entre os funcionários e isso pode afetar negativamente o trabalho em equipa.

5.4.Avaliação a 360 graus

De acordo com Camara, et al (2005) está é a fonte de registo de desempenho mais sofisticada onde todos são simultaneamente avaliadores e avaliados. E por forma a garantir o anonimato, normalmente, é o departamento de recursos humanos ou uma equipa subcontratada de especialistas, que analisa as respostas e faz um relatório final.

Segundo Sousa (2010) neste tipo de avaliação, o individuo é avaliado pelo grupo de pessoas que o rodeiam e com o qual tem uma relação direta dentro da organização, isto é, pelo próprio funcionário, pelos superiores, pelos colegas, subordinados, clientes e fornecedores.

Trata-se de uma fonte de avaliação que motiva a todos os intervenientes da instituição pois sentem-se valorizados ao fazerem parte do processo de avaliação. Sendo uma fonte de avaliação que garante o anonimato, faz com que a informação coletada seja fidedigna. E sendo esta a avaliação de múltiplas perspetivas faz com que a informação coleta seja completa e suficiente para a tomada de decisões. A avaliação a 360 graus fornece uma visão completa do desempenho do funcionário, considerando diferentes perspetivas, mas, pode ser complexa e demorada, especialmente se envolver muitas fontes de *feedback*.

5.5.Acompanhamento dos resultados avaliação de desempenho

No entendimento de Pereira (2014), mais do que avaliar o desempenho, o mais importante é gerenciar os resultados obtidos por intermédio dessa avaliação. Um acompanhamento ágil e oportuno identificará se o colaborador da organização está apresentando um padrão de desempenho estável, ascendente ou descendente, permitindo aos avaliadores ou órgãos responsáveis as informações necessárias à realização de um *feedback* do processo.

De acordo com Marras (2011), a avaliação de desempenho do funcionário em seu cargo deve ser um instrumento que forneça à instituição informações que permitam elaborar estratégias futuras, bem como acompanhar e fazer cumprir as metas dessas estratégias. Com isso, a avaliação permite não apenas conhecer o desempenho do trabalhador, mas também fornecer informações que possibilitem planejar e projetar ações destinadas ao desenvolvimento intelectual e profissional do avaliado, além permitir o desenvolvimento institucional.

Os resultados da avaliação de desempenho retroalimentam o próprio processo, pois, auxiliam aos tomadores de decisão sobre a necessidade de planos de desenvolvimento profissional; possibilita aos avaliadores saber se os colaboradores da organização estão trabalhando na direção dos resultados esperados o não.

6.Desafios na implementação da avaliação de desempenho

Pereira (2014) destaca os desafios enfrentados na implementação dessa ferramenta, como a resistência dos funcionários, avaliação subjetiva e a falta de

capacitação dos avaliadores. Portanto, a eficácia da avaliação de desempenho depende de uma gestão transparente, de critérios claros e de uma comunicação eficiente.

A implementação da avaliação de desempenho pode ser um processo complexo e desafiador para as organizações no tocante a definição de critérios claros e objetivos, na comunicação eficaz entre os avaliadores e os funcionários e na utilização de tecnologia. Portanto, com a implementação de estratégias eficazes, é possível superar os desafios e implementar um sistema de avaliação de desempenho justo e eficaz.

a)Metodologia

Trata-se de um artigo de revisão bibliográfica que é um tipo de trabalho acadêmico que analisa, sintetiza e discute pesquisas já publicadas sobre um tema específico, ou seja, avalia criticamente a literatura existente, oferecendo uma visão geral do conhecimento atual sobre o assunto.

Utilizou-se a revisão da narrativa, atinente a avaliação de desempenho com foco no desenvolvimento profissional, como refere (Castro, 2006) que é um tipo de investigação científica que visa fazer uma análise crítica e reflexiva sobre um tema específico, geralmente com base em uma revisão da literatura existente.

b)Análise e discussão

A avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento profissional, pois, fornece *feedback* construtivo e específico sobre o desempenho dos funcionários. Isso permite que os funcionários identifiquem áreas de melhoria e desenvolvam habilidades e competências necessárias para alcançar os objetivos da organização.

A avaliação de desempenho permite identificar o estágio atual do funcionário em relação a adaptação ao cargo que ocupa para em caso de desvios, elaborar-se um plano de acão para a correção podendo ser por via de treinamento ou formação para que estes possam dar o melhor de si e apresentando os resultados desejados.

A implementação de uma avaliação de desempenho eficaz também traz benefícios à organização, como aumento da produtividade, melhoria na qualidade do trabalho, redução de rotatividade e fortalecimento da cultura de aprendizagem.

Ademais, ajuda a alinhar as expectativas entre colaboradores e gestores, garantindo que ambos estejam cientes dos objetivos e metas a serem alcançados. Sua finalidade principal é fornecer subsídios para a tomada de decisão, como promoções, treinamentos e planos de carreira, além de promover o autoconhecimento profissional.

Adicionalmente, ajuda a melhorar o desempenho dos funcionários, desenvolver suas habilidades e competências e alinhar suas ações com os objetivos da organização. No entanto, é importante realizar a avaliação de desempenho de forma cuidadosa e reflexiva, evitando subjetividade e foco excessivo na produtividade.

As avaliações tradicionais são frequentemente influenciadas por vieses pessoais e subjetividade dos gestores, levando a avaliações injustas ou imprecisas, priorizam métricas quantitativas em detrimento de aspetos qualitativos importantes, como trabalho em equipa, criatividade e inovação. E por vezes, podem não estar alinhadas com os objetivos e estratégias da organização, levando a uma falta de foco em áreas importantes.

Os métodos modernos tem como foco no desenvolvimento dos funcionários, na identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento, melhoria da produtividade, no engajamento dos funcionários e fornece um *feedback* em tempo real.

A combinação de fontes de avaliação de desempenho pode fornecer uma visão mais completa e objetiva do desempenho dos funcionários. No entanto, é fundamental garantir a implementação adequada e a objetividade das avaliações.

Vale ressaltar que o uso das plataformas de gestão de desempenho podem auxiliar na implementação e acompanhamento do processo de avaliação mais eficiente e eficaz.

O acompanhamento dos resultados da avaliação de desempenho pode ajudar a identificar áreas de melhoria e implementar mudanças para melhorar o desempenho, mas pode ser complexo e demorado, especialmente se envolver muitos funcionários.

No que tange aos desafios na implementação da avaliação de desempenho, é fundamental que as organizações adotem métodos de avaliação transparentes, baseados em competências bem definidas e indicadores mensuráveis. A

capacitação dos avaliadores para conduzir *feedbacks* construtivos também é uma prática recomendada, assim como a promoção de uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento contínuo.

Considerações finais

A avaliação de desempenho é uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento profissional, contribuindo significativamente para o crescimento e aprimoramento dos colaboradores. Quando implementada de forma eficaz, pode ajudar a identificar necessidades de treinamento, promover *feedback* construtivo e alinhar expectativas. Apesar dos desafios, as melhores práticas podem garantir que a avaliação de desempenho seja uma experiência positiva e produtiva para todos os envolvidos.

Os resultados indicam que avaliações de desempenho bem conduzidas contribuem significativamente para o desenvolvimento profissional, especialmente quando incluem *feedbacks* claros, metas desafiadoras e planos de ação.

As organizações que investem em um processo de avaliação de desempenho bem estruturado podem esperar benefícios significativos em termos de desenvolvimento profissional e desempenho organizacional, ou por outra, ao adotar práticas de avaliação eficazes, as organizações podem transformar o ambiente de trabalho e elevar os índices de satisfação e engajamento da equipe e retenção de talentos, além de melhorar o desempenho e alcançar os objetivos estratégicos.

Referências

ARMSTRONG, Michael. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13ª ed). Londom: Kogan Page Limite.

BERGAMINI, Cecília. Whitaker. (1988). *Avaliação de desempenho humano na empresa* (4ª ed). São Paulo: Atlas S.A.

CAETANO, António. (1996). *Avaliação de desempenho: metáforas, conceitos e práticas*. Lisboa, Editora RH.

CAMARA PEDRO; Guerra, Paulo & RODRIGUES, Joaquim. (2005). *Humanator - Recursos Humanos & Sucesso Empresarial*. (6ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

CARVALHO, António Viera & NASCIMENTO, Luiz Paulo. (2004). *Administração de recursos humanos.* Vol. 1. São Paulo: Pioneira Thompson Learning.

CASTRO, Aldemar Araújo. (2006). *Curso de revisão sistemática e metanálise*. São Paulo: LED-DIS/UNIFESP.

CHIAVENATO, Idalberto. (2004). *Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.* (2ª ed). Rio de Janeiro: Elsevier.

CHIAVENATO, Idalberto. (2009). *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.* (6ª ed) rev. e atual. Barueri-SP: Manole.

DESSLER, Gary. (2003). *Administração de recursos.* São Paulo: Prentice Hall.

DESSLER, Gary. (2017). *Human resource management* (14ª ed.). Boston: Pearson.

FERNANDES, António & CAETANO, António. (2000), "A Avaliação do Desempenho". In: CAETANO, A. & VALA, J. (Orgs.), *Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas*, Lisboa: Editora RH, p. 359-387.

LUCENA, Maria Diva da Selete. (1992). *Avaliação de desempenho*. São Paulo: Atlas.

MARRAS, Jean Pierre. (2011). *Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico.* São Paulo: Saraiva.

NASCIMENTO, Roberta; LOPES, Regina. & ARGIMON, Irani. (2005). *A avaliação de desempenho nas organizações*. Porto, Portugal: http://Psicologia.com.pt.

PEREIRA, Ana Luísa. (2014). A evolução da avaliação de desempenho nas organizações. *Negócios Em Projeção*, 5 (2), p.79-96.

SILVA, Daniela Vilaverde. (2017). *Avaliação de desempenho: conceções e práticas organizacionais.* Dissertação de mestrado em Psicologia do Trabalho e das Organizações. Universidade do Minho: Braga

PONTES, Benedito Rodigues. (1999). *Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem* (7ª ed). São Paulo: Atlas.

SOUSA, Evaristo. (2010). *O papel da avaliação de desempenho humano nas organizações: o caso da Telcabo-Moçambique*, lda: Maputo.

Minibiografia do autor: Mestre em Finanças Empresarias pelo Instituto Superior de Gestão e Empreendedorismo Gwaza Muthini, Licenciado e Bacharel em Gestão de Recursos Humanos pela Universidade Pedagógica, atualmente Docente/Formador. ouanasalvado87@gmail.com

Para citar este artigo: OUANA, Salvado António. A Contribuição da avaliação de desempenho no desenvolvimento profissional. **AXÉUNILAB**: **Revista Internacional de Estudos de Linguagens na Lusofonia.** São Francisco do Conde (BA), vol.02, nº01, p.15-31, jan./jun.2026. (Editoras: Kátia Cilene de Jesus de Oliveira da Paixão (MEL/UNILAB), Magna Suely dos Santos Aquino (MEL, UNILAB) & Valentina Oliveira da Silva (PPGEL/UEFS)