

Avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento profissional e melhoria organizacional.

Performance assessment as a tool for professional development and organizational improvement.

Prof. Dr. Ph.D Samuel Albino Chova Wassuca¹
João Paulo Atanasse²

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a avaliação de desempenho como ferramenta estratégica para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e para a melhoria organizacional. Trata-se de um estudo qualitativo, de natureza bibliográfica, baseado na análise de obras e artigos científicos recentes sobre gestão de desempenho, recursos humanos, motivação, justiça organizacional e desenvolvimento de competências. A literatura demonstra que a avaliação de desempenho deixou de ser apenas um mecanismo de controle administrativo e passou a assumir uma função mais ampla, ligada ao feedback, à aprendizagem, ao alinhamento de objetivos, à motivação e à melhoria contínua. Autores como Aguinis (2023), Armstrong e Taylor (2023), Awan et al. (2020) e Chahar (2020) defendem que sistemas de avaliação bem estruturados contribuem para o aumento do desempenho individual e organizacional, especialmente quando são percebidos como justos, transparentes e orientados ao desenvolvimento. Conclui-se que a avaliação de desempenho é eficaz quando integra objetivos claros, feedback contínuo, participação dos colaboradores, planos de desenvolvimento e acompanhamento por parte dos gestores. Palavras-chave: avaliação de desempenho;

¹ Professor, Doutor e PhD. ORCID: 0009-0005-6104-225X.

² Licenciado. Universidade Lusíada de Angola.

desenvolvimento profissional; gestão de desempenho; recursos humanos; melhoria organizacional.

Palavras-chave: avaliação de desempenho; desenvolvimento profissional; gestão de desempenho; recursos humanos; melhoria organizacional.

ABSTRACT

This article aims to analyze performance appraisal as a strategic tool for employees' professional development and organizational improvement. It is a qualitative bibliographic study based on the analysis of recent books and scientific articles on performance management, human resources, motivation, organizational justice, and competency development. The literature shows that performance appraisal is no longer merely an administrative control mechanism; instead, it has assumed a broader role linked to feedback, learning, goal alignment, motivation, and continuous improvement. Authors such as Aguinis (2023), Armstrong and Taylor (2023), Awan et al. (2020), and Chahar (2020) argue that well-structured appraisal systems contribute to increased individual and organizational performance, especially when they are perceived as fair, transparent, and development-oriented. It is concluded that performance appraisal is effective when it integrates clear objectives, continuous feedback, employee participation, development plans, and managerial follow-up.

Keywords: performance appraisal; professional development; performance management; human resources; organizational improvement.

1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho constitui uma das práticas mais relevantes da gestão de recursos humanos, pois permite às organizações compreenderem de que forma os colaboradores contribuem para os objetivos institucionais. Em contextos organizacionais cada vez mais competitivos, digitais e orientados por resultados, avaliar o desempenho deixou de ser apenas uma prática burocrática e passou a ser um instrumento estratégico de gestão, desenvolvimento e melhoria contínua.

Segundo Aguinis (2023), a gestão de desempenho envolve o desenho e a implementação de sistemas capazes de transformar talento, competências e motivação em vantagem estratégica para a organização. Essa perspectiva mostra que a avaliação de desempenho deve ser compreendida como parte de um processo maior, que inclui planejamento, acompanhamento, feedback, desenvolvimento e reconhecimento.

Armstrong e Taylor (2023) também destacam que a gestão de recursos humanos moderna deve alinhar as práticas de desempenho às necessidades do negócio, ao desenvolvimento das pessoas e às mudanças no ambiente de trabalho, incluindo o trabalho remoto, a digitalização e o bem-estar dos colaboradores. Assim, a avaliação de desempenho torna-se uma prática essencial para identificar lacunas de competências, orientar formações, melhorar a produtividade e fortalecer a cultura organizacional.

O CIPD (2026) afirma que a gestão de desempenho deve ajudar os colaboradores a compreender o que se espera deles, fornecendo motivação, competências, recursos e apoio para que possam atingir bons resultados. Além disso, as revisões de desempenho continuam a ser importantes no ciclo de gestão, mesmo com a tendência atual de substituir avaliações anuais rígidas por conversas mais frequentes e construtivas.

Diante disso, este artigo procura responder à seguinte questão: de que forma a avaliação de desempenho pode contribuir para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e para a melhoria organizacional?

2. PROBLEMA DE PESQUISA

Apesar da sua importância, a avaliação de desempenho ainda é vista, em muitas organizações, como um processo formal, punitivo ou meramente administrativo. Quando mal conduzida, pode gerar desmotivação, conflitos, percepção de injustiça e resistência por parte dos colaboradores. Por outro lado, quando estruturada de forma clara, participativa e orientada ao desenvolvimento, pode contribuir para a melhoria das competências individuais e dos resultados organizacionais.

Assim, o problema central deste estudo é: como a avaliação de desempenho pode ser utilizada como ferramenta de desenvolvimento profissional e melhoria organizacional, e não apenas como mecanismo de controle?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento profissional dos colaboradores e de melhoria organizacional.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Compreender o conceito e a importância da avaliação de desempenho nas organizações;
- b) Identificar a relação entre avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional e motivação;
- c) Analisar como a avaliação de desempenho contribui para a melhoria organizacional;
- d) Apresentar práticas que tornam o processo de avaliação mais justo, eficaz e orientado ao desenvolvimento.

4. METODOLOGIA

A metodologia corresponde ao conjunto de procedimentos científicos utilizados para orientar a realização de uma investigação. Segundo Gil (2022), a metodologia permite definir o caminho seguido pelo pesquisador, indicando o tipo de pesquisa, os procedimentos de recolha de dados e as formas de análise utilizadas. Neste artigo, a metodologia foi definida de acordo com o tema em estudo, que analisa a avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento profissional e melhoria organizacional. Assim, o presente estudo adotou uma abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica, com objetivos descritivos e exploratórios. A escolha dessa metodologia justifica-se pelo facto de o artigo procurar compreender e interpretar conceitos, teorias e contribuições científicas relacionadas à avaliação de desempenho, sem recorrer à medição estatística dos dados.

4.1 ABORDAGEM DA PESQUISA

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, pois buscou compreender o significado da avaliação de desempenho no contexto da gestão de pessoas e da melhoria organizacional. De acordo com Creswell e Creswell (2023), a pesquisa qualitativa é utilizada quando o investigador pretende explorar significados, interpretações e experiências associadas a determinado fenômeno social ou organizacional.

Neste sentido, a abordagem qualitativa permitiu analisar a avaliação de desempenho não apenas como uma prática administrativa, mas como um processo relacionado ao desenvolvimento profissional, à motivação, à aprendizagem, à justiça organizacional e à melhoria dos resultados institucionais. Para Marconi e Lakatos (2023), a pesquisa qualitativa favorece a compreensão aprofundada dos fenômenos, considerando o contexto em que ocorrem e os significados atribuídos pelos sujeitos ou pela literatura analisada. Assim, esta abordagem foi adequada ao presente artigo, pois possibilitou interpretar os contributos dos autores sobre o papel estratégico da avaliação de desempenho nas organizações.

4.2 NATUREZA DA PESQUISA

Quanto à natureza, este artigo caracteriza-se como uma pesquisa básica, pois tem como finalidade ampliar o conhecimento teórico sobre o tema, sem propor uma aplicação prática imediata numa organização específica.

Segundo Gil (2022), a pesquisa básica procura gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência, contribuindo para a compreensão de determinado fenômeno. Neste estudo, a pesquisa básica permitiu reunir conhecimentos teóricos sobre avaliação de desempenho, desenvolvimento profissional, gestão de pessoas, motivação e melhoria organizacional.

Dessa forma, o artigo procura contribuir para o aprofundamento acadêmico do tema, oferecendo uma base teórica que pode apoiar estudos futuros e práticas organizacionais relacionadas à avaliação de desempenho.

4.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como descritiva e exploratória.

A pesquisa é descritiva porque apresenta e analisa as principais características da avaliação de desempenho, descrevendo os seus conceitos, finalidades, teorias de base, benefícios e desafios. De acordo com Gil (2022), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever características de determinado fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis.

Neste artigo, a pesquisa descritiva permitiu explicar como a avaliação de desempenho se relaciona com o desenvolvimento profissional, a motivação dos colaboradores, a justiça organizacional e a melhoria dos resultados da organização.

A pesquisa também é exploratória, pois procura proporcionar maior familiaridade com o problema em estudo. Segundo Marconi e Lakatos (2023), a pesquisa exploratória é utilizada quando se pretende obter uma visão mais ampla sobre determinado tema, especialmente quando se busca aprofundar conceitos e identificar relações teóricas.

Assim, a dimensão exploratória deste artigo permitiu compreender a avaliação de desempenho como uma ferramenta estratégica de gestão, indo além da visão tradicional que a considera apenas como mecanismo de controle.

4.4 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Quanto aos procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (2022), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em materiais já publicados, como livros, artigos científicos, dissertações, teses e documentos institucionais. Esse tipo de pesquisa permite ao investigador conhecer o que já foi produzido sobre determinado tema.

Marconi e Lakatos (2023) afirmam que a pesquisa bibliográfica é fundamental para qualquer investigação científica, pois permite identificar teorias, conceitos e estudos anteriores que servem de base para a construção do conhecimento.

Neste artigo, a pesquisa bibliográfica foi realizada por meio da consulta e análise de livros, artigos científicos e documentos técnicos sobre avaliação de desempenho, gestão de desempenho, desenvolvimento profissional, motivação, justiça organizacional e aprendizagem organizacional. Foram considerados autores contemporâneos, como Aguinis (2023), Armstrong e Taylor (2023), Awan et al. (2020), Chahar (2020), van Woerkom e Kroon (2020), Kuvaas et al. (2020) e Nyathi e Kekwaletswe (2023), bem

como autores clássicos relacionados às teorias de base, como Herzberg et al. (1959), Vroom (1964), Adams (1965), Becker (1993), Argyris e Schön (1978), Skinner (1953) e Katz e Kahn (1978).

4.5 CRITÉRIOS DE SELEÇÃO DAS FONTES

As fontes utilizadas neste artigo foram selecionadas de acordo com critérios de relevância, atualidade, credibilidade e relação direta com o tema. Segundo Creswell e Creswell (2023), a seleção adequada da literatura é essencial para fundamentar teoricamente a investigação e situar o estudo dentro do conhecimento já existente.

Foram priorizadas publicações recentes, especialmente entre 2020 e 2026, por apresentarem discussões atualizadas sobre avaliação e gestão de desempenho. No entanto, também foram utilizadas obras clássicas, pois, conforme Gil (2022), algumas referências fundamentais permanecem relevantes quando oferecem bases teóricas consolidadas para a compreensão do fenômeno estudado.

Assim, os critérios de seleção das fontes foram: relação direta com a avaliação de desempenho; relevância científica dos autores; atualidade das publicações; credibilidade das editoras e revistas científicas; e contribuição para a compreensão do desenvolvimento profissional e da melhoria organizacional.

4.6 TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

A técnica de recolha de dados utilizada foi a leitura bibliográfica. Para Marconi e Lakatos (2023), a leitura bibliográfica permite selecionar, organizar e interpretar informações relevantes presentes em materiais já publicados.

Neste estudo, a recolha dos dados ocorreu por meio da leitura exploratória, seletiva e analítica das fontes consultadas. Inicialmente, realizou-se uma leitura exploratória para identificar materiais relacionados ao tema. Em seguida, foi feita uma leitura seletiva, escolhendo os conteúdos mais relevantes para os objetivos do artigo. Por fim, realizou-se uma leitura analítica, com o objetivo de interpretar as ideias dos autores e relacioná-las com o problema de pesquisa.

Durante esse processo, foram recolhidas informações sobre o conceito de avaliação de desempenho, a importância da gestão de desempenho, a relação entre avaliação e desenvolvimento profissional, a influência da motivação e da justiça organizacional, as teorias de base e as boas práticas avaliativas.

4.7 TÉCNICAS DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada por meio da análise qualitativa de conteúdo. De acordo com Bardin (2016), a análise de conteúdo consiste num conjunto de técnicas utilizadas para interpretar comunicações, identificar categorias e compreender significados presentes nos materiais analisados. Neste artigo, a análise de conteúdo permitiu organizar as informações recolhidas em categorias temáticas. As principais categorias foram: avaliação de desempenho como instrumento de gestão; avaliação de desempenho e desenvolvimento profissional; avaliação de desempenho, motivação e justiça organizacional; avaliação de desempenho e melhoria organizacional; teorias de base aplicadas ao estudo; e boas práticas de avaliação.

Segundo Creswell e Creswell (2023), a análise qualitativa envolve a organização dos dados, a identificação de padrões e a interpretação dos significados. Dessa forma, a análise realizada permitiu comparar as ideias dos diferentes autores e compreender como a avaliação de desempenho pode contribuir para o desenvolvimento dos colaboradores e para a melhoria da organização.

4.8 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo delimita-se à análise teórica da avaliação de desempenho no contexto organizacional, com foco na sua função como ferramenta de desenvolvimento profissional e melhoria organizacional. De acordo com Gil (2022), a delimitação do estudo é importante para definir os limites da investigação e tornar o objeto de análise mais claro e viável. Neste caso, o estudo não realizou pesquisa de campo, entrevistas ou questionários, concentrando-se exclusivamente na análise bibliográfica.

Assim, a investigação limitou-se à interpretação de obras e estudos científicos relacionados à avaliação de desempenho e à gestão de pessoas, sem analisar uma empresa ou instituição específica.

4.9 LIMITAÇÕES DA METODOLOGIA

Como limitação metodológica, destaca-se o facto de o estudo ser exclusivamente bibliográfico. Segundo Marconi e Lakatos (2023), a pesquisa bibliográfica depende da qualidade, disponibilidade e interpretação das fontes consultadas, não permitindo observar diretamente a realidade empírica.

Apesar dessa limitação, a metodologia adotada é adequada ao objetivo do artigo, pois permite reunir diferentes perspectivas teóricas e construir uma compreensão ampla sobre o tema. Conforme Creswell e Creswell (2023), estudos qualitativos bibliográficos são relevantes quando procuram interpretar conceitos, teorias e contribuições já existentes na literatura científica.

4.10 SÍNTESE METODOLÓGICA

Em síntese, este artigo utilizou uma abordagem qualitativa, de natureza básica, com objetivos descritivos e exploratórios, apoiada em pesquisa bibliográfica e análise qualitativa de conteúdo. Conforme Gil (2022), esse tipo de investigação permite compreender fenómenos sociais e organizacionais a partir da análise de conhecimentos já produzidos.

A metodologia adotada possibilitou compreender que a avaliação de desempenho deve ser analisada não apenas como um instrumento administrativo, mas como uma ferramenta estratégica de desenvolvimento profissional, motivação, aprendizagem, justiça organizacional e melhoria institucional.

5. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

5.1 CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho pode ser entendida como um processo sistemático de análise do trabalho realizado pelos colaboradores, considerando critérios previamente definidos, objetivos estabelecidos, competências demonstradas e resultados alcançados. Ela permite comparar o desempenho esperado com o desempenho efetivamente

apresentado, servindo de base para decisões sobre formação, promoção, remuneração, reconhecimento e melhoria de processos.

Para Aguinis (2023), a avaliação de desempenho deve estar integrada à gestão de desempenho, que é um processo contínuo de identificação, medição e desenvolvimento do desempenho individual e coletivo. Isso significa que a avaliação não deve ocorrer apenas no final de um período, mas ao longo de todo o ciclo de trabalho, por meio de acompanhamento, feedback e revisão de metas.

Armstrong e Taylor (2023) reforçam que a gestão de desempenho envolve práticas que ajudam a alinhar os objetivos individuais aos objetivos estratégicos da organização. Nessa lógica, avaliar o desempenho não significa apenas julgar o trabalhador, mas criar condições para que ele compreenda o seu papel, desenvolva competências e contribua de forma mais eficaz para os resultados institucionais.

5.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

A avaliação de desempenho é uma ferramenta importante para o desenvolvimento profissional porque permite identificar pontos fortes, limitações, necessidades de formação e oportunidades de crescimento. Quando o colaborador recebe feedback claro e construtivo, torna-se mais capaz de compreender o que precisa melhorar e quais competências deve desenvolver.

Van Woerkom e Kroon (2020) demonstram que avaliações baseadas nos pontos fortes dos colaboradores podem aumentar a percepção de apoio do supervisor e a motivação para melhorar o desempenho. Essa abordagem é relevante porque desloca o foco da avaliação de uma lógica centrada apenas em falhas para uma lógica de valorização, aprendizagem e crescimento.

Awan et al. (2020) também mostram que a eficácia do sistema de gestão de desempenho está relacionada à percepção de justiça e precisão, influenciando o engajamento e o desempenho dos colaboradores. Isso significa que os trabalhadores tendem a aceitar melhor a avaliação quando percebem que os critérios são claros, imparciais e aplicados de forma consistente.

Dessa forma, a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional ao permitir a construção de planos individuais de desenvolvimento, a definição de metas

de aprendizagem, a identificação de necessidades de capacitação e o acompanhamento da evolução do colaborador.

5.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO, MOTIVAÇÃO E JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A motivação é um dos fatores centrais para que a avaliação de desempenho produza resultados positivos. Chahar (2020), ao estudar sistemas de avaliação de desempenho e sua relação com o desempenho dos trabalhadores, verificou que a motivação dos colaboradores exerce papel moderador nessa relação. Em outras palavras, a avaliação tende a produzir melhores resultados quando os colaboradores se sentem motivados e percebem sentido no processo.

Entretanto, a avaliação pode gerar efeitos negativos quando é percebida como injusta, subjetiva ou punitiva. Critérios pouco claros, favoritismo, ausência de feedback e falta de participação dos colaboradores podem comprometer a credibilidade do processo. Por isso, a justiça organizacional é fundamental. A avaliação deve ser baseada em indicadores objetivos, mas também considerar aspectos qualitativos do trabalho, como comportamento, colaboração, iniciativa, capacidade de aprendizagem e contribuição para a equipa.

Kuvaas, Buch e Dysvik (2020) alertam que práticas de remuneração variável ligadas ao desempenho podem reduzir a motivação intrínseca quando são percebidas como controladoras. Essa contribuição é importante porque mostra que a avaliação de desempenho não deve ser reduzida apenas a prémios financeiros ou punições, mas deve estar ligada ao desenvolvimento, reconhecimento e sentido do trabalho.

5.4 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E MELHORIA ORGANIZACIONAL

A melhoria organizacional ocorre quando a avaliação de desempenho permite identificar problemas, corrigir falhas, melhorar processos e alinhar esforços individuais aos objetivos estratégicos. Nesse sentido, a avaliação fornece informações úteis para decisões de gestão, como formação de equipas, redistribuição de tarefas, promoções, sucessão, inovação e melhoria da qualidade dos serviços. Nyathi e Kekwaletswe (2022/2023) demonstram que o uso de tecnologias de recursos humanos pode contribuir para ganhos no desempenho dos colaboradores e da organização, especialmente quando as práticas de RH são combinadas com estratégias que impactam positivamente o

desempenho individual. Além disso, o CIPD (2026) destaca que a gestão de desempenho deve ser vista como um conjunto de práticas integradas, incluindo definição de objetivos, feedback, aprendizagem, desenvolvimento, medição de desempenho e desenvolvimento organizacional. Essa visão reforça que a avaliação de desempenho não deve ser isolada, mas integrada ao sistema de gestão da organização.

Quando bem aplicada, a avaliação de desempenho permite à organização responder a perguntas essenciais: os colaboradores conhecem os objetivos? Possuem competências para atingi-los? Recebem apoio adequado? Existem obstáculos estruturais que dificultam o bom desempenho? As equipes estão alinhadas com a missão institucional? Ao responder a essas questões, a avaliação torna-se instrumento de diagnóstico e transformação organizacional.

6. TEORIAS DE BASE SOBRE O TEMA EM ESTUDO

A avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento profissional e melhoria organizacional pode ser compreendida com base em diferentes teorias da gestão, da psicologia organizacional e dos recursos humanos. Essas teorias ajudam a explicar por que a avaliação influencia o comportamento dos colaboradores, a motivação, a aprendizagem, a produtividade e os resultados da organização.

6.1 TEORIA DA DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

A Teoria da Definição de Objetivos, desenvolvida por Locke e Latham, defende que objetivos claros, específicos e desafiadores tendem a melhorar o desempenho dos indivíduos. Segundo Locke e Latham (2019), os colaboradores apresentam melhores resultados quando sabem exatamente o que se espera deles e quando recebem feedback sobre o progresso alcançado.

No contexto da avaliação de desempenho, esta teoria é importante porque mostra que o processo avaliativo deve partir de metas bem definidas. Quando a organização estabelece objetivos claros, o colaborador consegue orientar melhor os seus esforços, organizar prioridades e compreender os critérios pelos quais será avaliado. Assim, a avaliação de desempenho deixa de ser apenas uma análise do passado e passa a ser um mecanismo de orientação para o futuro.

Dessa forma, a Teoria da Definição de Objetivos sustenta que a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional ao permitir que o trabalhador conheça as suas metas, acompanhe o seu progresso e receba orientações para melhorar continuamente.

6.2 TEORIA DA MOTIVAÇÃO-HIGIENE

A Teoria da Motivação-Higiene, proposta por Herzberg, Mausner e Snyderman, explica que existem fatores que geram satisfação no trabalho e fatores que evitam a insatisfação. Para Herzberg et al. (1959), os fatores motivacionais estão relacionados ao reconhecimento, realização, responsabilidade, crescimento e desenvolvimento profissional, enquanto os fatores higiênicos estão ligados às condições de trabalho, salário, políticas organizacionais e relações interpessoais.

Aplicada à avaliação de desempenho, essa teoria demonstra que o processo avaliativo pode funcionar como fator motivacional quando reconhece o esforço do colaborador, valoriza os seus resultados e oferece oportunidades de crescimento. Por outro lado, quando a avaliação é injusta, mal comunicada ou usada apenas como forma de punição, pode gerar insatisfação e resistência.

Assim, a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional quando é acompanhada de reconhecimento, feedback positivo, oportunidades de formação e planos de carreira. Nessa perspectiva, avaliar o desempenho não significa apenas apontar falhas, mas também valorizar conquistas e estimular o crescimento dos colaboradores.

6.3 TEORIA DA EXPECTATIVA

A Teoria da Expectativa, desenvolvida por Vroom, parte do princípio de que a motivação dos indivíduos depende da relação entre esforço, desempenho e recompensa. De acordo com Vroom (1964), o trabalhador tende a empenhar-se mais quando acredita que o seu esforço resultará em bom desempenho e que esse desempenho será recompensado de forma valorizada.

No âmbito da avaliação de desempenho, essa teoria mostra que os colaboradores precisam perceber que existe uma ligação justa entre aquilo que fazem, os resultados que alcançam e as consequências da avaliação. Quando o sistema avaliativo é transparente, o trabalhador compreende que o seu esforço pode gerar reconhecimento, promoção, formação, melhoria salarial ou novas oportunidades profissionais.

Por isso, a Teoria da Expectativa reforça a necessidade de avaliações baseadas em critérios claros e consequências coerentes. Se o colaborador percebe que a avaliação não produz efeitos reais ou que os resultados dependem de favoritismo, a motivação tende a diminuir. Pelo contrário, quando o processo é justo e confiável, a avaliação pode estimular maior compromisso, produtividade e desenvolvimento.

6.4 TEORIA DA EQUIDADE

A Teoria da Equidade, proposta por Adams, defende que os indivíduos comparam os seus esforços e recompensas com os de outros colegas. Segundo Adams (1965), quando o trabalhador percebe injustiça nessa comparação, pode surgir desmotivação, redução do desempenho ou conflito organizacional. Esta teoria é fundamental para compreender a importância da justiça na avaliação de desempenho. Se dois colaboradores apresentam desempenhos semelhantes, mas recebem avaliações ou recompensas muito diferentes sem justificativa clara, pode surgir a percepção de desigualdade. Por isso, a avaliação deve ser conduzida com imparcialidade, transparência e critérios objetivos.

A Teoria da Equidade contribui para este estudo ao mostrar que a avaliação de desempenho só é eficaz quando os colaboradores acreditam que o processo é justo. A justiça na avaliação fortalece a confiança na organização, melhora o clima organizacional e aumenta a aceitação dos resultados.

6.5 TEORIA DO CAPITAL HUMANO

A Teoria do Capital Humano, associada a autores como Becker, considera que os conhecimentos, competências, experiências e habilidades dos indivíduos representam recursos valiosos para as organizações. Segundo Becker (1993), investir nas pessoas por meio de educação, formação e desenvolvimento aumenta a produtividade e contribui para o crescimento econômico e organizacional. No contexto da avaliação de

desempenho, essa teoria permite compreender que os colaboradores não devem ser vistos apenas como mão de obra, mas como ativos estratégicos. A avaliação ajuda a identificar competências existentes, lacunas de aprendizagem e necessidades de capacitação. Dessa forma, permite à organização investir de maneira mais adequada no desenvolvimento dos seus trabalhadores.

Assim, a avaliação de desempenho torna-se uma ferramenta de gestão do capital humano, pois fornece informações para programas de formação, planos de carreira, sucessão e desenvolvimento de lideranças

. Quanto melhor a organização conhece o desempenho dos seus colaboradores, maior é a sua capacidade de investir nas pessoas certas e nas competências necessárias.

6.6 TEORIA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

A Teoria da Aprendizagem Organizacional defende que as organizações melhoram quando conseguem aprender com as suas experiências, corrigir erros e transformar conhecimento individual em conhecimento coletivo. Argyris e Schön (1978) afirmam que a aprendizagem organizacional ocorre quando os membros da organização identificam problemas, refletem sobre eles e ajustam práticas, normas e estratégias.

A avaliação de desempenho relaciona-se com essa teoria porque permite à organização aprender a partir dos resultados dos seus colaboradores. Quando os dados da avaliação são analisados de forma construtiva, torna-se possível identificar dificuldades recorrentes, falhas nos processos, necessidades de formação e oportunidades de inovação.

Nessa perspectiva, a avaliação de desempenho não beneficia apenas o indivíduo, mas toda a organização. Ela contribui para melhorar métodos de trabalho, fortalecer equipes, corrigir deficiências e criar uma cultura de aprendizagem contínua.

6.7 TEORIA DO REFORÇO

A Teoria do Reforço, associada a Skinner, sustenta que o comportamento humano pode ser influenciado pelas consequências que recebe. Skinner (1953) explica que

comportamentos recompensados tendem a repetir-se, enquanto comportamentos ignorados ou punidos tendem a diminuir.

No campo da avaliação de desempenho, essa teoria ajuda a compreender a importância do reconhecimento, do feedback e das recompensas. Quando a organização reconhece comportamentos positivos, como responsabilidade, pontualidade, produtividade, cooperação e inovação, aumenta a probabilidade de esses comportamentos se repetirem.

Entretanto, a aplicação dessa teoria deve ser cuidadosa. A avaliação não deve limitar-se à punição de comportamentos negativos, mas deve privilegiar o reforço de atitudes positivas e o desenvolvimento de competências. Assim, a avaliação torna-se um instrumento de orientação comportamental e melhoria contínua.

6.8 TEORIA DOS SISTEMAS

A Teoria dos Sistemas considera a organização como um conjunto de partes interdependentes que trabalham em interação para alcançar objetivos comuns. De acordo com Katz e Kahn (1978), as organizações são sistemas abertos que recebem inputs do ambiente, transformam-nos em processos internos e produzem outputs na forma de bens, serviços ou resultados.

Aplicada à avaliação de desempenho, essa teoria mostra que o desempenho individual não pode ser analisado de forma isolada. O resultado de um colaborador depende também da liderança, dos recursos disponíveis, da comunicação, da cultura organizacional, das condições de trabalho e dos processos internos.

Assim, a avaliação de desempenho deve considerar não apenas o esforço individual, mas também os fatores organizacionais que influenciam o desempenho. Essa visão evita julgamentos injustos e permite identificar problemas estruturais que precisam ser corrigidos para melhorar o desempenho global da organização.

6.9 SÍNTESE DAS TEORIAS DE BASE

As teorias apresentadas mostram que a avaliação de desempenho é um processo complexo, que envolve metas, motivação, justiça, aprendizagem, desenvolvimento e interação organizacional. A Teoria da Definição de Objetivos demonstra a importância

de metas claras; a Teoria da Motivação-Higiene destaca o papel do reconhecimento e do crescimento; a Teoria da Expectativa explica a relação entre esforço, desempenho e recompensa; e a Teoria da Equidade reforça a necessidade de justiça.

Além disso, a Teoria do Capital Humano mostra que a avaliação permite investir nas competências dos colaboradores; a Teoria da Aprendizagem Organizacional evidencia que a organização pode aprender com os resultados avaliativos; a Teoria do Reforço destaca a influência do feedback e das recompensas; e a Teoria dos Sistemas mostra que o desempenho individual depende também do contexto organizacional.

Portanto, essas teorias sustentam a ideia central deste artigo: a avaliação de desempenho deve ser compreendida como uma ferramenta estratégica de desenvolvimento profissional e melhoria organizacional, e não apenas como um mecanismo administrativo de controle.

7. DISCUSSÃO

A literatura analisada mostra que a avaliação de desempenho apresenta maior impacto quando deixa de ser um evento anual e passa a ser um processo contínuo. Essa mudança é importante porque o desempenho é dinâmico e depende de fatores como contexto, liderança, recursos, motivação, comunicação e aprendizagem.

Aguinis (2023) defende que sistemas eficazes de gestão de desempenho devem considerar o contexto organizacional, a confiança, a motivação e o papel estratégico da área de recursos humanos. Isso indica que a avaliação não pode ser aplicada de forma mecânica, pois cada organização possui cultura, objetivos, limitações e formas próprias de trabalho.

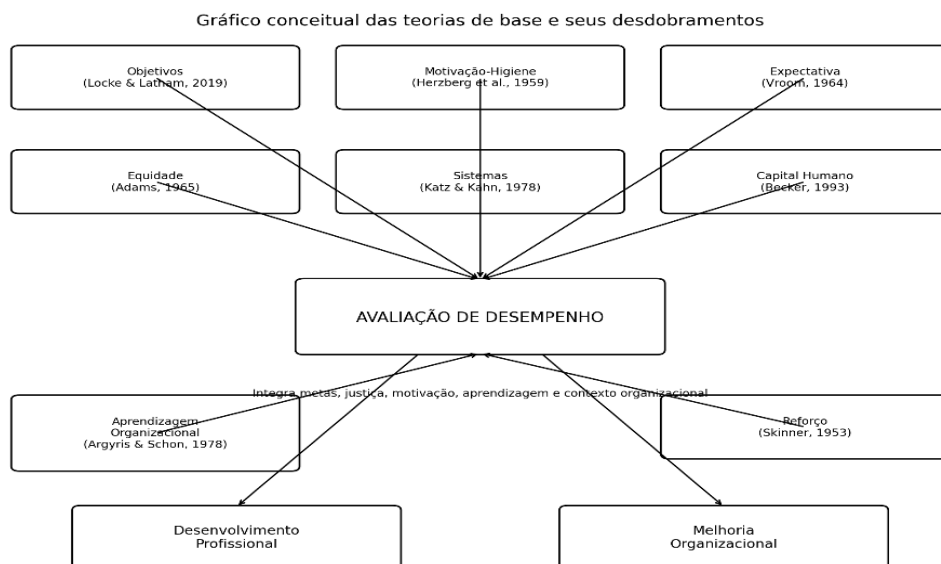
A avaliação tradicional, centrada apenas em notas, formulários e classificações, tende a ser insuficiente para promover desenvolvimento profissional. Em contrapartida, modelos mais atuais valorizam feedback contínuo, conversas regulares, participação dos colaboradores e foco em competências. O CIPD (2026) reconhece que, embora as avaliações anuais tenham sido questionadas, as revisões estruturadas continuam relevantes quando fazem parte de uma abordagem mais ampla e contínua.

Outro ponto importante é que a avaliação de desempenho deve ser acompanhada de ações concretas. Não basta identificar que um colaborador precisa melhorar; é

necessário oferecer formação, acompanhamento, recursos e oportunidades. Caso contrário, a avaliação transforma-se apenas em diagnóstico sem intervenção.

Também se observa que a qualidade da liderança influencia diretamente o sucesso do processo. Gestores que sabem comunicar, ouvir, orientar e dar feedback construtivo contribuem para que a avaliação seja vista como oportunidade de crescimento. Por outro lado, gestores despreparados podem transformar a avaliação em fonte de medo, conflito e desmotivação.

Portanto, a avaliação de desempenho deve ser entendida como um processo humano, técnico e estratégico. Humano, porque envolve percepções, expectativas e relações de trabalho; técnico, porque exige critérios, instrumentos e indicadores; estratégico, porque está ligada ao alcance dos objetivos organizacionais.



Fonte: Elaboração própria, com base em Locke e Latham (2019), Herzberg et al. (1959), Vroom (1964), Adams (1965), Becker (1993), Argyris e Schön (1978), Skinner (1953) e Katz e Kahn (1978).

A Figura 1 apresenta as principais teorias de base que sustentam o estudo sobre a avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento profissional e melhoria organizacional. Observa-se que a avaliação de desempenho se encontra no centro do processo, articulando diferentes contributos teóricos relacionados à definição de objetivos, motivação, justiça, aprendizagem, reforço comportamental, capital humano e visão sistêmica da organização.

A Teoria da Definição de Objetivos, de Locke e Latham (2019), destaca a importância de metas claras e feedback contínuo para a melhoria do desempenho. A Teoria da Motivação-Higiene, de Herzberg et al. (1959), demonstra que o reconhecimento, o crescimento e a responsabilidade contribuem para a satisfação e o desenvolvimento profissional. Já a Teoria da Expectativa, de Vroom (1964), evidencia que os colaboradores tendem a esforçar-se mais quando percebem uma relação justa entre esforço, desempenho e recompensa.

Além disso, a Teoria da Equidade, de Adams (1965), reforça que a avaliação deve ser justa e transparente, evitando percepções de desigualdade. A Teoria do Capital Humano, de Becker (1993), mostra que a avaliação permite identificar competências e necessidades de formação. A Teoria da Aprendizagem Organizacional, de Argyris e Schön (1978), relaciona a avaliação à capacidade da organização de aprender com os seus resultados. A Teoria do Reforço, de Skinner (1953), evidencia o papel do feedback e do reconhecimento na repetição de comportamentos positivos. Por fim, a Teoria dos Sistemas, de Katz e Kahn (1978), mostra que o desempenho individual deve ser compreendido dentro do contexto organizacional mais amplo.

Dessa forma, o gráfico evidencia que a avaliação de desempenho não deve ser vista apenas como um instrumento administrativo, mas como um processo estratégico que contribui simultaneamente para o desenvolvimento dos colaboradores e para a melhoria da organização.

8. BOAS PRÁTICAS PARA UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EFICAZ

Para que a avaliação de desempenho contribua para o desenvolvimento profissional e a melhoria organizacional, algumas práticas são essenciais:

Primeiro, os critérios de avaliação devem ser claros e conhecidos por todos. O colaborador precisa saber o que será avaliado, quais resultados são esperados e quais comportamentos são valorizados pela organização.

Segundo, a avaliação deve ser contínua. Conversas frequentes entre gestor e colaborador permitem corrigir desvios antes que se tornem problemas maiores.

Terceiro, o feedback deve ser construtivo. O objetivo não deve ser humilhar ou punir, mas orientar, reconhecer avanços e indicar caminhos de melhoria.

Quarto, a avaliação deve gerar planos de desenvolvimento. Cada resultado da avaliação deve estar ligado a ações práticas, como formação, mentoria, coaching, rotação de funções ou novos desafios profissionais.

Quinto, a organização deve preparar os avaliadores. Gestores precisam de formação para avaliar com justiça, reduzir subjetividades e conduzir conversas difíceis de forma ética e produtiva.

Sexto, o colaborador deve participar do processo. A autoavaliação e o diálogo tornam a avaliação mais democrática e favorecem o compromisso com os resultados.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento profissional e a melhoria organizacional, desde que seja aplicada de forma justa, transparente e orientada ao crescimento. O estudo demonstrou que avaliar o desempenho não deve significar apenas medir resultados ou atribuir classificações, mas promover aprendizagem, alinhamento, motivação e melhoria contínua.

Com base nos autores analisados, conclui-se que a avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento profissional ao identificar competências, necessidades de formação, pontos fortes e oportunidades de carreira. Ao mesmo tempo, contribui para a melhoria organizacional ao fornecer informações para decisões estratégicas, melhorar processos, aumentar o engajamento e alinhar o trabalho individual aos objetivos institucionais.

Entretanto, a eficácia da avaliação depende da sua qualidade. Sistemas injustos, subjetivos ou excessivamente punitivos podem gerar resistência e desmotivação. Por isso, recomenda-se que as organizações adotem modelos participativos, contínuos, baseados em feedback, critérios claros e planos de desenvolvimento.

Assim, a avaliação de desempenho deve ser vista não como um fim em si mesma, mas como parte de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem, valorização das pessoas e alcance sustentável de resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.

Aguinis, H. (2023). *Performance management* (5th ed.). SAGE Publications.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management* (16th ed.). Kogan Page.

Awan, S. H., Habib, N., Akhtar, C. S., & Naveed, S. (2020). Effectiveness of performance management system for employee performance through engagement. *SAGE Open*, 10(4), 115. <https://doi.org/10.1177/2158244020969383>

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Becker, G. S. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (3rd ed.). University of Chicago Press.

Chahar, B. (2020). Performance appraisal systems and their impact on employee performance: The moderating role of employee motivation. *Information Resources Management Journal*, 33(4), 1732. <https://doi.org/10.4018/IRMJ.2020100102>

Chartered Institute of Personnel and Development. (2026). *Performance management*. CIPD.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Gil, A. C. (2022). *Como elaborar projetos de pesquisa* (7.^a ed.). Atlas.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.).

John Wiley & Sons. Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). Individual variables pay for performance, controlling effects, and intrinsic motivation. *Motivation and Emotion*, 44, 525-533. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09828-4>

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93105. <https://doi.org/10.1037/mot0000127>

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2023). *Fundamentos de metodologia científica* (9.^a ed.). Atlas.

Nyathi, M., & Kekwaletswe, R. (2023). Realizing employee and organizational performance gains through electronic human resource management use in developing countries. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(1), 121134. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-11-2021-0489>

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.

Van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). The effect of strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance. *Frontiers in Psychology*, 11, Article 1883. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01883>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons.