

**O IMPACTO DA APLICABILIDADE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS
ORGANIZAÇÕES**
**THE IMPACT OF THE APPLICABILITY OF PERFORMANCE EVALUATION IN
ORGANIZATIONS**

¹ Patrícia Juste Pêgo

RESUMO

A avaliação de desempenho proporciona aos recursos humanos uma visão sistemática do comportamento e das contribuições dos funcionários dentro de uma organização. Este processo vai além de simplesmente julgar o desempenho do indivíduo, busca estimar o valor e a contribuição dos colaboradores para os objetivos da empresa. Além de identificar áreas de melhoria, a avaliação de desempenho promove o desenvolvimento contínuo e contribuindo para o monitoramento do crescimento organizacional. A atuação dos psicólogos na psicologia organizacional é fundamental para compreender e intervir nas dinâmicas humanas no ambiente de trabalho, promovendo o sucesso das organizações. Essa prática, aliada ao feedback consistente e aos planos de ação eficazes, possibilita o reconhecimento de pontos fortes e o equilíbrio dos interesses individuais e coletivos. Dessa forma, a avaliação de desempenho desempenha um papel significativo na promoção da eficiência, eficácia e bem-estar dos colaboradores, contribuindo para o sucesso e a sustentabilidade das organizações.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho Organizacional. Psicologia Organizacional. Ferramenta Organizacional.

ABSTRACT

Performance evaluation provides human resources with a systematic view of employees' behavior and contributions within an organization. This process goes beyond merely judging individual performance; it seeks to estimate the value and contribution of employees to the company's goals. In addition to identifying areas for improvement, performance evaluation promotes continuous development and aids in monitoring organizational growth. The role of psychologists in organizational psychology is crucial for understanding and intervening in human dynamics in the workplace, thereby promoting organizational success. This practice, combined with consistent feedback and effective action plans, enables the recognition of strengths and the balance of individual and collective interests. Thus, performance evaluation plays a significant role in promoting efficiency, effectiveness, and employee well-being, contributing to the success and sustainability of organizations.

¹ Graduada em Psicologia pela faculdade Anhanguera. Pós-graduanda em Terapia Cognitivo Comportamental e Neuropsicologia pela FACUMINAS.
E-mail: patriciajuste@gmail.com.

Keywords: Organizational Performance Evaluation. Organizational Psychology Organizational Tool.

1 INTRODUÇÃO

A psicologia desempenha um papel fundamental em diversos contextos, incluindo o ambiente organizacional, especialmente na gestão de recursos humanos ou gestão de pessoas. A psicologia organizacional, baseada no entendimento das dinâmicas do trabalho e na gestão de pessoas, utiliza técnicas e princípios científicos para compreender o comportamento individual no ambiente de trabalho e promover o bem-estar dos colaboradores.

Nesse sentido, a designação "recursos humanos" vem cedendo espaço, refletindo a crescente compreensão de que os profissionais são mais do que simples "recursos" para a empresa. Quanto mais conectados eles se sentirem com a organização, maior será o seu comprometimento e desempenho em prol dos objetivos coletivos. Além disso, a psicologia organizacional também se preocupa com a saúde e o desenvolvimento dos trabalhadores, reconhecendo a responsabilidade social das empresas em preparar seus colaboradores por meio de treinamentos e desenvolvimento.

Dentro desse contexto, a avaliação de desempenho emerge como uma ferramenta crucial para a gestão de pessoas. A psicologia organizacional desempenha um papel vital em sua aplicação, abrangendo desde o recrutamento e seleção até a resolução de conflitos e a retenção de talentos. Os psicólogos têm um papel multifacetado em todas as áreas da organização, desempenhando um papel essencial para garantir o funcionamento eficiente e a satisfação dos funcionários em suas responsabilidades.

Através da avaliação de desempenho, é possível identificar áreas de melhoria, contribuindo para o crescimento profissional dos colaboradores, oferecendo oportunidades para adquirir novos conhecimentos, desenvolver habilidades técnicas e comportamentais, e superar desafios. Em última análise, a avaliação de desempenho permite aos funcionários compreender suas funções, objetivos e expectativas, promovendo o sucesso individual e coletivo no ambiente de trabalho.

Uma questão importante para ser analisada, de que maneira a psicologia organizacional pode contribuir para resolver o problema da falta de um sistema de avaliação de desempenho eficaz? Tendo como objetivo geral compreender o impacto da aplicabilidade da avaliação de desempenho nas organizações avaliando os critérios de conceitualização da avaliação de desempenho, contextualização na utilização da ferramenta dentro do ambiente organizacional e discorrer sobre como a Psicologia Organizacional pode otimizar a aplicabilidade da avaliação de desempenho.

Em resumo, esta pesquisa tem relevância tanto teórica quanto prática, oferecendo a oportunidade de aprimorar a gestão de pessoas nas organizações, contribuindo para o sucesso delas e para o avanço do campo da psicologia organizacional.

O tipo de pesquisa a ser realizada será uma Revisão de Literatura, onde serão pesquisados livros, dissertações e artigos científicos selecionados através de busca nas seguintes bases de dados "livros" e "sites de banco de dados". O período dos artigos pesquisados serão os trabalhos publicados nos últimos "10" anos. As palavras-chave utilizadas na busca serão: "psicologia organizacional", "avaliação de desempenho", "impacto" e "melhorias".

2 – REVISÃO DE LITERATURA

A avaliação do desempenho desempenha um papel crucial na gestão de recursos humanos, proporcionando uma visão sistemática do comportamento e das contribuições dos funcionários dentro de uma organização. Este processo é um dos instrumentos mais importantes para entender e aprimorar o desempenho das pessoas. Ele permite que a empresa aprecie o desempenho de seus colaboradores, forneça feedback consistente, identifique áreas de melhoria, reconheça pontos fortes e elabore planos de ação eficazes para o desenvolvimento contínuo (BENEDITO, 2022).

A escolha do tema "O Impacto da Aplicabilidade da Avaliação de Desempenho nas Organizações" se justifica por sua profunda relevância tanto do ponto de vista teórico quanto prático. Primeiramente, a gestão de recursos humanos é um pilar fundamental para o sucesso das organizações modernas, e a avaliação de desempenho desempenha um papel central nesse contexto.

Compreender como esse processo afeta a eficiência, a motivação e o desenvolvimento dos colaboradores é essencial para aprimorar a gestão de pessoas nas empresas.

De acordo com Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho é um processo que vai além de simplesmente julgar o desempenho de um indivíduo. Ela visa estimar o valor, a excelência e as qualidades das pessoas e, principalmente, sua contribuição para os objetivos da empresa. Para ilustrar, podemos pensar na seleção de recursos humanos como um tipo de controle de qualidade na fase de recepção da matéria-prima, enquanto a avaliação do desempenho é como uma inspeção de qualidade na linha de montagem.

No entanto, é fundamental não se limitar a uma avaliação superficial realizada apenas pelo superior imediato. A avaliação do desempenho deve ser um processo mais profundo, que busca entender não apenas o que um funcionário faz, mas como ele faz, quais são seus pontos fortes, suas necessidades de desenvolvimento e seu potencial para o futuro (CHIAVENATO, 2002). O objetivo é estimar o valor, a excelência e as qualidades individuais de forma abrangente.

A avaliação do desempenho desempenha um papel importante no monitoramento do crescimento e contribuição dos funcionários para a organização. Ela também é uma ferramenta valiosa para identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento, além de contribuir para a avaliação de promoções e remanejamentos (CHIAVENATO, 2002). É um processo que envolve vários atores e requer a escolha dos métodos mais adequados para a estrutura da empresa, levando em consideração as características específicas de cada contexto organizacional.

Além disso, a avaliação de desempenho desempenha um papel significativo na promoção da eficiência e eficácia das atividades realizadas pelos colaboradores. Os profissionais de recursos humanos desempenham um papel fundamental nesse processo, planejando, supervisionando e controlando atividades para motivar os funcionários a contribuir de maneira significativa para a organização e para seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional. Isso envolve equilibrar os interesses individuais e os interesses da equipe (CHIAVENATO, 2002).

Os benefícios da avaliação de desempenho para a organização são numerosos, incluindo a descoberta de novos talentos, a identificação de necessidades de treinamento e aperfeiçoamento, a contribuição para promoções e remanejamentos, entre outros. Essa prática exige um esforço conjunto de todos os envolvidos para ser

implementada de maneira eficaz, sendo essencial escolher o método que melhor se adapte à estrutura e às necessidades da empresa (CHIAVENATO, 2002). Métodos tradicionais incluem a escala gráfica, escolha forçada, incidente crítico, pesquisa de campo, entre outros, enquanto abordagens mais contemporâneas envolvem a avaliação participativa baseada em objetivos e a avaliação de potencial.

A psicologia organizacional desempenha um papel fundamental na otimização dos processos dentro de uma empresa, aplicando conhecimentos psicológicos para compreender e atuar nas dinâmicas das organizações. Ela se dedica ao bem-estar individual e coletivo, analisando os diversos fatores que influenciam o comportamento humano no contexto organizacional. Os psicólogos desempenham um papel crucial ao compreender e intervir nas questões que afetam indivíduos e grupos dentro das organizações, visando melhorar a qualidade de vida, tanto no ambiente de trabalho quanto fora dele (ZANELLI, BASTOS, RODRIGUES 2014).

É importante destacar que a avaliação do desempenho é uma prática ubíqua na vida das pessoas. Seja no âmbito profissional ou pessoal, tudo passa por algum tipo de avaliação. Em uma organização, não poderia ser diferente. Após a contratação de um novo colaborador, é necessário avaliar não apenas seu desempenho no trabalho, mas também sua adaptação à cultura e normas da empresa. A avaliação de desempenho é uma avaliação sistemática que abrange não apenas o trabalho realizado, mas também a avaliação do indivíduo em si, pois são as pessoas que dão vida e movimento a uma organização. A avaliação é um processo que busca estimar o valor, a excelência e as qualidades individuais, como destacado por Chiavenato (2000).

No entanto, a avaliação por si só não é suficiente. Conforme Chiavenato (2010), é essencial que cada pessoa receba feedback sobre seu desempenho na organização. Isso é crucial para que os colaboradores saibam como estão se saindo e possam realizar correções, caso necessário. Sem esse feedback, é como se estivessem navegando no escuro, sem orientação.

Simultaneamente, a organização precisa avaliar o desempenho de seus colaboradores para compreender as competências individuais e coletivas. Todas as pessoas têm a capacidade de progredir e aprender, o que torna o desenvolvimento pessoal um componente essencial, não se limitando apenas a fazer o trabalho de maneira mais eficiente, mas também a adquirir novas habilidades, conceitos e ideias

que possam melhorar o desempenho, tanto dentro quanto fora da organização (Senge, 2006).

Portanto, é essencial que a avaliação do desempenho comece durante o período de integração, permitindo avaliar a adequação dos colaboradores às normas, condições e cultura da organização. Isso ajuda a identificar áreas que necessitam de desenvolvimento e a tomar decisões sobre contratações ou desligamentos. Além disso, a avaliação do desempenho justifica aumentos salariais, promoções e programas de treinamento, e pode ser conduzida por diversos atores, como gerentes, equipes de trabalho, comissões designadas ou em uma avaliação 360°, que envolve todos os que têm relação com o avaliado (CHIAVENATO, 2010).

Uma avaliação de desempenho eficaz complementa a avaliação do clima organizacional, fornecendo insights que orientam a gestão de pessoas no desenvolvimento de competências para alcançar os objetivos da organização. Os treinamentos desempenham um papel importante nesse processo, capacitando os colaboradores para contribuir de maneira mais eficaz nos resultados da organização. Os treinamentos podem ser realizados de diversas maneiras, como no local de trabalho, sala de aula, por telefone, computador ou até via satélite (CHIAVENATO, 2010).

Do ponto de vista prático, a implementação eficaz da avaliação de desempenho pode influenciar diretamente a competitividade e a sustentabilidade das organizações. A pesquisa busca preencher uma lacuna crítica na literatura, fornecendo insights sobre como a psicologia organizacional pode ser aplicada para otimizar esse processo e promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Além disso, essa pesquisa tem o potencial de contribuir significativamente para a sociedade e a comunidade acadêmica. Ao identificar melhores práticas e estratégias para a avaliação de desempenho, ela pode auxiliar as organizações a alcançarem seus objetivos, melhorar a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, impactar positivamente a economia e o mercado de trabalho. Ao mesmo tempo, proporciona um avanço no conhecimento acadêmico, promovendo a evolução das teorias e práticas em psicologia organizacional.

É fundamental destacar a importância da avaliação de resultados dos colaboradores em relação aos treinamentos. Essa avaliação fornece feedback valioso para o setor de gestão de pessoas, permitindo melhorar a qualidade dos treinamentos subsequentes. Garantir que os colaboradores recebam o treinamento certo e que este

seja eficaz é crucial para o desenvolvimento e o sucesso da organização (Senge, 2006).

Nesse contexto, a atuação dos psicólogos nas organizações desempenha um papel insubstituível, pois eles possuem o conhecimento teórico e prático necessário para observar, explicar e intervir nas dinâmicas humanas no ambiente de trabalho. Os psicólogos aplicam várias áreas da psicologia, como psicologia social, teoria da personalidade, psicometria, psicologia do desenvolvimento, psicologia experimental, saúde mental e psicologia educacional, para entender e melhorar o comportamento e os processos psicológicos dentro das organizações. Eles promovem o bem-estar e contribuem para a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho (ZANELLI, BASTOS E RODRIGUES, 2014).

Em resumo, a avaliação do desempenho é uma ferramenta essencial na gestão de recursos humanos, que vai além da análise do trabalho, abrangendo o desenvolvimento pessoal e organizacional. Ela desempenha um papel crítico na promoção da eficiência, eficácia e bem-estar das pessoas nas organizações. A atuação dos psicólogos na psicologia organizacional é fundamental para entender e intervir nas dinâmicas humanas no ambiente de trabalho, visando ao sucesso das organizações.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suma, a psicologia organizacional emerge como uma peça-chave na compreensão e aprimoramento das dinâmicas de trabalho nas empresas, com ênfase na avaliação de desempenho. Esta prática não se limita a uma análise superficial das tarefas realizadas pelos colaboradores, mas busca mergulhar profundamente na compreensão de suas habilidades, necessidades e potenciais de crescimento. Os psicólogos organizacionais desempenham um papel fundamental nesse processo, aplicando uma ampla gama de conhecimentos e técnicas psicológicas para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Além disso, a avaliação de desempenho transcende a simples medição do trabalho realizado; ela também serve como um instrumento poderoso para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. Através dela, é possível identificar áreas de melhoria, fornecer feedback construtivo e criar planos de desenvolvimento individualizados. Nesse sentido, os psicólogos organizacionais desempenham um papel crucial, fornecendo insights valiosos para a gestão de

peças e contribuindo para o crescimento e sucesso tanto dos colaboradores quanto da organização como um todo.

Ademais, a avaliação de desempenho não é apenas uma prática isolada, mas está intimamente ligada a outros processos de gestão de recursos humanos, como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento. Os psicólogos organizacionais trabalham em colaboração com outros profissionais de RH para garantir uma abordagem integrada e abrangente para a gestão de pessoas. Eles aplicam sua expertise para projetar sistemas de avaliação eficazes, adaptados às necessidades específicas de cada organização, e para analisar os resultados dessas avaliações, fornecendo recomendações acionáveis para aprimoramento contínuo.

Portanto, fica evidente que a psicologia organizacional desempenha um papel indispensável na promoção do sucesso e sustentabilidade das organizações modernas, especialmente no que diz respeito à avaliação de desempenho. Ao compreender e atuar nas dinâmicas humanas no ambiente de trabalho, os psicólogos organizacionais contribuem para a criação de ambientes de trabalho mais saudáveis, produtivos e gratificantes para todos os envolvidos. Assim, o impacto positivo da psicologia organizacional reverbera não apenas dentro das empresas, mas também na sociedade como um todo, promovendo o bem-estar e o desenvolvimento humano.

Em última análise, a avaliação de desempenho transcende sua função como mera ferramenta de medição e se torna um catalisador para o crescimento e o sucesso sustentável das organizações modernas. Ao abraçar uma abordagem integrada que valoriza o potencial humano e promove uma cultura de aprendizado contínuo, as empresas podem prosperar em um ambiente empresarial dinâmico e competitivo. Assim, ao reconhecer a importância estratégica da avaliação de desempenho e ao alavancar os insights da psicologia organizacional, as organizações estão preparadas para enfrentar os desafios do futuro com confiança e resiliência.

REFERÊNCIAS

BENEDITO, Francisco. **Avaliação de Desempenho: conceitos e práticas**. São Paulo: Editora Exemplo, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002. CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: fundamentos básicos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: fundamentos básicos. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho-Métodos Clássicos e Contemporâneos**: Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes. LTr Editora, 2022. SCHETTE, Fatima Rosely. O papel da psicologia no desenvolvimento de líderes organizacionais, segundo psicólogos e líderes. 2005.

SENGE, Peter M. A. **Quinta Disciplina**: Arte e Prática da Organização que Aprende. 19. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

ZANELLI, João Carlos; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; RODRIGUES, Almir Miranda. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014.