

A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ORGANIZAÇÃO: UMA REFLEXÃO NECESSÁRIA

João André Tavares Fernandes¹
jfernandes@unicid.edu.br

Cristina Bezerra de Carvalho²
cristina.bezerra@grupoprix.com.br

Jéssica Rosário Cançado³
jessicarc_91@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar a importância da avaliação de desempenho dentro das organizações, quais os benefícios que tal avaliação pode trazer para os funcionários e para a empresa e também as desvantagens desta avaliação quando não aplicada corretamente. Foram feitas pesquisas qualitativas, embasadas bibliograficamente através de livros, artigos, dissertações, teses, dentre outros. Desta forma o artigo apresenta a fundamentação teórica da avaliação de desempenho, seus diversos métodos de aplicação, sua influencia nos processos de recursos humanos nas organizações bem como sua importância dentro das empresas para obtenção de resultados. Aborda ainda, essa ferramenta como uma estratégia de mercado para as organizações, destacando sua importância e a necessidade de sua aplicação para obter vantagem competitiva no mercado além de avaliar a contribuição de seus colaboradores para alcançar os resultados esperados.

Palavras-chaves: avaliação, desempenho, organizações, avaliador, competência, gestão.

ABSTRACT

This article aims to analyze the importance of performance evaluation within organizations, what benefits such evaluation can bring to the employees and for the company and also the disadvantages of this assessment when not applied correctly. Qualitative interviews were conducted, supported Bibliographically through books, articles, dissertations, theses, among others. Thus this paper presents the theoretical foundation of performance evaluation, the different methods of application, their influence on human resources processes in organizations and their importance within companies to achieve results. Also discusses this tool as a marketing strategy for organizations, highlighting its importance and the need for its application to gain competitive advantage in the marketplace and to evaluate the contribution of its employees to achieve the expected results.

Keywords: evaluation, performance, organizations, evaluator competence, management.

¹ Professor do curso de Administração de Empresas da Universidade Cidade de São Paulo. Mestre em Educação pela Universidade Cidade de São Paulo – UNICID.

² Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Cidade de São Paulo – UNICID.

³ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Cidade de São Paulo – UNICID.

INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objetivo diagnosticar e analisar a importância da avaliação de desempenho dentro das organizações buscando mostrar a visão do empregado e do empregador com relação aos seus benefícios tais como: autoconhecimento, aumento da produtividade, bonificação para os empregados que se destacam, melhoramento no relacionamento interpessoal, entre outros.

Nesta perspectiva, a avaliação de desempenho traz benefícios, mas também desvantagens para ambas as partes, porém quais são eles? As organizações conseguem alcançar seus objetivos aplicando a avaliação de desempenho?

A pesquisa assume como responsabilidade principal abordar a forma como as organizações aplicam essas ferramentas, se elas realmente alcançam os objetivos e expectativas esperados pelos empregados e empregadores.

Para MARRAS (2000, p. 173) “A avaliação de desempenho (AD) é um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específicos (conhecimentos, metas, habilidades etc.)”.

O autor contribui dizendo que a avaliação foi criada basicamente para identificar o nível de CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos empregados, para que fosse direcionado o tipo certo de treinamento e desenvolvimento a ser realizado, hoje um pouco mais abrangente, aperfeiçoado para fazer frente as necessidades surgidas no âmbito do controle administrativo, identificando os empregados que necessitam de aperfeiçoamento, definição do grau de contribuição nos resultados da empresa, descobrir o surgimento de novos talentos, facilitar o autodesenvolvimento, feedback e subsidiar programas de mérito, promoções e transferências. (2000, p.174)

Entretanto, segundo HANASHIRO et.al. (2007, p.315), é preciso tomar precauções para que não haja distorções na aplicação da avaliação de desempenho, como falta de objetividade no caso da mensuração de fatores como atitude, lealdade e personalidade, o efeito halo que é a opinião do avaliador alterada em relação a um determinado funcionário atribuído ao relacionamento bom ou ruim vivenciado entre eles ou então a leniência que é quando o avaliador está propenso a ser generoso, dentre outros.

O estudo realizado sobre avaliação de desempenho indica que o processo de avaliar corretamente um empregado é uma função difícil, pois não pode ser levado em consideração nenhum fator pessoal.

Os erros mais comuns na avaliação de desempenho são: Efeito de Halo/Horn; Tendência Central; Efeito de recência; Erro Constante (Complacência/Rigor Excessivo); Erro de “primeira impressão”; Erro de semelhança (autoidentificação); Erro de fadiga/rotina e Incompreensão do significado dos fatores de avaliação.

Tais erros podem ser evitados se o avaliador tiver uma postura interpessoal, não deixando envolver seus sentimentos, opiniões pessoais, intenções e estado de animo no momento da

avaliação. O que deve ser levado em conta é o desempenho, postura do empregado dentro da empresa e o serviço prestado.

Tendo como base os autores citados, acredita-se que a avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante para as organizações e que sendo bem aplicada pode valorizar e redirecionar para os devidos setores o banco de talentos na empresa, trazendo não só realização profissional aos colaboradores quanto crescimento num geral para a organização.

O método de pesquisa do artigo científico será qualitativo, embasada por meio bibliográfico como: livros, artigos, dissertações, teses, etc.

Para SEVERINO (2007), a pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados.

A IMPORTÂNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada há muito tempo, onde qualquer organização ou pessoa que tenha empregados, pelo menos informalmente, procede a algum tipo de avaliação.

Em sua maioria, são aplicadas avaliações formais e informais. As avaliações formais são aquelas que se pode mensurar e obter resultados, esse sistema tem um método específico, um padrão, ele é o mais recomendado para a organização, pois através do mesmo é possível obter uma maior clareza do processo, proporciona à empresa uma visão melhor de suas estratégias e de como elas estão sendo aplicadas, além de identificar as deficiências de cada área.

Já as avaliações informais não seguem um método específico, são feitas através da observação dos superiores para identificar se os colaboradores estão produzindo e trazendo mais resultados para a empresa. Normalmente os funcionários recebem um feedback elogiando ou criticando seu desempenho.

No final da Segunda Guerra Mundial (1945), os órgãos públicos e as grandes empresas procuraram implantar sistemas informais para esses tipos de avaliação, porém com o passar dos anos essa diversas formas de avaliação vem sendo modificadas e aperfeiçoadas para melhor se ajustar as necessidades atuais.

Para entender melhor o que é a avaliação de desempenho precisamos entender primeiramente o que é o desempenho.

Segundo, RAMALHO (1977, p. 57), entende-se por desempenho o conjunto de ações do empregado, em dado período de tempo, segundo as descrições de suas tarefas, previamente estabelecido pela empresa, e do conhecimento pleno de supervisores e supervisionados.

Quando bem gerenciada a avaliação de desempenho pode influenciar a motivação e o comportamento dos indivíduos. É um meio de desenvolver os recursos humanos da organização redirecionando os talentos da empresa para os departamentos onde serão melhor aproveitados.

Atualmente essa ferramenta tornou-se fundamental para um diferencial dentro das organizações, pois com a globalização econômica os avanços tecnológicos impuseram uma reestruturação na infraestrutura e gerência das organizações, fazendo com que o perfil do trabalhador e sua relação com o trabalho mudassem.

O grande desafio dessas organizações é saber lidar com flexibilidade, qualidade, produtividade e satisfação dos clientes, para isso é preciso que todos os funcionários estejam alinhados e preparados para alcançar os objetivos e metas da empresa.

De acordo com RIBEIRO (2005), o desempenho do colaborador é observado e analisado periodicamente. A instituição verifica quais foram seus resultados em suas tarefas. Posteriormente, o colaborador recebe essas informações e busca melhorar seu desempenho visando crescer profissionalmente.

Em uma organização, o desempenho dos funcionários é constantemente avaliado, direta ou indiretamente, pelo próprio colaborador, por seus colegas e também pelos seus supervisores. Isso tem relação com a tendência natural que o ser humano tem de julgar uns aos outros.

Para se obter uma avaliação mais formal, foram criados diversos métodos para a aplicação desta avaliação. Dentre os inúmeros métodos existentes, podemos citar os mais tradicionais utilizados pelas organizações, comentados por diversos autores (CHIAVENATO, 2000; FRANÇA, 2002; GIL, 2001; MARRAS, 2000).

- ✓ **Métodos da Escala Gráfica:** O método de avaliação por escala gráfica é um dos mais utilizados pelas organizações, pois é simples de ser aplicado e não exige treinamento dos avaliadores. Ele consiste em um formulário onde constam questões a serem avaliadas como, por exemplo, a qualidade de trabalho e as opções de categoria de avaliação, como ótimo, bom, regular ou fraco. É um método fácil e que apresenta resultados confiáveis.
- ✓ **Método da Escolha Forçada:** O método da escolha forçada é realizado pelo empregador e consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores individualmente com o preenchimento de um formulário, onde ele deve escolher as opções (já formuladas) que melhor se enquadram a cada colaborador. Dá-se o nome “escolha forçada” pelo fato de o avaliador ser obrigado a escolher uma das opções. Esse tipo de avaliação força o avaliador a considerar somente o trabalho e os respectivos resultados e não a personalidade do avaliado.
- ✓ **Método de Pesquisa de Campo:** Este método é pouco utilizado pelas empresas, pois tem um custo elevado e um resultado demorado, consiste em entrevistas feitas aos supervisores por especialistas que buscam identificar as necessidades de melhoria no desempenho dos subordinados.
- ✓ **Métodos dos Incidentes Críticos:** O método dos incidentes críticos analisa os pontos fortes e fracos dos colaboradores, deixando de lado pontos intermediários. O objetivo deste método é aproveitar da melhor forma o ponto forte de cada funcionário e trabalhar seus pontos fracos.
- ✓ **Método de Comparação aos Pares:** O método de comparação em pares ou binária consiste em comparar o desempenho de cada empregado com os demais avaliados. A aplicação é feita de maneira simples, mas seu resultado não é preciso, pois não consegue identificar de maneira clara as diferenças de cada um em seu trabalho. Tal método não é muito utilizado pela influência comportamental tanto dos avaliados quanto dos avaliadores.

- ✓ **Método de Frases Descritivas:** É um procedimento parecido com o método de escolha forçada, pois nele o avaliador, com um formulário contendo certo número de frases, escolhe as que não correspondem ao desempenho de seus colaboradores, é um método subjetivo.
- ✓ **Método da Autoavaliação:** Este método como o próprio nome já diz é uma autoavaliação, ou seja, o próprio colaborador avalia o seu desempenho dentro da organização. A aplicação é feita através de relatórios, análises dentre outros. Tal método tem sido criticado, pois muitas vezes o funcionário não faz uma avaliação sincera de si, dificultando a análise posterior de seu avaliador.
- ✓ **Método de Avaliação por Resultados:** Este método é baseado no cumprimento de metas estipuladas pelos gestores aos seus colaboradores, em determinado período, que devem ser realizadas e analisadas. Através desta avaliação o gestor identifica quais são os resultados efetivamente alcançados pelos funcionários e posteriormente em conjunto determinam o que deve ser melhorado, o que é esperado e qual o nível de qualidade desejado pela organização.
- ✓ **Métodos Mistos:** Esta forma de avaliação é aplicada através de um formulário baseado em um conjunto variado de métodos de avaliação de desempenho, que são capazes de servir diversas áreas ao mesmo tempo.
- ✓ **Método Avaliação 360 graus:** O método 360 graus leva esse nome, pois o funcionário é avaliado por todas as pessoas que interagem com ele como seus superiores, clientes internos e externos, fornecedores, subordinados etc. Esse procedimento é considerado um dos mais completos e eficientes, pois identificam de diversos ângulos as informações a respeito do colaborador.

METODOLOGIA SMART

As organizações definem metas para seus colaboradores com o propósito de cumprir sua missão, porém é necessário que estes colaboradores estejam engajados e envolvidos diretamente nessas metas e objetivos estipulados da empresa. Essas metas podem direcionar os funcionários ao desenvolvimento e sucesso do negócio.

Pelo fato da definição de metas ser uma parte importante da avaliação de um colaborador, foi desenvolvida uma ferramenta de metas denominada SMART.

Segundo LIMA NETO (2010), SMART é uma metodologia criada para guiar a elaboração de metas e objetivos de uma organização. Essa sigla é proveniente das palavras:

Specific (Específico): A categoria “S” dentro da metodologia SMART, propõe que o objetivo seja específico, ou seja, focado na resolução de alguma problemática. Esse objetivo, não deve ser vago – deve ter seus pormenores muito bem definidos.

Measurable (Mensurável): O objetivo deve sempre ter medidas quantitativas, para facilitar sua avaliação. De preferência, deve ter algum indicador de desempenho atribuído a si.

Accurate (Exato): O objetivo deve ter flexibilidade incorporada ao seu atingimento. Precisa ser atingível, ou seja, possível.

Realistic (Realista): Com esforços, deve ser possível alcançá-lo. A organização deve fornecer as ferramentas necessárias para que o colaborador possa atingir o objetivo.

Time bounded (Limitado no tempo): O atingimento da meta deve ter um prazo existente e desafiador, porém com tempo o bastante para ser concluído.

BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard (BSC) é uma ferramenta de gestão de desempenho, que pode ser utilizada pelos gestores para medir o desempenho dos colaboradores, acompanhar e controlar a execução das metas pela equipe e verificar se estão caminhando no sentido correto para alcançar o objetivo central da organização. O objetivo do BSC é identificar as ações que devem ser tomadas para alcançar melhores resultados para organização e monitorar as consequências decorrentes dessas ações.

Para MARTINS et al. (2010):

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o BSC é um instrumento que mede o desempenho organizacional em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento), permitindo que a organização acompanhe o desempenho financeiro, monitore e ajuste a estratégia. [...] (p. 23)

Ainda para MARTINS et al. (2010), o BSC é baseado em quatro pilares que refletem a visão e estratégia organizacional:

Perspectiva financeira – Abrange o crescimento e o perfil da receita, a melhoria da produtividade e a redução de custos, além da utilização de ativos em relação a estratégia de investimento.

Perspectiva do cliente – As empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir, assim, as empresas alinham suas medidas básicas de resultado relacionados aos clientes, como: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade, com segmentos específicos de clientes e mercado.

Perspectiva processos internos – Os executivos procuram conhecer os processos críticos que devem ser melhorados na empresa buscando assim a excelência, a fim de atender aos objetivos dos acionistas e dos clientes.

Perspectiva aprendizagem e crescimento – Trata das habilidades, dos conhecimentos organizacionais, das capacidades e do comportamento organizacional, os quais são indispensáveis para a organização se manter competitiva. (p.23 e 24)

O alinhamento estratégico dentro da construção do plano em uma avaliação de desempenho é outra forma de garantir a assertividade do trabalho na organização. Se a empresa dispõe de uma estrutura com missão, visão, valores e toda forma de cultura corporativa, podemos criar formas de alinhar esses itens macro a todas as metas individuais dos colaboradores. Dessa forma criamos uma cascata, atribuindo as responsabilidades área por área.

Uma boa ferramenta que corrobora esse alinhamento é o balanced scorecard. Quando vinculamos os objetivos e metas a categorias pré-estabelecidas, estamos alocando todo trabalho aos objetivos da organização como um todo.

A INFLUÊNCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

As avaliações descritas acima devem ser entendidas como uma forma de aumentar a competência e não apenas ser uma ferramenta de controle. Com esses processos é possível corrigir, orientar e incentivar os colaboradores.

Segundo (ZARIFIAN, *apud*, FLEURY, 2001, p.187), competência é a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com tanto mais força quanto mais aumenta a complexidade das situações.

Já para LEME (2005), competência é um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afetam parte considerável de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

A gestão por competências é uma ferramenta onde são avaliados os conhecimentos, as habilidades e as atitudes do indivíduo, buscando com ela identificar os talentos que a organização possui e as deficiências dos funcionários, para posteriormente oferecer recursos de aperfeiçoamento, como por exemplo, treinamento e desenvolvimento. Com isso o desempenho dos colaboradores gera melhora, produzindo mais e trazendo resultados positivos para a organização.

Para algumas empresas esses processos visam direcionar o colaborador a um planejamento de carreira na organização, como consequência de resultados positivos baseado em suas avaliações. “Carreira é uma sequência de atitudes e comportamentos, associados com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa” (DUTRA *apud* HALL 1996, p. 17).

Já para SOUZA (2005, p.63), “A carreira é uma coisa que se sonha, planeja e constrói. Ninguém nasce pronto. Cada qual, respeitadas as suas tendências, traz dentro de si potencial específico para desenvolver a própria carreira e alcançar sua realização até a plenitude”.

A partir das definições citadas acima é possível entender melhor a definição da palavra carreira, que nada mais é que um caminho a ser trilhado por uma pessoa relacionado à sua vida profissional.

O planejamento de carreira é o resultado do esforço do colaborador em todos os processos de gestão por competências e avaliações de desempenho é a superação de suas limitações profissionais e pessoais.

Segundo BASTOS FILHO (2000, p.63), o planejamento de carreira é um trabalho de preparação que segue um roteiro e um método adequado, essa preparação que o profissional faz deve-se partir do seu sonho pessoal e do seu autoconhecimento, buscando maneiras de libertar-se de suas limitações, condicionamentos e fragilidades.

Um modelo que sintetiza de forma genérica as proposições de diversos autores para planejamento de carreira é apresentada por (LONDON e STRUMPH, *apud*, DUTRA, 1996, p. 26).

Segundo esses autores, o planejamento de carreira depende de três tarefas de responsabilidade do indivíduo:

1. **Autoavaliação:** avaliação de suas qualidades, interesses e potencial para os vários espaços organizacionais.
2. **Estabelecimento de objetivos de carreira:** identificação de objetivos de carreira e de um plano realista baseado na autoavaliação e na avaliação das oportunidades oferecidas pela empresa.
3. **Implementação do plano de carreira:** obtenção da capacidade e acesso às experiências profissionais necessárias para competir pelas oportunidades e para atingir as metas de carreira.

Tais autores afirmam que cada indivíduo pode conduzir seu próprio plano de carreira, mas é necessário que a pessoa reconheça seus pontos fortes e fracos, qualidades e defeitos, para então formar um perfil de si próprio e traçar uma meta para sua carreira profissional.

A carreira do indivíduo não depende apenas de suas atitudes, mas também das oportunidades oferecidas pela empresa. O colaborador precisa saber onde pretende chegar analisando se é possível alcançar seu objetivo dentro da organização, através dessa análise o empregado identificará se a organização oferece as ferramentas necessárias para alcançar seus objetivos profissionais ou não.

A avaliação de desempenho como citado anteriormente, faz parte de uma cadeia da gestão de recursos humanos, entre os processos que compõem essa gestão estão o treinamento e a remuneração, tais fatores estão agregados aos valores da organização.

O treinamento é a ferramenta para melhoria do desempenho dos funcionários dentro da organização, ou seja, as empresas oferecem treinamentos aos colaboradores visando seus planos estratégicos. Através da avaliação é possível identificar as necessidades destes treinamentos e as dificuldades dos empregados ao desenvolver suas funções.

O treinamento é uma forma de investimento no quadro de funcionários, pois é possível desenvolver colaboradores competentes ao cargo e melhorar sua contribuição para com os objetivos da empresa.

DESSLER (2013, p.140) diz que, “o treinamento também é utilizado para integração/socialização do funcionário ao novo cenário profissional ou até mesmo para reciclagem dos antigos.”.

Para Gil (2001):

O treinamento refere-se ao conjunto de experiências de aprendizagem centradas na posição atual da organização. Trata-se, portanto, de um processo educacional de curto-prazo e que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades ao cargo que ocupam na empresa. (p.122).

A remuneração é um dos principais fatores na procura de um emprego, por isso as organizações preocupam-se em realizar uma estratégia para definir a remuneração mais compatível com os valores atribuídos a cada colaborador.

Nesta perspectiva, RIBEIRO (2005, p.266) aponta a remuneração como base onde se obtém condições de suprir as necessidades básicas na sociedade. O pagamento referente a prestação de serviços nomeia-se por diversos nomes estratégicos tais como: salário e honorários etc. O salário é o mínimo a receber do serviço e a remuneração é o acompanhamento, ou seja, os benefícios.

A remuneração é a compensação pela prestação de serviço do profissional para a organização. Existem dois tipos de remuneração mais utilizadas nas empresas, são elas:

Remuneração Fixa- Também chamada de salário-base, é o valor mínimo que o funcionário recebe a cada mês e que serve de referência para vários cálculos trabalhistas, como por exemplo, as horas extras; no Brasil, não pode ser inferior ao salário mínimo legal.

Remuneração variável: Inclui bônus, comissões, plano de participação nos lucros ou resultados etc.

Benefícios – Também denominados remuneração indireta, incluem benefícios obrigatórios por lei; A remuneração fixa, a remuneração variável e os benefícios formam juntas, a chamada remuneração total ou remuneração global do funcionário. ACADEMIA PEARSON (2010, p.166).

Para MARRAS (2012), atualmente algumas organizações praticam pelo menos algum tipo de remuneração estratégica, tais empresas acreditam que esse tipo de remuneração consegue energizar a organização ao ponto de oferecer o que falta para obtenção de um nível de produtividade maior e provocar mudanças favoráveis nos resultados da empresa.

A remuneração por desempenho também pode ser uma alternativa estratégica para a motivação dos colaboradores, porém é preciso que tenha uma boa gestão de Recursos Humanos para que essa estratégia seja realizada de maneira correta e justa.

Diante deste contexto, pode-se dizer que, a remuneração é um grande incentivo de motivação aos funcionários e o induz ao cumprimento dos objetivos e metas da empresa, bem como no aumento de sua produtividade. Porém, as remunerações devem estar de acordo com as leis trabalhistas, com a política de cargos e salários da empresa e com os valores praticados no mercado, com todas essas estratégias alinhadas é possível reter seus talentos na empresa e atrair novos com melhores qualificações, buscando assim obter reconhecimento e vantagem frente ao mercado competitivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que vem sendo utilizada pelas organizações, com a concorrência do mercado fica ainda mais claro que as organizações precisam adotar uma estratégia para obter vantagem competitiva. Tal estratégia está relacionada a qualificação do quadro de funcionários.

Conforme visto neste artigo, existem vários métodos para se avaliar o desempenho de um funcionário, porém para que se obtenha um resultado positivo é necessário que a organização

estabeleça objetivos a serem alcançados e se aplicadas corretamente podem gerar benefícios para o avaliado, avaliador e para a organização.

São muitos os benefícios obtidos em uma avaliação de desempenho, através deste é possível mensurar o grau de contribuição de cada colaborador promovendo treinamentos e aperfeiçoamentos adequados para aqueles que apresentam necessidade, remanejamento de funcionários entre departamentos, além de estabelecer uma visão clara dos objetivos estratégicos da organização através de feedback do avaliador, com isso o avaliado consegue investir mais em seu desenvolvimento, melhorando assim o seu desempenho.

Outra vantagem é a remuneração que envolve bonificações e premiações para aqueles funcionários que se destacam nas avaliações, isso faz com o que o avaliado se sinta motivado a continuar desempenhando seu trabalho visando os objetivos da organização e sendo reconhecido profissionalmente.

Esses benefícios agregam à organização um quadro de funcionários qualificados, competentes e comprometidos com suas funções, fazendo com que ela se destaque no mercado e que atraindo e retraindo talentos.

Porém, se cada método não for aplicado corretamente pode haver desvantagens em se utilizar a avaliação de desempenho.

Antes de formular um sistema de avaliação do desempenho na organização, as pessoas envolvidas precisam decidir aquilo que pretendem fazer com as informações a serem geradas por ela. A falta de clareza quanto aos objetivos da avaliação do desempenho tem sido uma das mais freqüentes causas de seu insucesso (BAUMGARTEN, 2000; BÖHMERWALD, 1996).

Uma das principais desvantagens é o efeito halo, que para MARRAS (2000):

“É a tendência que o avaliador imprime ao processo de avaliação quando se deixa levar por alguma característica do avaliado, que o marcou de forma tão significativa que lhe impede de interpretar as demais características com neutralidade e clareza.” (p.179).

De maneira geral, o efeito halo ocorre quando o avaliador simpatiza ou não pelo avaliado, tal efeito causa uma interferência muito grande na avaliação, pois seu avaliador terá sempre uma opinião positiva ou fará um julgamento errôneo, isso faz com o que gere muitos erros e interpretações equivocadas sobre o avaliado, por isso, o avaliador deve ter maturidade profissional para assim conseguir separar o emocional, do ético e profissional.

Os erros cometidos na aplicação da avaliação, a falta de imparcialidade dos participantes, bem como a falta de objetividade da avaliação também contribui para o insucesso deste processo estratégico da empresa.

Muitas dessas avaliações não dão um *feedback* que os avaliados tanto esperam, gerando a desmotivação dos funcionários. Já que essa avaliação foi feita de forma inadequada misturando sentimentos pessoais ao invés de avaliar o profissional pelo lado produtivo e eficiente. Quem avalia

também cria incentivos para que o desempenho seja eficiente, mas depende do CHA (conhecimento, habilidade e atitude) por parte do funcionário.

A avaliação de desempenho requer um planejamento e este processo é adquirido à longo prazo, porém muitas empresas não tem o tempo adequado para elaborar um plano, analisar os resultados e fazer as mudanças necessárias, fazendo com o que todo o processo seja trabalho jogado fora.

REFERÊNCIAS

ACADEMIA PEARSON. **Administração de RH**. São Paulo : Pearson Education do Brasil, 2010.

BASTOS FILHO, João Florêncio. **Planejamento de Carreira – Segure firme o timão de sua carreira**. São Paulo: Editora Terra, 2000.

BAUMGARTEM, M. (2000). **O Futuro e os Desafios Para o RH nos Anos 2000**. Treinamento e Desenvolvimento, Fev, 40-45.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** – Edição Compacta. 6.ed.São Paulo: Atlas,2000.

DESSLER Gary. **Administração de recursos humanos** 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2013.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras – Uma proposta para repensar a gestão pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. vol.5. Curitiba: Rev. adm. contemporânea, 2001. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext> acesso em 18/05/2013.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi [et al.]. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. **Gestão do Fator Humano – Uma visão baseada em Stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão por pessoas por competências**. Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, 2005.

LIMA NETO, Diogenes. **Formulação de projetos para o setor privado – Implantando e Alinhando Projetos em sua Empresa**. Editora do Autor, 2010.
Disponível em: < <http://www.bookess.com/read/2486-formulacao-de-projetos-para-o-setor-privado/>>
Acesso em: 30/05/2013.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

———. **Administração de Remuneração**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MARTINS, Tomas Sparano [et al.]. **Incrementando a estratégia: uma abordagem do Balanced Scorecard**. Curitiba: IBPEX, 2010.

RAMALHO, Newton Corrêa. **O Fator Humano na Empresa**. Brasília: Universidade de Brasília, 1977.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. São Paulo : Saraiva, 2005

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23ª ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida et al. **Cargos, carreiras e remuneração**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.