

## **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO COMO FERRAMENTA GERENCIAL EM EMPRESAS DE OURINHOS E REGIÃO**

Lorena Aparecida Moraes<sup>1</sup>, Priscile Bernardini<sup>2</sup>

### **RESUMO**

A avaliação de desempenho em um espaço organizacional constitui-se como um método que busca a meritocracia, sendo uma ferramenta para que cada colaborador possa ser avaliado conforme seu cargo e potencial de desenvolvimento, fornecendo subsídios para tomada de decisões gerenciais por meio de informações pessoais do colaborador, como os seus conhecimentos na área em que atua, as habilidades nas suas atividades e a competência de sempre fazer o seu melhor dentro da empresa. Sendo assim, o objetivo deste artigo foi verificar a utilização da ferramenta Avaliação de Desempenho nas empresas de Ourinhos e Região, assim como levantar dados relacionados à sua finalidade e aplicabilidade, mediante a aplicação de um questionário de perguntas abertas e fechadas, abordando a temática. A partir dos resultados encontrados, foi possível determinar que 47% das empresas a utilizam como ferramenta gerencial, principalmente para tomada de decisões, avaliação de novos funcionários e como critério para remuneração variável em suas organizações. Sendo assim, é possível considerar a Avaliação de Desempenho como uma ferramenta adequada de apoio gerencial em tomadas de decisões dentro de uma organização, ficando o alerta de que empresas que não a utilizam deveriam buscar processos de implantação, visto que as informações advindas desta prática podem auxiliá-las numa melhor análise de seu colaborador e dos processos da sua própria empresa.

**Palavras-chave:** Avaliação de Desempenho, Gestão de Pessoas, Organização.

### **ABSTRACT**

The evaluation of performance in an organizational space constitutes a method that seeks meritocracy, being a tool so that each employee can be evaluated according to his position and potential of development, providing subsidies for management decision making through personal information of the employee, Such as their knowledge in the area they work, the skills in their activities and the ability to always do their best within the company. Thus, the objective of this article was to verify the use of the Performance Evaluation tool in the companies of Ourinhos and Region, as well as to gather data related to its purpose and applicability, through the application of a questionnaire of open and closed questions addressing the theme. From the results found, it was possible to determine that 47% of companies use it as a management tool, mainly for decision making, evaluation of new employees and as a criterion for variable remuneration in their organizations. Thus, it is possible to consider Performance Evaluation as an adequate tool for managerial support in decision making within an organization, being warned that companies that do not use it should seek implementation processes, since the information coming from this practice can Helps them better analyze their collaborator and the processes of their own company.

**Keywords:** Performance Assessment, People Management, Organization.

## **INTRODUÇÃO**

A Avaliação de Desempenho para muitas organizações ainda é desconhecida, porém com um pouco mais de aprofundamento nos processos e práticas atuais em Gestão de Pessoas, observa-se o quanto ela é indispensável em qualquer tipo de empresa, seja esta de pequeno, médio ou grande porte. Chiavenato (2009) define a avaliação de desempenho como um meio que cada colaborador seja avaliado conforme seu cargo e potencial de desenvolvimento, e que toda avaliação é um processo para que o colaborador seja estimulado.

De acordo com Pontes (2008, p. 26),

Avaliação ou administração de desempenho é uma metodologia que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigir os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. É o sopro de vida da organização, e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não fará o menor sentido, porque o instrumento é capaz de trazer o planejamento da sala de reuniões para o dia-a-dia do funcionário.

Nos dias atuais, utiliza-se a Avaliação de Desempenho em um espaço organizacional como um método de meritocracia, onde os que vão ocupar cargos serão aqueles que tiverem capacidade para assumir as responsabilidades. Isso faz com que a empresa retenha os colaboradores que poderão assumir funções e, em casos de emergência, sempre terão algum funcionário para substituir.

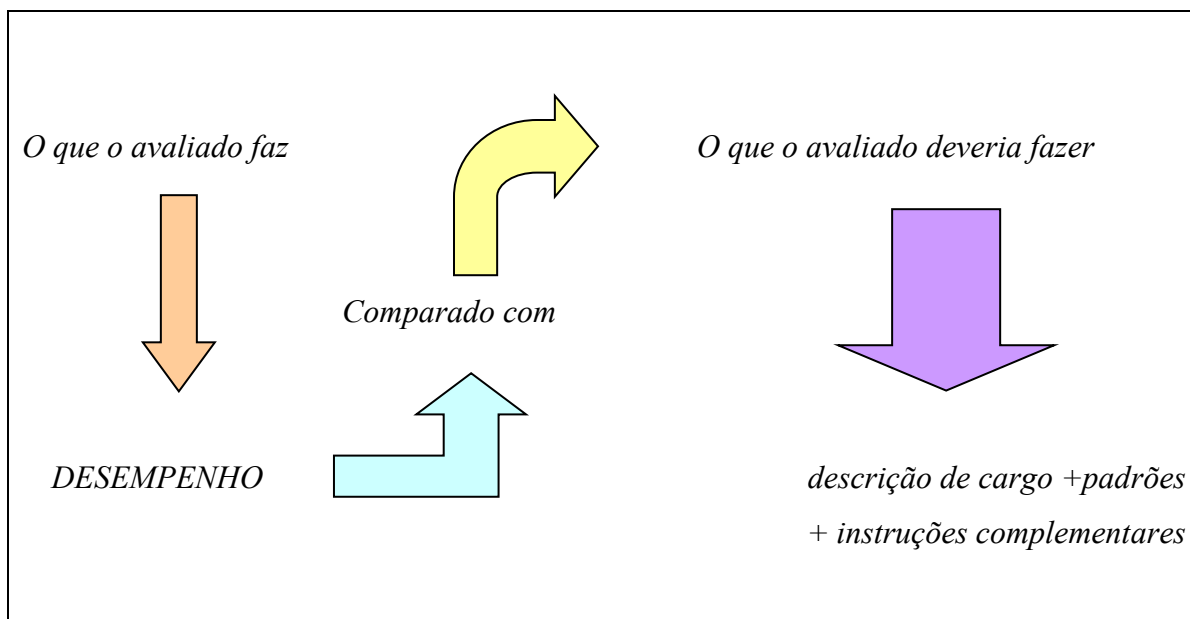
O capital intelectual de uma empresa é algo que precisa ser mantido, visto que hoje as pessoas são livres para estudar, se aperfeiçoar, se especializar, fato mais difícil de ser visto em outras épocas, devido ao tempo e por questões financeiras. Por isso, é necessário valorizar esse profissional, senão ele irá partir sem olhar para trás, irá procurar algo que lhe dê satisfação e alegria ao desempenhar suas funções. E o principal, vai em busca de reconhecimento.

As organizações nem sempre têm conhecimento sobre avaliação de desempenho e sua aplicabilidade, visto que muitas não sabem nem para que ela serve. Observa-se esse fato principalmente em empresas antigas que ainda se preocupam apenas com manutenção corretiva de máquinas, e que o homem só era utilizado para apertar parafusos e fazer trabalhos braçais. Acontece que os tempos mudaram e é necessária a inovação, não só de máquinas, mas do capital intelectual, que irá elevar a empresa às alturas, ou deixá-la no chão, por isso deve-se investir hoje em pessoas de modo que elas se sintam realizadas e satisfeitas com seus respectivos cargos, assim vão desempenhar de maneira eficaz as metas a serem alcançadas.

Sendo assim, nota-se que a Avaliação de Desempenho faz parte da organização como ferramenta facilitadora para que os colaboradores desempenhem suas funções de forma correta, permitindo um resultado esperado para seu gerente e assim contribuindo para os objetivos da empresa. Por meio da avaliação de desempenho, há um levantamento de dados para observar como o colaborador executa suas atividades e como realmente ele deve executar; com a descrição de cargos em mãos, há uma comparação com os dados levantados.

Para algumas pessoas, há necessidade de solicitar os requisitos do cargo; às vezes o colaborador tem capacidade e instrução de exercer uma função superior do que está, pelo seu conhecimento, dedicação e esforço, como poderá observar na Figura 01. Por isso, é necessário fazer o feedback, desde o início ao fim desta análise para assim tomar uma decisão sensata.

**Figura 01: O que se pretende da avaliação de desempenho**



FONTE: Carvalho, Nascimento e Serafim (2012).

Desse modo, os objetivos da avaliação de desempenho são conforme os objetivos que a organização deseja. Ela em si gera muitas vantagens e um grau de satisfação aos colaboradores, pois as metas serão evidentes e todos os colaboradores saberão o que a empresa espera deles. Também será mais fácil de um supervisor ou gerente controlar e saber o quanto o colaborador está contribuindo para empresa, pois visualiza os problemas imperceptíveis e se tem acesso aos processos com todos os detalhes, desde a entrada da matéria-prima ou serviço até o produto final.

De acordo com Carvalho, Nascimento e Serafim (2012, p. 260),

Objetivos da função de avaliação de desempenho - consistem em atingir determinado alvo utilizando processos, métodos e técnicas que podem ser identificados e desdobrados em: conhecimento da capacidade, identificação de necessidades de treinamento, identificação de problemas de ordem pessoal, formação de banco de talentos, estabelecimento do rendimento (avaliação do trabalho e do empregado) e adequação de salário.

Com os dados apresentados, observa-se que a avaliação de desempenho faz parte do cotidiano de uma organização mesmo sem inferir, ou seja a partir do momento que essa avaliação for inclusa no seu dia a dia, tanto funcionário quanto empresa sentirá a diferença no ambiente de trabalho. Uma empresa que não utiliza essa ferramenta chegará a um momento que precisará implantá-la, devido aos seus benefícios e vantagens.

Para uma Avaliação de Desempenho seja eficaz, é necessário um estudo da empresa que fará essa implantação, assim poderá haver a escolha de um método adequado para mostrar melhores resultados, pois o método correto irá aduzir os dados para uma tomada de decisão eficiente, ou seja, sem erros.

Alguns métodos são complexos, já outros simples e tradicionais, que são mais fáceis para implantação nas organizações. Chiavenato (2010, p. 249) estabelece que há vários tipos de métodos para Avaliação de Desempenho e que, para avaliar o desempenho em organizações de médio e grande porte, o uso de critérios de meritocracia não é simples, por isso muitas empresas utilizam e criam seus próprios sistemas de avaliação, baseados em suas metas e características.

Pode-se dizer que os métodos são meios para que se possa chegar ao fim; um método eficaz ao tipo de empresa pode trazer diversas informações e observações, contribuindo ao objetivo final que uma empresa determina. Segue abaixo o quadro 01, com os Métodos de Avaliação de Desempenho, com os mais utilizados nas empresas recentemente.

#### **Quadro 01 – Métodos de desempenho**

<b>MÉTODOS</b>	<b>COMENTÁRIOS</b>	<b>O QUE O AUTOR DIZ:</b>
<b>Escalas Gráficas</b>	É o mais utilizado, divulgado e o mais simples, porém requer cuidado, pois poderá haver interferência nos resultados e reduzi-los também.	Segundo Chiavenato (2010, p. 249), é um método baseado em uma tabela de dupla entrada: nas linhas estão os fatores de avaliação e nas colunas estão os graus de avaliação do desempenho.
<b>Escolha Forçada</b>	Esse método avalia as pessoas por meio de frases descritivas de desempenho individual, é formado por conjuntos de frases, contendo quatro ou mais em que o avaliador é forçado a escolher as frases, conforme o desempenho do colaborador.	Segundo Pontes (2008, p. 58), é uma metodologia, no mínimo, intrigante, que consegue altos resultados em empresas que possuem valores mais competitivos, e poderá levar a desastres em empresas mais paternalistas.
<b>Pesquisa de Campo</b>	Esse método de pesquisa é feito mediante o uso de entrevistas com cada gerente de setor, em que cada um avalia o desempenho de seus subordinados, por intermédio de situações ocorridas e acontecimentos.	Segundo Chiavenato (2009, p.137), o método de pesquisa de campo tem enorme gama de aplicações, pois permite avaliar o desempenho e suas causas, planejar em conjunto com a supervisão imediata os meios para seu

	É um método amplo, pois o gerente pode também modificar o cargo e organizar o desenvolvimento da função de cada subordinado.	desenvolvimento e acompanhar o desempenho do funcionário, de forma mais dinâmica do que nos outros métodos de avaliação de desempenho.
<b>Incidentes Críticos</b>	Esse método utiliza o lado positivo do desempenho que pode levar a pessoa para o sucesso e o lado negativo que a levará ao fracasso. O lado negativo do desempenho deverá ser corrigido e eliminado, e o lado positivo ser realçado e utilizado.	Segundo Chiavenato (2009, p.142), o método não se preocupa com características situadas dentro do campo da normalidade, mas com aquelas características extremamente positivas ou negativas. Ele também focaliza as exceções, tanto positivas, como negativas, no desempenho das pessoas.
<b>Autoavaliação</b>	Cada funcionário faz uma análise do seu próprio desempenho por meio de perguntas, incluindo também na avaliação 360° graus.	Segundo Chiavenato (2009, p.146), é o método por meio do qual o próprio funcionário faz uma análise de suas próprias características de desempenho.
<b>Avaliação 360° graus</b>	A avaliação 360° graus exibe várias formas de se obter dados, que serão fontes internas, externas e avaliação de si próprio, independente do nível hierárquico que se encontra.	De acordo com Chiavenato (2009, p.118), a avaliação de 360° reflete os diferentes pontos de vista envolvidos no trabalho da pessoa: o superior, os subordinados, os pares, os fornecedores internos, e os clientes internos participam da avaliação de seu desempenho.

**FONTE:** Próprio autor

Como há a avaliação, existe também que reavaliar, a reavaliação que é executada após um período específico, conforme a organização determina, assim se poderá perceber se o plano de ação está sendo cumprido. As empresas poderão adotar um método e reavaliações diferentes conforme o seu tamanho, ramo e quantidade de colaboradores.

De acordo com Bergamini e Beraldo (2010, p. 80),

A avaliação de desempenho deve ser feita sempre com intervalos de tempo iguais. Não será possível comparar a evolução ou involução de determinado elemento no trabalho se isso for feito em espaços de tempos desiguais, exemplificando, ora durante dois meses, ora durante dois anos. Aquilo que se modifica durante cada um desses espaços de tempo pode não ser igual e nem sempre ter o mesmo valor para a empresa.

Além de reavaliar, terá o tempo exato para isso, respeitando os intervalos conforme as funções, como se observa abaixo no Quadro 02, uma planilha com sugestões de intervalos de tempo para reavaliações, sendo dividida em classes, conforme o cargo e ocupação do colaborador. Vale lembrar que a empresa poderá fazer sua planilha conforme o seu método e como o responsável achar melhor para realizar.

**Quadro 02: Repetição da avaliação de desempenho**

I	- Emitir laudo do período de experiência aos 75
---	---

- Para todos os casos de recém-admitidos	dias.
II - Operários ou demais funcionários cujos desempenhos possam ser medidos por peças produzidas. – Exige-se apenas adestramento. A iniciativa pessoal é quase nula.	- Avaliação bimestral, quando o número de avaliados for reduzido; ou trimestral, quando for muito grande.
III - Porteiros, motoristas, estafetas, almoxarifes, limpadores, garçons, vendedores, ascensoristas, caixas etc. – Exigem-se formação profissional e iniciativa pessoal reduzida.	- Avaliação trimestral, quando o número de avaliados não for grande, e semestral, quando esse número for significativo.
IV - Auxiliares de escritório e pessoal administrativo em geral. Supervisores diretos, tipo encarregados ou feitores. – Exigem-se formação específica e iniciativa pessoal em grau normal.	- Avaliação semestral, independente do número de avaliados.
V - Chefes indiretos, contadores, gerentes, técnicos especializados (químicos, estatísticos, de edificações etc.). – Exigem-se boa formação profissional e iniciativa pessoal acima da média.	- Avaliação anual, independente do número de avaliados.
VI - Universitários com grande experiência em função de direção. Iniciativa própria total.	- Avaliação aos dezoito ou vinte e quatro meses.

**FONTE:** Bergamini e Beraldo (2010)

A avaliação de desempenho compreende um levantamento de dados, e como foi visto, o responsável da avaliação reúne os resultados para montar o plano de ação em que irá solucionar o problema que está sendo detectado. Chiavenato (2005, p. 262), afirma que “a medição dos resultados deve ser contínua e constante ao longo do processo.”

Isso quer dizer que não é só avaliar o resultado final junto com o objetivo formulado da empresa, mas deverá também aproveitar o resultado intermediário, mediante os dados levantados na avaliação. No fim, serão reunidos os resultados alcançados e, posteriormente, haverá uma comparação com os objetivos que a empresa deseja e espera do colaborador, para que se verifique se há correlação à exigência do cargo. Sendo assim, é certificado se os objetivos do colaborador são os mesmos da empresa, para desenvolver suas habilidades com o plano de ação.

Os objetivos da empresa deverão ser claros, para que todos os colaboradores possam verificar se é o que cada um deseja para si; se acaso não for, logo será identificado pelo responsável da avaliação de desempenho. A ferramenta de avaliação irá apontar os talentos da organização, e com isso é possível que se tome decisões sobre pontos fracos para que se efetue um treinamento, uma recolocação de cargos e reajustes de salário. Afinal, um profissional que está no topo da sua pirâmide de desempenho também precisa ser reconhecido e recompensado, assim as pessoas que tiverem méritos e que sempre atingiram suas metas também com o tempo serão vistas dentro da organização. Ou seja, os talentos ajudarão alcançar os objetivos da empresa em médio ou longo prazo.

Conforme visto, a avaliação de desempenho é uma ferramenta imprescindível dentro de uma organização, pois ela gera um levantamento de dados, por meio do desempenho de cada pessoa dentro da organização, utilizando tanto a parte profissional como o conjunto de conhecimentos, habilidades e competências. Esse instrumento demonstra como é o comportamento das pessoas no trabalho em grupo, e como cada departamento realmente age em situações imprevistas, de modo que a pessoa irá utilizar esse conjunto no seu ambiente de trabalho.

Portanto, o objetivo deste artigo foi verificar a utilização da ferramenta Avaliação de Desempenho nas empresas de Ourinhos e Região, assim como levantar dados relacionados à sua finalidade e aplicabilidade, mediante a aplicação de um questionário de perguntas abertas e fechadas, abordando a temática.

## **MÉTODOS**

### **Participantes**

Participaram desta pesquisa 15 (quinze) gestores de Recursos Humanos das empresas de Ourinhos e Região.

### **Instrumento**

Para a verificação e levantamento dos dados, foi utilizado um questionário com questões abertas e fechadas, sendo de livre escolha para os gestores que quisessem preencher. Ele englobava 10 (dez) questões, dentre elas, estão o segmento da empresa, a cidade/Estado em que se encontra, o porte da empresa, a sua nacionalidade, se a empresa utiliza a avaliação de desempenho (se a resposta for “não”, será aberta outra pergunta: se pretende utilizar e para qual finalidade; se a resposta for “sim”, continua-se a pesquisa com a finalidade que é

utilizada). Mostra também quem aplica avaliação de desempenho; depois também é perguntado qual método de avaliação que a empresa utiliza; e para quem é divulgado os resultados. No final, é dada uma questão da principal vantagem do uso da ferramenta na empresa, e assim é finalizado o questionário. A cada questão são dadas alternativas, ou algum campo para preenchimento; todas são de caráter obrigatório de resposta, para que a coleta de dados fique completa.

### **Coleta e análise de dados**

O método utilizado para coleta de dados foi um questionário disponibilizado via web, através do drive do g-mail, onde foi utilizado o link da pesquisa para encaminhar, via e-mail e grupos de Rh das empresas; o link ficou aberto por aproximadamente 03 meses.

A análise foi compilada para resultados, por meio de análise estatística.

## **RESULTADOS**

Os gestores que responderam totalizaram 15 (quinze) respostas ao questionário, sendo que 53% deles disseram que não aplicam a Avaliação de Desempenho. Abaixo é percebe-se nas tabelas como ficou o questionário.

**Tabela 01: Resultados obtidos a respeito do segmento da empresa:**

1-SEGMENTO DA EMPRESA		
CATEGORIA	N	%
Indústria	05	33,31%
Alimentício	03	20%
Polícia Militar Est. São Paulo	01	6,67%
Serviços Terceirizados	01	6,67%
Supermercado	01	6,67%
Transporte	01	6,67%
Escola de Dança	01	6,67%
Engenharia	01	6,67%
Informática	01	6,67%
TOTAL	15	100%



Nessa primeira tabela, foi questionado qual o segmento da empresa, e foram obtidos os seguintes resultados: com 33,31%, as Indústrias; logo após o setor Alimentício com 20%, e os demais segmentos: Polícia Militar, Serviços Terceirizados, Supermercado, Transporte, Escola de Dança, Engenharia, Informática, com 6,67%.

**Tabela 02: Resultados obtidos sobre a Cidade/Estado onde as empresas se encontram:**

2-CIDADE/ESTADO		
CATEGORIA	N	%
Ourinhos/SP	10	66,66%
Santa Cruz do Rio Pardo/SP	03	20%
Salto Grande/SP	01	6,67%
Londrina/Pr	01	6,67%
TOTAL	15	100%

Nessa tabela, é possível perceber que os gestores que responderam foi da cidade de Ourinhos/SP (66,66%), seguido por Santa Cruz do Rio Pardo/SP (20%), e as demais, Salto Grande/SP (6,67%) e Londrina/Pr (6,67%).

**Tabela 03: Resultados obtidos sobre o porte da empresa**

3-PORTE DA EMPRESA		
CATEGORIA	N	%
Micro	0	0%
Pequena	05	33,33%
Média	05	33,33%
Grande	05	33,33%
TOTAL	15	100,00%

O porte das empresas em que os gestores responderam o questionário: a Micro (0%); as demais foram iguais, sendo Pequena (33,33%), Média (33,33%) e Grande (33,33%).

**Tabela 04: Resultados obtidos sobre a Nacionalidade da empresa:**

4-NACIONALIDADE		
CATEGORIA	N	%

Brasileira	15	100%
TOTAL	15	100%

100% das empresas são brasileiras.

**Tabela 05: Resultados obtidos sobre a utilização da ferramenta de Avaliação de Desempenho:**

5-UTILIZA A FERRAMENTA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?		
CATEGORIA	N	%
Sim	07	46,7%
Não	08	53,3%
TOTAL	15	100%

As empresas que utilizam essa ferramenta totalizam SIM correspondem a 46,7%); o que chama mais atenção é que as empresas que ainda não a utilizam, ficam com o NÃO (53,3%).

**Tabela 06: Resultados obtidos pelas empresas que não utilizam e se pretendem utilizar.**

5.1- NÃO... PRETENTE UTILIZAR?		
CATEGORIA	N	%
SIM	05	62,5%
NÃO	03	37,5%
TOTAL	08	100%

Porém, vemos que 62,5% das empresas que não utilizam a Avaliação de Desempenho, pretendem utilizá-la, mas ainda chama atenção que 37,5% delas não querem fazer uso dela. Percebe-se que, às vezes, falta alguém que se posicione e faça funcionar esse tipo de avaliação dentro da empresa.

**Tabela 07: Resultados obtidos pelas empresas que utilizam e sua finalidade:**

5.2- SIM... QUAL FINALIDADE?		
CATEGORIA	N	%
Tomada de Decisão	04	57,14%

Remuneração	01	14,29%
Promoção	0	0%
Demissão	0	0%
Avaliação de novos funcionários	02	28,57%
TOTAL	07	100%

Dos gestores que utilizam a Avaliação de Desempenho, a finalidade Tomada de Decisão (57,14%) é a mais utilizada, seguida por Remuneração (14,29%), Avaliação de novos funcionários (28,57%) e as finalidades Promoção e Demissão ficam com (0%).

**Tabela 08: Resultados obtidos sobre a periodicidade de reaplicação:**

6- PERIODICIDADE		
CATEGORIA	N	%
03 Meses	0	0
06 Meses	02	28,6%
1 Ano	03	42,8%
Quando Necessário	02	28,6%
TOTAL	07	100%

A periodicidade mais utilizada pelos gestores é a aplicação a cada um ano (42,8%), a cada 06 meses e quando necessário (28,6%) e a cada 03 meses (0%).

**Tabela 09: Resultados obtidos de quem aplica a avaliação:**

7- QUEM APLICA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?		
CATEGORIA	N	%
Recursos Humanos	02	28,6
Líder	05	71,4%
Próprio Funcionário	00	0
TOTAL	07	100%

Os gestores informaram que a aplicação dessa avaliação é realizada por 71,4% dos Líderes, por 28,6% dos Recursos Humanos, já que o próprio funcionário não aplica esse tipo de avaliação (0%).

**Tabela 10: Resultados obtidos sobre qual a avaliação utilizada:**

8- QUAL AVALIAÇÃO É UTILIZADA?		
CATEGORIA	N	%
Escalas Gráficas	0	0%
Escolha Forçada	0	0%
Pesquisa de Campo	01	14,3%
Incidentes Críticos	0	0%
Autoavaliação	01	14,3%
Avaliação 180°	03	42,8%
Avaliação 360°	01	14,3%
Outros	01	14,3%
TOTAL	07	100%

A Avaliação de Desempenho mais utilizada é a avaliação 180° (42,8%); as avaliações Pesquisa de Campo, Autoavaliação, Avaliação 360°, e outros (14,3%) e as avaliações Escalas Gráficas, Escolha Forçada e Incidentes Críticos correspondem a 0%.

**Tabela 11: Resultados obtidos sobre os resultados a quem são divulgados:**

9- RESULTADOS SÃO DIVULGADOS PARA QUEM?		
CATEGORIA	N	%
Direção	04	57,1%
Individualmente por funcionário	03	42,9%
Coletivamente com todos os funcionários	0	0%
TOTAL	07	100%

Os resultados são divulgados para a Direção (57,1%), Individualmente por funcionário (42,9%) e coletivamente com todos os funcionários (0%).

**Tabela 12: Resultados obtidos sobre o que cada gestor achou de mais vantagem no uso da Avaliação de Desempenho:**

10- PARA VOCÊ, QUAL A PRINCIPAL VANTAGEM DO USO DA FERRAMENTA?
--

- 01- Com essa ferramenta, é possível verificar muitas informações por ela ser rica em dados e comportamento do funcionário dependendo o método utilizado.
- 02- Desenvolvimento humano.
- 03- Acompanhamento da evolução dos colaboradores, uma vez que a Avaliação é divulgada apenas à diretoria.
- 04- Medir o desempenho e a produtividade.
- 05- Definição de critérios para promoção, pois são necessárias no mínimo 4 (quatro) avaliações. Verificação de clima pra os gestores.
- 06- Desempenho das metas determinadas.
- 07- Facilidade e número de informações.

TOTAL: 07 RESPOSTAS

Pode-se observar que 53,3% das empresas de Ourinhos e Região ainda não conhecem a Avaliação de Desempenho, o que significa que estão perdendo de conhecer os seus colaboradores e também os processos que cada um faz, porque essa avaliação mostra o desempenho individual de cada colaborador. Isso pode ser porque há empresas em que há muita rotatividade, e com isso, os colaboradores bons não são reconhecidos. Porém, 62,5% das empresas que não a utilizam pretendem implantá-la na empresa, mas o que ainda chama atenção é que 37,5% delas não abriram a mente e ainda pretendem não implantá-la.

## DISCUSSÃO

A partir da análise dos dados coletados, é possível observar que, na região de Ourinhos, uma em cada cinco empresas são indústrias dos diversos ramos, sendo que a maioria fica em Ourinhos. O tamanho das empresas ficou bem dividido em Pequeno, Médio e Grande porte, e todas são de nacionalidade brasileira. Verifica-se também que ainda a Avaliação de Desempenho tem muito a ser conhecida pelo RH das empresas, pois sabe-se que por meio dela pode-se ter informações valiosas sobre o capital intelectual da empresa.

O ponto que chama mais atenção é que 08 (oito) em cada 15 (quinze) empresas que participaram desta pesquisa não utilizam a Avaliação de Desempenho; isso faz com que as empresas não conheçam os colaboradores que mantêm, ou seja, perdem de conhecer muitas informações sobre eles e sobre a empresa. As empresas que responderam que pretendem utilizar esse tipo de avaliação deveriam ler um pouco sobre a avaliação de desempenho, principalmente sobre os benefícios que essa ferramenta pode trazer para a organização.

As empresas que utilizam a Avaliação de Desempenho (46,7%) a usam para tomada de decisão (57,14%), e Avaliação de novos funcionários (28,57%), ficando apenas para remuneração (14,29%), ou seja, em tudo que envolva o colaborador para tomada de decisão é possível usar essas informações na ferramenta.

Na parte de reavaliação, ficou entre 6 meses (28,6%) a 1 ano (42,8%), e empresas fazem-na quando necessário (28,6%). Quem aplica a avaliação na maioria das empresas são os líderes (71,4%), e há também empresas em que o instrumento é aplicado pelo Departamento de Recursos Humanos (28,6%).

A avaliação mais utilizada é a 180° (42,8%) que é a mais rápida considerando que apenas o gestor avalia. Porém, há necessidade de se ver o lado dos colaboradores, sendo assim, sugere-se que as empresas que já aplicam essa modalidade mudem para a 360°, pois se teria uma visão mais geral.

As organizações divulgam os resultados para a Direção (57,1%) e individualmente por funcionário (42,9%). É muito importante dar o feedback ao colaborador no final da avaliação, pois ele pode ver onde está falhando e mudar para melhor, e também o que eles podem manter que já está dentro dos padrões da empresa.

Entre as vantagens, uma que chamou mais atenção foi a primeira - *Com essa ferramenta, é possível verificar muitas informações por ela ser rica em dados e comportamento do funcionário dependendo o método utilizado* -, pois descreveu bem a vantagem da avaliação que seria a obtenção de informações e dados de comportamento do funcionário, dependendo do método utilizado.

## CONCLUSÃO

Com base na região de Ourinhos/SP, que é pequena, percebe-se realmente que muitas empresas não conhecem essa ferramenta ainda. Será que em uma região maior há ainda muitas empresas que ainda não conhecem essa ferramenta? Acredita-se que, com isso, elas deixam de conhecer mais o seu colaborador, bem como o seu desempenho e perdem de conhecer o seu grau de satisfação com o serviço executado e o conhecimento que cada um tem, o que pode gerar gastos desnecessários. Um exemplo: um funcionário cujo desempenho seja excelente, e os gestores não sabem, pode ser tratado como um qualquer que está ali para trabalhar, ou seja, ele é apenas um número dentro da organização. Se esse funcionário for solicitado por outra empresa, ele não irá pensar duas vezes para sair. Sendo ele um excelente profissional, a empresa estará perdendo esse talento e ainda terá gastos para demiti-lo e depois admitir um que pode não ser tão bom quanto ele. Lógico que ninguém é insubstituível, porém nem todos têm os mesmos conhecimentos, habilidades e atitudes para fazer as coisas de modo eficaz e eficiente.

## REFERÊNCIAS

BERGAMINI Cecília W.; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de Desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, Antônio V.; NASCIMENTO, Luiz P.; SERAFIM Oziléa C. G. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados**. 6. ed. São Paulo: Manole, 2009.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes**. 10. ed. São Paulo: LTR, 2008.