



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**MATHEUS MODOTTE DA SILVA**

**GESTÃO DE DESEMPENHO: MÉTODOS DE AVALIAÇÃO**

**Assis/SP  
2017**



**Fundação Educacional do Município de Assis  
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis  
Campus "José Santilli Sobrinho"**

**MATHEUS MODOTTE DA SILVA**

## **GESTÃO DE DESEMPENHO: MÉTODOS DE AVALIAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração de Empresas do Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito parcial à obtenção do Certificado de Conclusão.

**Orientando(a):**Matheus Modotte da Silva

**Orientador(a):**Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Assis/SP  
2017**

FICHA CATALOGRÁFICA

S586g

SILVA, Matheus Modotte da

Gestão de desempenho: métodos de avaliação / Matheus Modotte da Silva. -- Assis, 2017.

32p.

Trabalho de conclusão do curso (Administração). – Fundação Educacional do Município de Assis-FEMA

Orientadora: Esp. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

1.Gestão 2.Desempenho 3.Avaliação

CDD 658.3125

# GESTÃO DE DESEMPENHO: MÉTODOS DE AVALIAÇÃO

MATHEUS MODOTTE DA SILVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis, como requisito do Curso de Graduação, avaliado pela seguinte comissão examinadora:

**Orientador:** \_\_\_\_\_  
Prof. Esp. Danielle Cristina Ferrarezi Barboza

**Examinador:** \_\_\_\_\_  
Prof. MSc. David Lucio de Arruda Valverde

Dedico este trabalho aos meus pais Lutercio Alves da Silva e Márcia Cristina Modotte da Silva, fontes da minha existência.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades, aos meus pais e familiares pelo apoio e incentivo e a todos os professores que se dedicaram a transmitir os conhecimentos necessários para minha formação profissional.

A minha orientadora Danielle Cristina Ferrarezi Barboza, pelo apoio, dedicação e por compartilhar seus conhecimentos para a orientação deste trabalho.

Conhecer o homem - esta é a base de todo o sucesso.

*Charles Chaplin*

## RESUMO

A avaliação de desempenho é uma técnica de mensuração de resultados que ganhou notoriedade com o fenômeno da Globalização e as mudanças trazidas por ela nos negócios. Este trabalho teve como objetivo mostrar a gestão de desempenho utilizada nas empresas, de forma geral, e como este tipo de gestão pode ser benéfica aos funcionários e ao ambiente de trabalho. A relevância desse trabalho se apresenta tanto para as organizações que desejam melhores resultados, como para os futuros administradores que querem compreender como uma avaliação de desempenho deve ser realizada e as consequências que irão enfrentar. Para a realização deste trabalho utilizou-se de pesquisa básica, com abordagem qualitativa e objetivo descritivo, sendo o instrumento de coleta de dados a pesquisa bibliográfica em acervos físicos e digitais. Os resultados mostraram que a avaliação de desempenho é muito útil para o sucesso das organizações, desde que seja realizada em consonância com a cultura organizacional. Conclui-se que este trabalho atingiu o objetivo proposto, mas que outras pesquisas devem ser realizadas, considerando a abrangência do tema.

**Palavras-chave:** Gestão de Desempenho. Avaliação de Desempenho. Feedback.

## **ABSTRACT**

The performance evaluation is a technique of measurement of results that gained notoriety with the phenomenon of Globalization and the changes brought by it in the business. This work aimed to show the performance management used in companies in general, and how this type of management can be beneficial to employees and the work environment. The relevance of this work is both for the organizations that want better results, and for future managers who want to understand how a performance evaluation should be carried out and the consequences they will face. For the accomplishment of this work we used basic research, with qualitative approach and descriptive objective, being the instrument of data collection the bibliographic research in physical and digital collections. The results showed that performance evaluation is very useful for the success of organizations, as long as it is carried out in line with the organizational culture. It is concluded that this work reached the proposed objective, but that other research should be carried out considering the scope of the theme.

**Keywords:** Performance Management. Performance evaluation. Feedback.

## SUMÁRIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>10</b> |
| <b>2. GESTÃO E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>                  | <b>13</b> |
| 2.1 GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....                                   | 13        |
| 2.1.1 Breve Histórico acerca da Avaliação de Desempenho .....                | 13        |
| 2.1.2 Importância e Dificuldades na Avaliação de Desempenho.....             | 16        |
| 2.2 GESTÃO DE DESEMPENHO LIGADA A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS                    | 17        |
| <b>3. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....</b>                           | <b>23</b> |
| 3.1 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO .....                                  | 23        |
| 3.2 AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (APPO) .....                       | 25        |
| 3.3 FEEDBACK DE 360º.....  | 25        |
| 3.4 BALANCED SCORECARD .....   | 27        |
| 3.5 INDICADORES E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA GESTÃO POR<br>COMPETÊNCIAS..... | 28        |
| <b>4. MATERIAL E MÉTODOS .....</b>   | <b>31</b> |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>   | <b>32</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>33</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho dentro das empresas nem sempre foi bem aceita por parte dos administradores, uma vez que uma série de fatores como a subjetividade e a aplicação de métodos de avaliação pouco compatíveis ao ramo de atuação da empresa geravam resultados insatisfatórios quando realizadas. Além disso, para que a avaliação de desempenho atinja seus objetivos necessita que a empresa tenha planos de ação para corrigir os desempenhos ruins ou para promover e premiar os bons, e muitas vezes a empresa não tem isso planejado e nem condições de fazer.

Com o surgimento do conceito e conjunto de estratégias de avaliação relacionados a gestão de desempenho, o processo avaliativo deixou de ser um fator isolado e passou a ter um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita.

A gestão do desempenho humano em qualquer área do trabalho proporciona um tema de ampla discussão seja na forma de avaliação, indicadores, ou seja, na observação da atuação do profissional/funcionário.

De acordo com Madureira e Rodrigues (2007), a Gestão de Recursos humanos aponta que a avaliação de desempenho se constituiu como um importante instrumento de diagnóstico individual e organizacional, contribuindo para a execução de políticas de pessoal integradas e harmoniosas.

A avaliação de desempenho pode sofrer distorções e até mesmo aspectos referentes a subjetividade podem ser acrescidos nesta forma de análise, o que pode gerar conflitos ou ainda observações errôneas sobre o desempenho nesses casos.

Diante desses fatores e por meio de metodologias inadequadas de avaliação de desempenho do trabalho implantada em algumas empresas, o tema ficou esquecido por muito tempo dentro das empresas (BRANDÃO, 2008).

Uma série de mecanismos tem sido utilizada pelas organizações para a avaliação do desempenho humano no trabalho, cada qual procurando desenvolver metodologias adequadas às suas necessidades e finalidades (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Como apontado por Brandão (2008), com a globalização e a busca pela maximização de resultados, somente com ferramentas de gestão do desempenho capazes de integrar estratégia, aprendizagem, competências e indicadores quantitativos e qualitativos pode-se aplicar de maneira mais eficiente os estudos relacionados ao desempenho nas empresas.

Segundo Guimarães (1998), a gestão de desempenho surgiu como um conceito alternativo às técnicas tradicionalmente utilizadas para a avaliação de desempenho, uma vez que o termo gestão dá ao mecanismo de avaliação a conotação de um processo que envolve atividades de planejamento, de acompanhamento e de avaliação propriamente dita.

Leme (2005) infere que a gestão por competências está intimamente relacionada ao sucesso na gestão de desempenho uma vez que em se tratando de pessoas, o desempenho será mais satisfatório quando a ação a ser desempenhada estiver relacionada a competência demonstrada pelo profissional.

Uma série de indicadores permite avaliar de maneira qualitativa e quantitativa o desempenho de uma série de áreas dentro da administração (ÂNGELO, 2005).

Entretanto, para o sucesso na obtenção de indicadores positivos se faz necessário que exista um alto nível de integração entre os parceiros de uma mesma área ou setor da empresa.

Relacionando estes fatores de desempenho a diversos setores de uma empresa, como os setores de venda, de marketing e propaganda, entre outros, percebe-se que estes se caracterizam como áreas que necessitam de constante planejamento, acompanhamento e avaliação uma vez que a concorrência atual de mercado exige uma série de mudanças para manter e angariar mais clientes/consumidores para os produtos.

Muitas empresas sofrem com uma série de adversidades, nas mais diversas áreas, como falta de profissionalismo e ética de seus funcionários, dificuldades no sistema de venda e entrega/retirada de produtos, capacitação e habilidade dos vendedores, dificuldades em atender necessidades de mercado, dificuldades em comercializar os produtos entre muitos outros.

Assim, frente a uma série de problemas que podem ser encontrados frente a gestão de desempenho, este trabalho pretendeu vislumbrar as possíveis soluções para a melhoria do desempenho de uma empresa focando os setores de vendas, distribuição e marketing de produtos.

O tema proposto neste trabalho se justificou pela notória concorrência e/ou disputa por mercado observada atualmente no Brasil, sobretudo no ramo relacionado à venda, distribuição e marketing de produtos.

O Brasil por ser um país continental, com uma população miscigenada, com diversidade cultural e tendências diferentes, sobretudo quando se refere a regiões, apresenta uma característica de mercado ímpar, onde por muitas vezes as empresas encontram dificuldades em comercializar seus produtos em algumas regiões.

Dessa maneira, uma gestão de desempenho dentro de uma empresa não só é benéfica no sentido de aplicar técnicas e estimular diversos setores, como também no enriquecimento profissional dos funcionários e ambiente de trabalho da empresa.

Os objetivos propostos neste trabalho foram de explanar acerca da gestão de desempenho utilizadas nas empresas, de forma geral, e como este tipo de gestão pode ser benéfica aos funcionários e ao ambiente de trabalho.

Este trabalho foi dividido em capítulos onde serão abordados os conceitos de gestão de desempenho, os métodos de avaliação de desempenho e as principais estratégias adotadas pelas empresas para atingirem seus objetivos dentro deste tipo de gestão.

## **2. GESTÃO E MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A gestão de desempenho dos colaboradores de uma empresa, na maior parte das vezes, é observada e analisada por meio de métodos avaliativos desenvolvidos por estudiosos da área, os quais foram desenvolvidos com a finalidade de não só avaliar o desempenho, mas de comparar o rendimento desse desempenho com as competências as quais a pessoa foi arguida.

### **2.1 GESTÃO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A gestão do desempenho humano no trabalho se apresenta como um tema controverso nas organizações, uma vez que as distorções e a subjetividade presentes em muitos instrumentos de avaliação do desempenho contrapõem-se às necessidades de mensuração de resultados, levando a conflitos e interpretações erradas acerca do desempenho dos colaboradores e da empresa de forma geral.

Na visão de Madureira (2002), nas décadas de 1990 e 2000 diversos pesquisadores focaram seus estudos na problemática da avaliação de desempenho, justamente para tentar chegar a um consenso sobre a utilização da subjetividade nas avaliações, propondo novas técnicas e instrumentos, os quais possam minimizar erros e interpretações de resultados equivocados.

#### **2.1.1 Breve Histórico acerca da Avaliação de Desempenho**

Os métodos de avaliação de desempenho têm sido utilizados para o controle dos trabalhadores desde a formação das equipes de trabalho envolvendo pura e simplesmente a competência e capacidade das pessoas em desenvolver determinadas ações, observando seu rendimento. Entretanto, foi com a introdução do capitalismo e das grandes indústrias que esse conceito de avaliação do desempenho humano ganhou maior significado e notoriedade.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), a utilização desses métodos e escalas para avaliar o desempenho de colaboradores de uma empresa ou organização se tornou muito evidente com o advento do taylorismo, no início do século passado, uma vez que as pesquisas lideradas por Taylor para a racionalização do trabalho deram origem às primeiras escalas de avaliação de mérito, aplicadas, na época, para disciplinar o trabalhador e interferir no seu modo de trabalho (TAYLOR apud BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

Ao analisar o histórico da gestão e avaliação de desempenho, chega-se as décadas de 1970 e 1980 do século XX, onde a avaliação de desempenho começou a ser tratada como um dos mais importantes indicadores de resultados organizacionais (MADUREIRA e RODRIGUES, 2007).

No ano de 1986, um estudo liderado por Schneier, Beatty e Baird (1986) deu origem a chamada Escola de Gestão de Desempenho, uma vez que apontavam que a avaliação do desempenho não deveria ser apenas um instrumento de notação do desempenho passado mas contribuir para a valorização do desempenho futuro.

A avaliação do desempenho deverá servir para modificar expectativas, motivar o pessoal, resolver problemas e gerir recursos de um ponto de vista global dentro da organização. Deverá ainda ser incluída no rol de preocupações regulares dos gestores/chefias. A principal novidade desta Escola reside no facto de alertar para o facto de se dever integrar a avaliação do desempenho com outros sistemas de planeamento e de responsabilidade (MADUREIRA e RODRIGUES, 2007, p. 6).

Os critérios de avaliação deveriam ser padronizados e levar em conta aspectos como orçamentos e muitos outros documentos programáticos, para que a gestão do desempenho pudesse assegurar a integração estratégica recorrendo aos indicadores de desempenho comuns, a planos e acordos de desempenho que existam para os níveis organizacional, departamental e individual. Os principais objetivos a serem atingidos após uma análise da avaliação de desempenho seriam a rentabilidade e a qualidade (MADUREIRA e RODRIGUES, 2007).

Entretanto, este sistema da Escola da Gestão do Desempenho sofreu diversas críticas pelo facto de ser constituído por um sistema de avaliação baseado numa Gestão por

Objetivos que não contribuía positivamente no aspecto de comparação das avaliações entre funcionários, funcionava como um sistema de promoções ou remunerações, em regras dependentes de um componente meritocrático (MURPHY ; CLEVELAND, 1991).

Ao final do século XX, percebeu-se que a avaliação de desempenho passou das metodologias de controle dos tempos e movimentos para processos que consideram o empregado e seu trabalho como parte de um contexto organizacional e social mais amplo. Assim, com a necessidade das organizações de contar com instrumentos para estimular o trabalhador a adotar ou reforçar determinadas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho foram sendo aperfeiçoadas, valendo-se, principalmente, de contribuições das Ciências Sociais (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001).

No ponto de vista de Latham e Wexley (apud CAETANO, 1990) a definição de avaliação de desempenho pode ser dada como um sistema formal e sistemático de apreciação do trabalho desenvolvido pelos colaboradores de uma organização que surgiu como componente da gestão de recursos humanos a partir do momento em que a gestão das organizações começou a ser teoricamente elaborada e sistematizada, diferente do que abordava a Escola de Gestão de Desempenho.

Entretanto, ao focar-se diretamente no desempenho, deve-se atentar para o alerta apontado por Drucker (2004), onde salienta que toda organização sofre com a tentação de permanecer em uma mediocridade segura; logo, o primeiro requisito para a saúde organizacional é a demanda por alto desempenho, e esta pode proporcionar a confusão no momento da avaliação de desempenho, onde o insucesso pode ser apontado como sinônimo de baixo desempenho; pois o funcionário medíocre é aquele que não se arrisca.

Atualmente, do ponto de vista administrativo e empresarial, os dois principais objetivos do processo de avaliação de desempenho devem ser o de auxiliar o administrador a avaliar desempenho passado e a promover o desenvolvimento de pessoal, oposto ao conceito da década de 80, quando a maior parte dos sistemas de avaliação se preocupava somente com desempenho passado e não com potencial futuro (FIDLER, 1989).

Percebe-se, portanto, que os objetivos e resultados alcançados com a utilização de avaliação de desempenho são diferentes desde o início de seu surgimento. Essas mudanças ocorreram devidas as transformações do mundo do trabalho e as exigências dos avanços tecnológicos e dos negócios.

### 2.1.2 Importância e Dificuldades na Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho dentro de uma organização se faz necessária na medida em que a mesma possibilita crescimento profissional pessoal e coletivo, além de permitir um melhor entendimento acerca do cotidiano e do funcionamento da mesma.

Segundo Reifschneider (2008), estudos e pesquisas indicam que avaliações de desempenho trazem quatro benefícios principais a organização, sendo eles: maior alinhamento entre metas pessoais e metas institucionais, melhora no processo de supervisão, incremento da comunicação entre supervisores e funcionários e uma maior abrangência do próprio processo de avaliação.

Na visão dos gerentes das empresas e organizações, esse método de avaliação tem duas instâncias, uma formativa, a qual tem por objetivo melhorar os processos e desempenho futuro e outra somatória, que visa à avaliação de desempenho passado. Entretanto, de acordo com Fidler (1989), esse duplo propósito do método de avaliação traz uma enorme controvérsia entre estudiosos. O fato de a avaliação de desempenho influenciar recompensas (pagamento e reconhecimento), carreiras (promoção, demissão e reputação), assim como a autoimagem do funcionário, impede que este esteja aberto ao diálogo franco necessário à sua avaliação e desenvolvimento pessoal (FIDLER, 1989).

De acordo com Marras (2011), algumas dificuldades e problemas podem ser observados dentro de um processo de avaliação de desempenho, a qual o autor denomina “vícios de julgamento” (MARRAS, 2011, p. 171), e esses vícios que interferem diretamente na subjetividade da avaliação podem ser considerados conscientes e inconscientes.

São conscientes quando o avaliador age de forma que o resultado seja premeditado, seja para prejudicar o colaborador ou para obter resposta necessárias para a empresa. Em relação ao processo inconsciente tem-se as mesmas atitudes do avaliador, porém sem intenção premeditada (MARRAS, 2011).

Portanto avaliar é importante porque gera uma visão dos pontos fortes e fracos do desempenho de cada colaborador, mostrando onde as pessoas precisam se desenvolver e como estão usando suas competências para o sucesso da empresa. Além disso, gera

subsídios para diálogos (*feedbacks*) entre a empresa e seus colaboradores, como também oportunidades de incentivar aqueles que se dedicam e de desenvolver aqueles que ainda não atingiram os níveis de desempenho esperado.

## 2.2 GESTÃO DE DESEMPENHO LIGADA A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

O desempenho é inerente ao bom funcionamento de uma empresa, a qual é feita mediante a competência de seus colaboradores e administradores, para tanto, pode-se perceber uma íntima ligação da gestão de desempenho com a gestão de competência.

A gestão por competências se caracteriza como uma ferramenta que possibilita a seleção, aprimoramento e motivação dos colaboradores, por meio de suas competências, para alcançar o sucesso e o bom desempenho na empresa e no mercado de trabalho de forma geral.

De acordo com Brambilla et al (2014), a gestão por competências é sedimentada em indicadores organizacionais, que dão suporte para o desenvolvimento e implantação dessa ferramenta de gestão.

Segundo Gramigna (2007) os indicadores organizacionais para alicerçar a gestão por competências são quatro: negócio, missão institucional, visão de futuro e os valores e as crenças.

Sobre o negócio, a autora coloca que é o ambiente que determina as demandas e a organização se coloca conforme seu planejamento de espaço e mercado. A organização define quais são as expectativas do consumidor e de mercado que pretende alcançar e atender, sendo fundamental para esclarecer qual o tipo de colaborador que a empresa deve selecionar para o emprego;

A missão institucional aborda a autora, é a qual objetiva definir o negócio para alcançar os desejos da empresa. Está relacionada com a orientação nas tomadas de decisões, elaboração de objetivos e estratégias.

A visão de futuro, para a autora é onde a essência está inserida no contexto de como a empresa quer ser entendida e vista pelos seus clientes, consumidores, fornecedores, parceiros e colaboradores, auxiliando na busca de resultados e metas que vão além dos objetivos específicos. Um conceito que tenha visão global da instituição ou empresa.

E os valores e crenças, para ela são os quais constituem as normas e princípios aceitos pelo grupo que conduzem o comportamento das pessoas, inferindo diretamente na estruturação de uma cultura organizacional da empresa.

Tecnicamente é impossível desenvolver um modelo de gestão por competências sem a definição da Missão, Visão, Valores e Estratégia, pois esses fatores são fundamentais para validação do modelo de gestão. Não é possível concluir que uma empresa precisa de criatividade, por exemplo, se não estiver claro o porquê da sua existência ou qual o seu papel, fato que pode ser checado na missão da empresa (LEME, 2005, p.27).

Na visão de Mc Clelland (apud FLEURY e FLEURY, 2008) a competência se caracteriza como uma característica intrínseca da pessoa associada ao desempenho na sua função ou em algum fato inesperado, sendo diferente de aptidão, que consiste em um talento natural da pessoa que pode ser desenvolvido ou aprimorado por meio de habilidades práticas para a realização de uma atividade.

[...] competência é saber agir de maneira responsável, e implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Associa-se a verbos como: saber agir, engajar, assumir responsabilidades, etc. A relação entre o indivíduo e a organização da qual ele faz parte neste contexto, está abaixo ilustrada relevando as posturas pertinentes para a geração de valor agregado a ambos (BRAMBILLA et al., 2014, p. 42).

Dentro dos aspectos que envolvem a gestão por competências, percebe-se que os saberes e o comprometimento do indivíduo são essenciais na organização com a finalidade de agregar os colaboradores.

Para Brambilla et al (2014), pode existir uma troca constante de competências quando empresa e colaborador caminham juntos no amadurecimento de ideias e ideais, onde por parte da empresa há a preparação das pessoas para o enfrentamento de novas situações e desafios profissionais e pessoais, internos ou externos à organização; enquanto que, por parte dos colaboradores, há o retorno dos conhecimentos adquiridos que irá refletir num melhor desempenho pessoal e da empresa de maneira coletiva.

Três fatores são colocados por alguns pesquisadores (CARBONE, 2006; FLEURY e FLEURY, 2008) como essenciais para o desenvolvimento e ação prática da competência na organização, sendo eles os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, representados pela sigla CHA. Segundo Leme (2005) esses fatores podem expressar o desempenho profissional do indivíduo na organização, além de possibilitar a soma de valores pessoais e empresarias, ao analisar as características do CHA, infere-se que o conhecimento está ligado ao aprendizado ao longo dos anos, a habilidade é a aplicação dos conhecimentos adquiridos, e a atitude é o exercício da habilidade de um conhecimento, colocar em prática.

Entretanto, alguns pesquisadores como Dutra (2001) discordam em parte dos conceitos de competências representados pelo conhecimento, habilidades e atitudes. Para o autor, o fato do indivíduo possuir um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, não refletirá em benefícios de forma direta para a empresa, segundo ele, a competência individual está associada ao conceito de entrega, ou seja, o quanto o indivíduo é capaz de produzir, desempenhar as ações e entregar à empresa, em relação as suas metas e resultados necessários para o bom desempenho da organização de forma geral.

Ao se analisar as competências organizacionais é comum levar em consideração as competências técnicas ao desempenho de uma função, sendo que estas, de acordo com Gramigna (2007), podem ser classificadas de três tipos: diferenciais, essenciais e básicas.

As diferenciais permitem o estabelecimento de competitividade entre os colaboradores e são consideradas estratégicas, podem ser identificadas na missão da organização. Auxiliam as empresas a alcançar seus objetivos e resultados por meio de conjunto de capacitações, diferenciando a empresa no seu meio ou setor (GRAMIGNA, 2007).

As essenciais são caracterizadas como aquelas perceptíveis aos clientes, e como seu nome a caracteriza, são extremamente necessárias, essenciais, ao sucesso do negócio (GRAMIGNA, 2007).

Por fim, o terceiro tipo denominado de básicas, sendo aquelas perceptíveis apenas no âmbito interno da empresa, entretanto essenciais na base e sustentação do bom funcionamento da organização, proporcionando, dentre outras ações, a produtividade da empresa de forma clara (GRAMIGNA, 2007).

Outros pesquisadores e estudiosos dentre da gestão por competências, como Leme (2005), divide as competências em dois grupos: competências técnicas e competências

comportamentais. De acordo com o autor, as competências técnicas envolvem tudo que o colaborador necessita de conhecimento para o desempenho de seu papel e função dentro da empresa. As competências comportamentais, por sua vez, envolvem os aspectos que o colaborador precisa apresentar na prática de sua função, demonstrando aspectos diferenciais competitivos que forneçam impactos diretos e positivos em seu desempenho individual.

Assim, pode-se perceber que na gestão por competências, o gerenciamento dos aspectos técnicos, comportamentais, atitudinais, entre outros, é fundamental para o bom funcionamento da empresa, de seus colaboradores de forma individual e sucesso no desempenho global. “As competências técnicas são muito mais comuns ao mercado, pois há muito tempo fazem parte da cultura das empresas na hora da avaliação” (LEME, 2005, p.15).

A implantação do modelo de gestão por competências em uma empresa ocorre por meio de blocos de intervenção sucedidos de forma simultânea ou em etapas. Uma destas etapas se refere a sensibilização, onde, de acordo com Leme (2005) refere-se ao esclarecimento dos conceitos de competências e os benefícios deste modelo, com o objetivo de obter o envolvimento de todos e motivar os colaboradores para o propósito da ideia.

Para Gramigna (2007) a sensibilização é essencial, pois se caracteriza como a venda da ideia, sem ela, a gestão da empresa encontra sérios problemas na implantação deste modelo de gestão, sobretudo na aceitação da ideia por parte dos colaboradores.

Entretanto, com o “aceite” dos colaboradores, a tarefa fica facilitada, partindo-se para as seguintes fases que envolvem a coleta de dados, a observação das diretrizes setoriais de acordo com a missão da empresa, a comprovação da existência de descrição objetiva das atividades nos locais de trabalho, a avaliação dos riscos do projeto como custos, rentabilidade e restrições e, por fim, a negociação das responsabilidades com a diretoria (LEME, 2005).

Na sequência têm-se a definição das competências também conhecida como etapa da definição de perfis, a qual permite traçar competências essenciais e básicas, necessárias a cada grupo de funções, sendo atribuídos pesos de acordo com as exigências de cada unidade de negócio, o que requer alto grau de comprometimento e participação dos membros internos detentores de informações da empresa (GRAMIGNA, 2007).

Segundo Leme (2005) esta etapa pode ser dividida em duas categorias: a definição das Competências Organizacionais e a definição das Competências de Função.

Na etapa de identificação das competências dos colaboradores, são elencadas quais as competências dos colaboradores, para saber o que têm a contribuir e o quanto necessitam aprender, o que é feito através do método de avaliação focado em competências. Para o plano de desenvolvimento dos colaboradores, são identificadas deficiências individuais, tendo em vista treinar e desenvolver estes indivíduos adequadamente. Refere-se a dar o suporte específico baseado nas competências necessárias. Desta forma, os treinamentos acabam sendo mais objetivos, focados, precisos e assertivos (LEME, 2005, p.25).

Em relação ao mapeamento das competências dentro de uma empresa em relação aos seus colaboradores, percebe-se que a maior parte das empresas utilizam dessa estratégia visando a competitividade no mercado de trabalho e com isso melhor desempenho individual e coletivo, o que reflete no melhor desempenho da produtividade da empresa.

O mapeamento das competências é simples quando há organização adequada da empresa em relação ao setor de gestão por competências.

Na implantação da gestão por competências, é fundamental a participação da diretoria, por ser decisiva ao desenvolvimento do projeto, além de definir o perfil de competências desejáveis. Para identificação de competências, inicialmente pode ser feita uma pesquisa de ordem documental, incluindo a revisão de missão, visão, valores, e dos objetivos organizacionais. Também indicadores e aspectos relativos à estratégia da empresa (BRAMBILLA et al., 2014, p. 48).

Carbone (2006) entende que o mapeamento das competências é uma análise estratégica essencial na busca por melhores desempenhos em uma empresa, e para tanto, destaca a coleta de dados através de entrevistas dos colaboradores com os gestores especialistas ou membros da direção da empresa como uma ferramenta importante na escolha de seus novos colaboradores.

A entrevista é uma técnica muito utilizada na aplicação do mapeamento de competências, e confronta a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental. Tais práticas permitem identificar as competências relevantes para a firma. A entrevista é conduzida por roteiro, sendo importante interpretar na pesquisa qualitativa as respostas dos entrevistados e identificar aspectos subjacentes de cada competência mencionada, a fim de apurar sua relevância (BRAMBILLA et al., 2014, p. 48).

Diante desses fatores considerados dentro da gestão por competências, têm-se a ligação direta deste modelo com o de gestão de desempenho dentro de uma empresa ou instituição, uma vez que os métodos de avaliação e de indicadores utilizados são comumente compartilhados entre essas duas áreas ou modelos de gestão propostos, o que concretiza, ainda mais, a íntima relação entre ambos no processo de gestão, observação, análise e avaliação dos colaboradores e da empresa de forma geral.

### 3. MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Na visão de muitos estudiosos da área, as empresas modernas carecem de mecanismos de avaliação de desempenho nos mais variados níveis e setores (OLIVEIRA-CASTRO, et al., 1996), uma vez que o desempenho no trabalho não depende apenas das competências do colaborador, mas das relações interpessoais, do ambiente e das características da organização.

De acordo com Brandão e Guimarães (2001) a gestão de desempenho deve envolver métodos de avaliação que atue em 4 níveis: corporativo, divisional ou funcional, grupal e individual.

Em relação ao nível corporativo, o planejamento, o acompanhamento e a avaliação referem-se à missão, à visão e aos objetivos macro da empresa, com objetivo esperado a manutenção da saúde da empresa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

No nível divisional ou funcional, a avaliação é realizada sobre os objetivos e metas de cada área da empresa, focando à eficácia organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Em relação ao trabalho de avaliação de desempenho em grupo, os projetos e processos de trabalho referentes as devem ser o alvo principal da avaliação. E, por fim, no nível individual, o objeto a ser avaliado é o resultado do trabalho do indivíduo, suas relações no ambiente de trabalho ou de ambos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

#### 3.1 MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO

Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho envolvem aspectos rotineiros e burocráticos, sendo criticados por alguns pesquisadores (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000), e, como citado por Chiavenato (2004), são compreendidos dentre de 5 grupos: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos e listas de verificação.

Em relação às escalas gráficas ou de classificação pode-se inferir que estas não consideram cargos individuais e avaliam fatores de atitudes e comportamentos

valorizados pela organização, como pontualidade, assiduidade, lealdade, honestidade, entre outros (CHIAVENATO, 2004). Esse método apesar de antigo e bastante difundido, é criticado por se tratar de uma avaliação superficial, geral, subjetiva, com certo grau de rigidez e por ser reducionista, ou seja, reduz a avaliação de desempenho a valores numéricos (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

O método de escolha forçada trabalha com a avaliação voltada a aspectos comportamentais, entretanto, o avaliador é forçado a escolher uma frase dentre algumas exibidas em bloco para descrever o desempenho do funcionário. Como pontos a serem destacados percebe-se que apesar de complexa, não permite comparação nem é muito conclusiva (CHIAVENATO, 2004).

O método de avaliação conhecido como pesquisa de campo é considerado o mais completo dos métodos tradicionais, pois envolve quatro fases: entrevista inicial entre gerentes e um especialista em avaliação, entrevista complementar, planejamento de providências e acompanhamento de resultados. Cada fase tem como suporte um guia composto de perguntas para norteador o aplicador. Como pontos negativos destaca-se por ser demorado e oneroso financeiramente (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato (2004), o método de incidentes críticos tem como base as instâncias de desempenho positivos ou negativos e não em desempenho normal, sendo parcial e tendencioso.

O último método listado por Chiavenato (2004) diz respeito a avaliação por meio de listas de verificação, a qual se apresenta como uma vertente do método de escalas gráficas, em que o gerente utiliza check-lists para quantificar o desempenho do funcionário. Estas listas, em geral, envolvem aspectos do comportamento, adjetivo ou descrições, onde cada item serve como base para uma soma que indica o desempenho em números.

A observação física é utilizada não só para avaliar o desempenho de trabalhadores manuais e atletas, mas também de outros profissionais, tais como usuários de computador. Nesse caso, esse método tem, inclusive, levado à ação disciplinar ou demissão, nos Estados Unidos, daqueles funcionários que, por exemplo, surfam a Web de modo supérfluo. É também frequentemente utilizada para verificar o uso de drogas (REIFSCHNEIDER, 2008, p. 51).

Alguns autores como Milkovich e Boudreau (2000) indicam que relatórios e diários, descritos por supervisores, sobre o desempenho de funcionários são utilizados como métodos tradicionais de avaliação, apesar de apresentarem mais pontos negativos que positivos, dentre eles a empatia entre supervisor e colaborador.

### 3.2 AVALIAÇÃO PARTICIPATIVA POR OBJETIVOS (APPO)

A avaliação participativa por objetivos, conhecida pela sigla APPO é um método avaliativa menos tradicional, e por consequência, mais moderno que surgiu das necessidades de limitações impostas pelos métodos tradicionais, com o objetivo de estimular o colaborador a participar ativamente na melhoria do desempenho individual, coletivo e organizacional da empresa.

Segundo Chiavenato (2004) o APPO se destaca por ser um dos métodos de avaliação de desempenho mais democráticos, participativos, envolventes e motivadores. De acordo com o autor, este método pode ser dividido em 6 fases distintas: formulação de objetivos consensuais, comprometimento pessoal quanto ao alcance desses objetivos, negociação sobre alocação de recursos e meios para se alcançar os objetivos, desempenho, monitoramento dos resultados e comparação com objetivos formulados, retroação intensiva e avaliação conjunta e contínua.

Percebe-se, então, que a avaliação participativa por objetivos diferencia das tradicionais no que tange o aspecto de incentivo aos resultados.

### 3.3 FEEDBACK DE 360°

O método de avaliação conhecido como Feedback de 360° ou simplesmente avaliação de 360° foi desenvolvido objetivando a promoção de desenvolvimento pessoal e não apenas a avaliação individual do colaborador, portanto, a origem do nome relacionada ao retorno dado a empresa por meio do colaborador, bem como o reconhecimento desse retorno, a “retroalimentação”.

Entretanto, alguns autores chamam de avaliação 360º por entenderem que apesar da origem deste método ser mais abrangente e coerente com a meritocracia do funcionário, se trata de um meio de avaliar desempenho (REIFSCHNEIDER, 2008).

O destaque desse método é que o colaborador avaliado é o único a saber sobre os resultados de sua avaliação, ou seja, seu feedback, permitindo, portanto, uma auto-avaliação por parte deste funcionário em relação ao seu desempenho individual e coletivo.

A característica singular desse processo, quando utilizado de acordo com sua concepção original, é que o avaliado é o único a receber uma cópia do relatório de feedback. Nos últimos anos tem-se intensificado seu uso, inclusive com o objetivo de avaliar desempenho, e diversos modelos dessa abordagem, variando em complexidade, são empregados. Esse processo procura obter informações de múltiplas fontes (supervisores, pares e clientes internos e externos) através de questionários anônimos e de auto-avaliações (REIFSCHNEIDER, 2008, p. 52).

Neste método, conforme apontado por Bracken et al. (2001), é extremamente necessário o uso do anonimato, sobretudo na avaliação de supervisores por funcionários, evitando-se constrangimentos, assédios e perseguições.

As características mais comuns apresentadas no início da aplicação desse método envolvem reações de choque, raiva e rejeição dos resultados, porém, após essa reação inicial, espera-se que uma séria consideração dos resultados leve à elaboração de planos de desenvolvimento pessoal (BRACKEN et al., 2001).

Conforme apontado e descrito por Reifschneider (2008), ainda não existe um consenso sobre a eficácia atingida por esse método, principalmente quando se refere a sua utilização frente a decisões que determinam avaliação de desempenho, pagamento, colocação, promoção ou dispensa, sendo, dessa forma, necessário que o avaliador também receba o relatório.

Como em qualquer processo, é necessário que seja justo e principalmente que seja percebido como tal. De qualquer modo, o item determinante de seu sucesso é

a responsabilidade: dos avaliadores em apresentar um feedback honesto, do avaliado em fazer uso das informações e da instituição em dar o apoio necessário (REIFSCHNEIDER, 2008, p. 52).

Quando se atenta ao aspecto da auto-avaliação para melhoria do desempenho individual e dentro da coletividade, Redmon (1999), infere que é necessário uma sequência de auto-avaliações, avaliações por pares e pelos gestores.

Para Marras (2011, p. 171) “trata-se de um modelo em que o avaliado é focado por praticamente todos os elementos que tenham contato com ele”, ou seja, seus subordinados (se houver), seus superiores, colegas de equipe de trabalho, clientes externos e internos, fornecedores etc. Segundo o autor “esse processo de ‘avaliação total’ recebe o nome de 360 graus exatamente pela dimensão que assume no campo de *feedback*”.

A avaliação 360º, portanto, é o método mais abrangente de avaliação de desempenho, pois oferece para a empresa um olhar do colaborador por todos os “ângulos” em que ele atua.

### 3.4 BALANCED SCORECARD

O modelo de avaliação de desempenho denominado Balanced Scorecard, ou simplesmente BS, é visto como um modelo avaliativo que apresenta de forma equilibrada - balanceada - todas as dimensões consideradas mais críticas dentro da gestão estratégica de uma empresa ou organização, tendo como base a visão e estratégia da empresa.

Segundo Kaplan e Norton (1996) é um método muito utilizado para focar na visão da empresa e sua estratégia partindo de um conjunto coerente de medidas de desempenho, uma vez que este método utiliza indicadores de desempenho associados às metas referentes a todas as áreas do negócio, carregando a todos os níveis e locais da organização todas as informações referentes ao desempenho individual e coletivo dos colaboradores.

De acordo com Macedo-Soares e Ratton (1999, p.51), “para cada dimensão, a alta gerência determina um grupo de fatores críticos de sucesso, cada um deles gerando metas específicas e indicadores para medir o sucesso no cumprimento de tais metas”.

Algumas dimensões identificadas na maior parte das organizações, empresas ou instituições são: financeira; de clientes; operacional; de aprendizado e crescimento.

Entretanto, muitas empresas utilizam essa metodologia de forma errônea, sem levar em consideração ou técnicas ou métodos de medição de desempenho individual e coletivo, tornando-a um mero indicador de desempenho de alguma área da empresa e não de seus colaboradores.

As empresas fazem uso da metodologia do Balanced Scorecard como um arcabouço para a modelagem do sistema de medição do desempenho da organização, no nível macro, sem associar a ela outras técnicas ou metodologias adequadas para a medição propriamente dita dos indicadores representativos das diversas dimensões, nos outros níveis (MACEDO-SOARES e RATTON, 1999, p. 56).

A aplicação correta desse método de avaliação de desempenho, das mais diversas dimensões dentro de uma empresa, aliado a outros modelos de gestão se tornam instrumentos eficazes na compreensão do desenvolvimento das competências e relações pessoais dos colaboradores em sua área de atuação.

### 3.5 INDICADORES E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO NA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Os indicadores e métodos de avaliação de desempenho por competências são sugeridos por Leme (2005), uma vez que se tratam de meios reconhecidos dentro de uma organização e fundamentais para o entendimento do desempenho do colaborador, uma vez que termos como criatividade, flexibilidade e foco no cliente não são usualmente observados no cotidiano de uma empresa.

Conhecendo os indicadores que compõe e o que significam em uma determinada competência, emergem condições de identificar em quais indicadores o colaborador necessita desenvolvimento, proporcionando crescimento individual e também facilitando o mapeamento das competências empresariais (LEME, 2005, p.45).

Na visão de Gramigna (2002), ao se observação e aplicar avaliações de desempenho por competências em uma empresa deve-se focar nas áreas, nas metas e nos perfis, comportamentos e atitudes observadas no dia-a-dia do colaborador, ou seja, como o desempenho de uma pessoa representa uma expressão de suas competências.

O conceito de avaliação de desempenho por competências enfatizado por Dutra (2001), levanta a ideia de que todas as ações e resultados produzidos por um indivíduo em sua área de atuação ou setor de trabalho agregam valor à organização, entretanto, na visão do autor, a capacidade do colaborador em assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade permite a mensuração do desenvolvimento de um indivíduo e de como ele atua na coletividade.

Para Dutra (2001) os conceitos de competência e carreira estão interligados com o conceito de desenvolvimento e complexidade, necessitam de ferramentas modernas, práticas e globais como instrumento de gestão de desempenho, uma vez que diferentes níveis de complexidade contribuem para a construção de uma escala de mensuração e orientação do desenvolvimento.

Dentro das organizações, precisamos de diferentes conjuntos e entrega, tendo em vista as áreas ocupacionais, os tipos de carreira, os negócios etc. O conceito de carreira nos ajudará a definir as entregas necessárias à organização, e também poderá proporcionar uma referência dos tipos de carreiras em expansão (DUTRA, 2001, p.46).

Leme (2005) aponta que existem quatro métodos de avaliação de desempenho muito utilizados para a gestão por competências e cita: a autoavaliação que é quando o avaliado faz a sua própria avaliação; a avaliação superior, que é quando somente o superior imediato do colaborador avalia o subordinado, que é conhecida como avaliação 90º; a avaliação conjunta, que é quando o superior imediato avalia o subordinado e este também

faz a sua auto-avaliação, ou avaliação 180º; a avaliação de múltiplas fontes, que é quando várias pessoas respondem à avaliação de um mesmo avaliado, como por exemplo, seus superiores, pares, clientes e fornecedores internos, incluindo o avaliado, o que configura uma avaliação do tipo 360º.

A avaliação denominada de 360º conforme apontado por Gramigna (2007) se estabelece como o método mais democrático para avaliar o desempenho, uma vez que está inserida em um contexto de desenvolvimento e ampliação do domínio das competências. A avaliação participativa, como também é conhecida, está obtendo a adesão tanto dos colaboradores quanto de gestores e dirigentes das empresas.

Na visão de Carbone (2006) o método de avaliação 360º é o mais completo e de melhor precisão, pois uma rede de pessoas registram e recebem feedbacks avaliativos de diversas fontes, de diferentes formas, permitindo um resultado mais próximo do real desempenho do colaborador, reduzindo a possibilidade de distorções, além de fornecer subsídios para os diversos subsistemas da gestão de pessoas e gestão de recursos humanos por assim dizer.

Dessa forma, pode-se perceber que inúmeros são os métodos de se avaliar o desempenho no trabalho. A escolha de qual método utilizar dependerá dos objetivos que se quer alcançar e da cultura organizacional em que este estará inserido.

## 4. MATERIAL E MÉTODOS

Este trabalho foi realizado utilizando-se uma abordagem qualitativa, de objetivo descritivo, por meio de uma pesquisa de natureza básica (SAMPIERI, et al., 2006).

Para tanto, a metodologia foi a coleta de dados por pesquisa bibliográfica, tendo sido realizado um levantamento bibliográfico em livros da área em estudo, revistas e periódicos especializados no assunto, bem como, por meio de bibliotecas eletrônicas Scielo, LILACS, BIREME, que propiciaram a busca de inúmeros artigos sobre o assunto abordado.

A seleção desses materiais utilizados na confecção deste trabalho incluiu o teor de seus conteúdos e o fornecimento de uma base teórica do tema proposto, conforme apontado por Lüdke e André (1986).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho permitiu perceber que avaliar o desempenho das pessoas traz muitos benefícios para as empresas, tais como: uma visão dos pontos fortes e fracos dos colaboradores, as oportunidades de melhorias, desenvolvimentos de competências, *feedback*, orientação para ações futuras, abertura para incentivos e estímulo a motivação.

Avaliar o desempenho não é algo simples, exige da empresa uma boa estrutura organizacional, com missão, visão de futuro e valores culturais bem definidos; estratégias para desenvolver diante dos resultados de desempenho bons como também em relação aos ruins; técnicas de avaliação que consigam mensurar a realidade da empresa; e preparação tanto daqueles que irão aplicar como dos que serão avaliados.

Existem inúmeras técnicas para avaliar o desempenho no trabalho, tanto tradicionais como modernas, sendo a 360º a técnica considerada pelos autores pesquisados, como a mais abrangente de todas. A escolha de qual técnica usar dependerá do que se espera dela e de como a empresa está preparada para as consequências dessa avaliação, como corrigir os desempenhos apresentados como ruins e premiar aqueles apresentados como bons.

É indiscutível a importância que a avaliação de desempenho tem para uma organização que deseja se desenvolver cada dia mais, portanto, estudar esse tema é importante também para que a Ciências Gerenciais evolua nos métodos e práticas da Gestão de Desempenho.

Dessa forma, sugere-se que outros estudos sejam realizados, uma vez que este trabalho não pretendeu esgotar o tema.

## REFERÊNCIAS

ÂNGELO, Livia B. Indicadores de desempenho logístico. Santa Catarina: **UFSC**, 2005.

BRACKEN, D. W. et al. 360 feedback from another angle. *Human Resource Management*. [S. I.], v. 40, n. 1, p. 3-20, 2001.

BRAMBILLA, Flávio Régio; SOUZA, Cleverson Hoss; KAERCHER, Adi Regina. Implantação da Gestão por Competências: Análise qualitativa no departamento industrial de uma fabricante de cigarros. **Brazilian Journal of Management & Innovation**, 1:2, 2014.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena. Aprendizagem e competências nas organizações: uma revisão crítica de pesquisas empíricas. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 6, p. 321-342, 2008.

CAETANO, António. **Avaliação de Desempenho – Metáforas, Conceitos e Práticas**. Lisboa: RH Editora, 1990.

CARBONE, Pedro Paulo. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2006.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUCKER, P. F. **The Practice of Management**. Amsterdam: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FIDLER, B. Staff appraisal: theory, concepts and experience in other organizations and problems of adaptation to education. In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). **Human resource management in education**. Milton Keynes, UK: Open University Press, 1989.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GUIMARÃES, T. A. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DO CLAD, 3., 1998, Madrid. Anais... Madrid : Clad, 1998.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 1, p. 75-87, 1996.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MACEDO-SOARES, T. D. V.; RATTON, C. A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, 39, 4: 46-59, 1999.

MADUREIRA, César. A avaliação de desempenho no contexto da Administração Pública. **Actas do 3º Encontro INA**, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

MADUREIRA, César; RODRIGUES, Miguel. Os desafios da avaliação de desempenho na administração pública do século XXI. **Revista Sociedade e Trabalho** 33: 27-43, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MURPHY, K.R.; CLEVELAND, J.N. **Performance appraisal: An Organizational Perspective**. Boston, Allyn and Bacon, 1991.

OLIVEIRA-CASTRO, G. A., LIMA, G. B. C., VEIGA, M. R. M. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**, v. 31, n. 3, p. 38-52, 1996.

REDMON, K. D. Eric review faculty evaluation: a response to competing values. **Community College Review**, Thousand Oaks, CA, v. 27, n. 1, p. 57-71, 1999.

REIFSCHNEIDER, Marina. Considerações sobre avaliação de desempenho. **Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação**, 16.58, 2008.

SAMPIERI, R.H.; COLLADO, C.F.; LUCIO, P.B. **Metodologia de pesquisa**. 3ª edição. São Paulo: McGraw-Hill, 2006

SCHNEIER, C.E.; BEATTY, R.W.; BAIRD, L.S. Creating a performance measurement system. **Training and Development Journal**, May, pp-74-80, 1986.