

**AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO:  
UMA FERRAMENTA PRIVILEGIADA PARA ANÁLISE DE RESULTADOS  
E TOMADA DE DECISÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Renata Cristina Paludo\*  
Taisa Trombetta DeMarco\*\*

Resumo

Estruturar uma avaliação de desempenho é importante para justificar decisões e futuras movimentações no quadro de funcionários e no ambiente de trabalho de maneira geral. Deste modo, o objetivo geral do artigo foi estudar os métodos tradicionais e modernos de avaliação de desempenho. Os objetivos específicos consistiram em pesquisar os aspectos inerentes ao processo de avaliação de desempenho; verificar a origem e a função da avaliação de desempenho e compreender os modelos de avaliação de desempenho tradicionais e modernos. O estudo teve enfoque qualitativo, com abordagem descritiva. Em relação aos procedimentos, consistiram em pesquisa bibliográfica. Os resultados apontaram que a avaliação de desempenho deve ser um momento sério nas organizações, uma oportunidade de discussão que envolva todos os funcionários, independentemente da sua posição dentro da escala hierárquica, com o foco principal na melhoria do ambiente de trabalho e alcance das metas estabelecidas.

Palavras-chave: Recursos Humanos. Funcionários. Avaliação de Desempenho. Métodos de Avaliação de Desempenho.

## 1 INTRODUÇÃO

No atual estágio do processo de administrar, resultado em parte das transformações trazidas pela globalização e noutra pelo próprio desenvolvimento por que passa a humanidade, ganha destaque o processo de gestão de pessoas, o qual tem entre suas atribuições a avaliação do desempenho dos funcionários de uma organização.

Kielwagen (2007, p. 116) coloca que a avaliação de desempenho trata de “[...] um excelente meio pelo qual se localizam problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de carências de treinamento [...]”. Reforça que a avaliação de desempenho é útil no sentido de criar meios e programas para eliminar ou neutralizar problemas verificados durante a avaliação (KIELWAGEN, 2007). Desta forma, fica evidente a relevância da avaliação de desempenho do quadro funcional para a melhoria do ambiente de trabalho e conseqüente, o avanço na obtenção dos resultados desejados. A avaliação de desempenho possibilita que as pessoas visualizem as situações de maneira mais ampla e assim possam vislumbrar novos campos de ação, que não fiquem satisfeitas com a situação tal como se apresenta, mas procurem oportunidades de mudança, tomando iniciativas e sempre imaginando cenários melhores (PROETTI, 2012).

Para Silva (2008), a avaliação de desempenho é um importante meio para alcançar os objetivos organizacionais, visto que as pessoas são o patrimônio maior e a razão de existência de qualquer organização. Quando bem estruturada, esta ferramenta ajuda a identificar causas do desempenho falho e fornece indicadores e critérios para cada funcionário potencializar o desempenho profissional. Significa que pode auxiliar os gestores a tomar decisões sobre aumento de salários, remanejamento, demissões e também promoções.

Considerando o exposto, o objetivo geral foi estudar os métodos de avaliação tradicionais e modernos. Os objetivos específicos consistiram em pesquisar os aspectos inerentes ao processo de avaliação de desempenho;

verificar a origem e a função da avaliação de desempenho e compreender os modelos de avaliação de desempenho tradicionais e modernos. A justificativa para escolha do tema se deu pela observância de que em muitos casos, o desempenho dos funcionários é por vezes avaliado de modo equivocado. Portanto, não revela as reais condições de trabalho e conseqüente os resultados apresentados ficam aquém do esperado.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - CONCEITO, ORIGEM E FUNÇÃO

Essa avaliação é uma das principais ferramentas utilizadas para análise das práticas empresariais, onde pode envolver a análise da motivação, clima organizacional, desenvolvimento de métodos para remuneração, melhora na produtividade, entre outros. Desta forma, é necessário apresentar, mesmo que de maneira breve, os conceitos, a origem e a função da avaliação de desempenho.

Para Chiavenato (1997) é uma apreciação sistemática do desempenho das pessoas no seu cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Assim, toda avaliação é um processo que estimula ou julga o valor, a excelência, as qualidades das pessoas. Para Kielwagen (2007, p. 116) a avaliação de desempenho é "Uma forma de averiguar periodicamente o desempenho das pessoas nas organizações, baseada nas funções de cada um, nos resultados que se espera e no que a pessoa pode vir a acrescentar para a organização através do seu desenvolvimento contínuo". No entender de Souza et al. (2005) a avaliação tem por finalidade avaliar a qualidade do desempenho do funcionário de determinada empresa. Portanto, para Chiavenato (2008, p. 241) é um "Processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as competências de uma pessoa e, sobretudo qual é a sua contribuição para o negócio da organização".

Chiavenato (2001) explica que a prática formal de avaliar o desempenho humano remonta ao século IV, por ocasião da fundação da Companhia de Jesus. Neste período, a avaliação se dava em torno do potencial de cada jesuíta e para sua realização era utilizado um sistema combinado que se baseava em relatórios e notas das atividades. Na era Moderna, a avaliação de desempenho teve seu início há mais de 100 anos, sob influência do modelo de administração criado por Taylor. Contudo, poucas empresas e as Forças Armadas dos Estados Unidos da América fizeram uso da ferramenta. Com o advento da Segunda Guerra Mundial seu uso passou a ser mais frequente, impulsionado por publicações de Peter Drucker e Douglas McGregor (LOTZ; GRAMMS, 2012).

Entre suas funções, as empresas utilizam a avaliação de desempenho principalmente para suas atividades de tomada de decisão sobre promoção e movimentação de funcionários; identificar necessidades de treinamento; demissões e ainda para identificar se os funcionários estão dando o melhor de si em prol da empresa (LOTZ; GRAMMS, 2012). Robbins (2004) coloca que avaliação de desempenho foi desenvolvida para avaliar o funcionário individualmente. Para França (2014) a avaliação de desempenho fornece à Administração de Recursos Humanos informações necessárias sobre quais decisões administrativas devem ou não serem tomadas, como nível de salário e bonificações, promoções e demissões, necessidades de treinamento, planejamento de carreira, entre outros. Portanto, é indiscutível a importância que a avaliação de desempenho representa na motivação e no comportamento das pessoas. Porém, é necessário tomar cuidado para não generalizar, pois muitas culturas não se preocupam especialmente com esse tipo de avaliação ou fazem de maneira distinta, devendo-se respeitar a função desempenhada em cada cenário. Por exemplo, as organizações norte americanas e canadenses delegam aos funcionários a responsabilidade por suas ações, pois acreditam que podem dominar o ambiente. Já no Oriente Médio as avaliações de desempenho não são muito utilizadas porque os administradores acreditam que o ambiente subjuga as pessoas (ROBBINS, 2004).

## 2.2 OBJETIVOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O ato de avaliar o desempenho tem como finalidade tornar mais eficaz e qualificado o serviço prestado e com isso é possível analisar individualmente as competências. Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2004) a avaliação de desempenho é um dos mais importantes instrumentos de que dispõe a administração de uma empresa, ou seja, é a base para analisar os resultados por meio da atuação dos funcionários a fim de prever projetos futuros, considerando os talentos disponíveis no quadro. Já Kielwagen (2007, p. 116) assevera que o objetivo da avaliação de desempenho “[...] é fazer uma análise comparativa entre o que o empregado avaliado está realizando nas suas atividades profissionais (desempenho), com o que o mesmo deveria estar realizando (executar bem as funções do cargo, cumprir as metas estabelecidas etc.)”. Deste modo, fica claro que a avaliação de desempenho como ferramenta estratégica na Gestão de Pessoas é importante no meio empresarial para orientações teóricas, conceituais e adequação das ações para o alcance dos objetivos propostos. Nesse sentido, a qualidade do serviço prestado e o atingimento dos resultados são gerados a partir do desempenho profissional de cada indivíduo na organização.

## 2.3 MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Toda avaliação é um processo para motivar ou julgar o valor, a eficiência, as qualidades de alguma pessoa e pode ser feito por meio de várias abordagens, como de mérito dos empregados, de progressão, de eficiência funcional, entre outras. Desta forma, a avaliação de desempenho é um conceito dinâmico ou uma técnica de direcionamento de decisão nas atividades administrativas (CHIAVENATO, 2004).

Ao se pensar em avaliação de desempenho, é necessário examinar três dimensões culturais na organização que são a relação pessoal com o ambiente, a orientação em relação ao tempo e o foco de responsabilidade.

Esta avaliação pode ser realizada pelo funcionário, pelo líder imediato, pelo funcionário e líder imediato, pela equipe de trabalho, pelos parceiros (360°), pelo órgão de Recursos Humanos (RH) ou pela comissão de avaliação. De modo geral, os métodos de avaliação de desempenho dividem-se em tradicionais e modernos (KIELWAGEN, 2007).

### 2.3.1 Métodos tradicionais de avaliação de desempenho

Entre os métodos tradicionais de avaliação de desempenho destaca-se o Método da escala gráfica de graduação por pontos; Método da escolha forçada; Método de incidentes críticos e Método de pesquisa de campo.

#### 2.3.1.1 Método da escala gráfica de graduação por pontos

Ao utilizar este método, o primeiro passo é determinar quais fatores servirão para aferir e comparar o desempenho dos funcionários. Destaca-se que “os fatores de avaliação devem externar comportamentos e atitudes valorizados pela organização. O número de fatores de avaliação varia conforme os interesses de cada organização, indo de 5 a 10 fatores, em geral” (KIELWAGEN, 2007, p. 124).

Para Robbins (2000) o método da escala gráfica de graduação por pontos envolve a listagem de um conjunto de fatores de desempenho como quantidade e qualidade do trabalho, profundidade do conhecimento, cooperação, lealdade, assiduidade, honestidade e iniciativa. Com base nas frases, o avaliador constroi o perfil de desempenho do empregado avaliado. O avaliador dará notas a cada fator da lista em escalas progressivas. Lobos (1979) considera que esse método parte da identificação dos fatores de desempenho relacionados ao traço de personalidade ou comportamento. Significa que a cada fator de desempenho é atribuído um peso relativo máximo. Após, cada fator é representado por frases e cada uma das frases possui um peso relativo dentro dos limites daquele máximo atribuído ao fator.

O número total de pontos obtidos é o resultado da avaliação. Para Chiavenato (1997) este método de avaliação de desempenho é o mais utilizado e divulgado. Contudo, mesmo sendo considerado o mais simples, sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o prejulgamento do avaliador, que pode provocar interferência nos dados.

#### 2.3.1.2 Método da escolha forçada

O método da escolha forçada é assim denominado pelo fato de o avaliador ter de optar “[...] entre um conjunto de frases, uma ou duas frases em cada conjunto, analisando as que mais se aplicam ao desempenho do colaborador avaliado” (KIELWAGEN, 2007, p. 125). Lobos (1979, p. 219) informa que este método consiste em “Uma série de afirmações descritivas, agrupadas em conjunto de quatro, que refletem algumas facetas das características do comportamento do empregado no trabalho”. Posição semelhante tem Chiavenato (1997, p. 126) ao afirmar que o método da escolha forçada consiste “Em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alternativas de tipos de desempenho individual”. Pontes (1996) ao se referir ao método, sugere que deve existir uma curva normal de desempenho e dentro desta curva estarão os funcionários com desempenho ruins, outros com desempenhos bons e um terceiro grupo com desempenhos excelentes. Assim, a avaliação consiste em distribuir os indivíduos dentro destas categorias pré-definidas de desempenho.

#### 2.3.1.3 Método de incidentes críticos

O método de incidentes críticos é uma técnica por meio da qual o líder observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e os fatos excepcionalmente negativos do desempenho dos subordinados (CHIAVENATO, 2001). Para Robbins (2000) o método de incidentes críticos

“Concentra a atenção do avaliador nos comportamentos fundamentais que compõem a diferença entre o desempenho eficaz e o desempenho ineficaz em um cargo”. Para Chiavenato (1999 apud KIELWAGEN 2007, p. 126-127) este método é simples, baseado “[...] nas características extremas (incidentes críticos) que representam desempenhos altamente positivos (sucesso) ou altamente negativos (fracasso). [...] não se preocupa com o desempenho normal, mas com desempenhos excepcionais, sejam positivos ou negativos”.

De modo prático, é realizado um registro de exemplos extremos. De um lado os excepcionalmente bons e do outro lado os comportamentos indesejáveis dos funcionários. Tal registro deve ser revisado em períodos determinados. Este método não costuma ser utilizado de forma isolada, mas suplementa outros métodos de avaliação de desempenho (DESSLER, 2003).

#### 2.3.1.4 Método de pesquisa de campo

Dentre os métodos tradicionais de avaliação de desempenho, o de pesquisa de campo é considerado um dos mais completos. Para Chiavenato (2001) baseia-se em entrevistas que são realizadas por um especialista e o superior imediato. A análise das entrevistas fornece a avaliação de desempenho dos funcionários e leva em consideração as causas, origens e motivos de tal desempenho. Chiavenato (1999 apud KIELWAGEN 2007, p. 125-126) vai além e coloca que neste tipo de avaliação o especialista entrevista “Cada gerente e preenche um formulário para cada colaborador avaliado. Ocorrem em quatro etapas: entrevista de avaliação inicial, entrevista de análise complementar, planejamento das providências e acompanhamento posterior dos resultados”.

Lotz e Gramms (2012) explicam que este método tem ênfase no passado, com base em reuniões entre o superior imediato e um especialista da área de recursos humanos, que avaliam o desempenho por meio da análise de fatos e situações ocorridos dentro do período compreendido pela avaliação em questão. Já Chiavenato (2009) assinala que tal método é

baseado na comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados de cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. Com base nas conclusões desta análise é possível identificar pontos fortes e fracos de cada avaliado, bem como a partir daí traçar providências e medidas a serem adotadas.

## 2.4 MÉTODOS MODERNOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A área de Recursos Humanos nas organizações tem sofrido grandes mudanças nos últimos tempos. Existe atualmente outra visão desta importante área, responsável por cuidar pela primazia das organizações de sucesso, ou seja, é quem conduz o capital humano. Entre outras, sua missão está em conscientizar todos os funcionários, direção da empresa e parceiros internos, sobre sua missão e visão. Neste contexto, os funcionários não são vistos como servos ou sujeitos passivos, que não participam das decisões, mas sim como sujeitos ativos que transformam e mudam decisões (FRAGOSO, 2009).

Pessoas e organizações, este é o contexto em que a área de Recursos Humanos se insere. O trabalho nunca vai estar separado das pessoas, por conta da grande importância que provoca nelas e as organizações dependem totalmente das pessoas para sua operação, competição no mercado global. Elas não sobreviveriam sem pessoas. Assim sendo, partindo do princípio que o desempenho dos funcionários reflete-se no sucesso da própria organização, este é um dos fatores a ser comensurado. Mas sem avaliação não há controle e com ela é possível monitorar a performance dos gestores e estimular a congruência de objetivos (SILVA, 2008). Neste processo, o monitoramento é de suma importância, pois é quem vai fazer o diagnóstico sobre o desempenho dos funcionários, ou seja, é o monitoramento quem vai demonstrar para a gerência da empresa o desenvolvimento e a produtividade dos funcionários na organização.

Se uma das funções de Recursos Humanos é avaliar o desempenho dos funcionários, pode-se considerar que este seja um processo natural e

involuntário, pois é na interação entre as pessoas que trabalham juntas que geralmente ocorre a avaliação, julgamento e crítica uns aos outros. Assim sendo, deve-se entender que a avaliação de desempenho por um lado é um fenômeno de grupo; de outro, envolve um conjunto de influências interpessoais e recíprocas, exercidas num determinado contexto. Assim, a avaliação deve ocorrer por meio de um processo de comunicação humana com vistas à obtenção de determinados objetivos.

Outro ponto a ser considerado é que na era do conhecimento “as pessoas são as engrenagens que levam a empresa a alcançar seus resultados e metas estipuladas” (KNAPIK, 2008, p. 173). Significa dizer que as empresas não têm mais espaço para atuações medianas e o desempenho humano precisa não apenas atender, mas superar as expectativas da organização. Neste cenário, os métodos modernos de avaliação atuam no sentido de contribuir positivamente para o bom andamento das organizações. Entre os métodos modernos tem-se a Administração por objetivos (APO), Avaliação participativa por objetivos (APPO), Avaliação 360° e Avaliação por competências.

#### 2.4.1 Método de administração por objetivos (APO)

No método de administração por objetivos (APO) são definidos alvos que os indivíduos ou as organizações procuram alcançar em determinado período e podem ser definidos de maneira individual, departamental ou organizacional (PONTES, 1996). Assim, a APO constitui-se em um programa de estabelecimento de metas e avaliações que abrange toda a empresa e compõe-se de seis etapas: 1) Estabelecer as metas da organização; 2) Estabelecer as metas departamentais; 3) Discutir as metas departamentais; 4) Definir resultados esperados; 5) Conduzir revisões de desempenho e medir os resultados; 6) Dar feedback (DESSLER, 2003). Mas entre os pontos negativos deste método, destaca-se a pouca participação dos funcionários, o que lhe confere um caráter pouco democrático.

#### 2.4.2 Método de Avaliação participativa por objetivos (APPO)

No método de avaliação participativa por objetivos (APPO) o foco está mais orientado para o planejamento do desempenho futuro do que para o julgamento do desempenho passado (CHIAVENATO, 2004). Da mesma forma que o método APO, possui seis etapas de avaliação: 1) Formulação de objetivos consensuais; 2) Comprometimento pessoal quanto ao alcance dos objetivos conjuntamente formulados; 3) Negociação com o gerente sobre a locação dos recursos e meios necessários para o alcance dos objetivos; 4) Desempenho; 5) Constante monitoração dos resultados e comparação com os objetivos formulados; 6) Retroação intensiva e contínua avaliação conjunta (CHIAVENATO, 2004).

Logo, ao contrário da APO esta técnica é democrática, participativa, envolvente e motivadora. Tem como ponto em comum o feedback (retorno), mas independentemente do método a ser adotado, o funcionário necessita receber um retorno da avaliação do seu desempenho. Esse retorno possibilita ao avaliado saber para onde está indo, se no caminho certo ou se é necessário mudar comportamentos (CHIAVENATO, 2008).

#### 2.4.3 Método de avaliação 360°

Este método de avaliação se dá com base em diversos ângulos e é considerado democrático porque envolve todas as pessoas que de alguma forma interferem no desenvolvimento das atividades. Robbins (2000, p. 248) refere-se a este modelo como o mais abrangente, porque propicia o feedback de desempenho pelos contatos mantidos por um funcionário “[...] desde o pessoal da expedição até os clientes, chefes e colegas. O número de avaliações varia normalmente de um mínimo de três ou quatro e um máximo de 25; a maioria das organizações utiliza de cinco a 10 para cada funcionário”. Carbone e outros (2009, p. 67) revelam que pelo fato de contar com diversas fontes, esta modalidade de avaliação oferece um resultado “[...] mais fidedigno sobre o desempenho das pessoas, na medida em que

está menos sujeita a vieses, comuns em modelos convencionais de avaliação unilateral, baseados apenas na percepção do superior hierárquico em relação ao desempenho do subordinado".

Segundo Ducci e Elgenneni (2009) este tipo de avaliação é realizado por todos aqueles que tenham algum grau de relacionamento com o avaliado na execução do seu trabalho e é atualmente o mais utilizado nas organizações que são estruturadas por processo ou por células, já que resulta em uma forma mais completa de informações sobre o desempenho do avaliado. Lotz e Gramms (2012) colocam que este método de avaliação tem ênfase no desempenho futuro do avaliado, visto que a mesma pessoa avalia e é avaliada, o que pode contribuir para o crescimento geral dos envolvidos na medida em que as falhas forem sendo corrigidas e novas ações sejam implementadas. Um cuidado a ser tomado é que o método 360° é o que apresenta o feedback mais abrangente, contudo, se não aplicado corretamente, torna-se um problema para a organização.

#### 2.4.4 Método de Avaliação por competências

Na era do conhecimento a sociedade avançou e esse crescimento vem impulsionado por descobertas científicas e tecnológicas que dão ao ser humano um status diferenciado daquele que possuía até bem pouco tempo atrás. Assim, nas organizações não merece destaque apenas aquele trabalhador que simplesmente aperta botões e obedece a ordens mecanicamente, mas principalmente aquele que se desafia, busca novas soluções para os problemas e está constantemente se aperfeiçoando.

Esse novo profissional é chamado profissional do conhecimento, é altamente qualificado e com alto nível de escolaridade. Seu trabalho consiste em converter informação em conhecimento, usando para tal, na maioria das vezes, as suas próprias competências (SVEIBY, 1998). Uma definição para competência comumente adotada por profissionais principalmente da área de gestão de pessoas é que se trata do conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho

e o desempenho no trabalho, onde “[...] a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento” (PARRY apud FLEURY; FLEURY, 2001, p. 19).

A avaliação de desempenho por competências é uma das possibilidades de influir positivamente no processo. Entretanto, para atingir os objetivos, cada cargo precisa ter definido o seu perfil de competências, já que o método procura identificar tanto as competências presentes no avaliado, bem como aquelas que precisam ser desenvolvidas e aperfeiçoadas. Esta tarefa permite verificar o desempenho real e o esperado do funcionário, traçando a partir de então planos de ação com a intenção de encontrar o perfil ideal para as funções exigidas por determinado cargo (RABAGLIO, 2004). Portanto, a avaliação por competências verifica se os perfis técnicos e comportamentais dos funcionários estão alinhados ao perfil ideal exigido pelos cargos e/ou funções, ou seja, identifica as competências conceituais (conhecimento teórico), as técnicas (habilidades) e as interpessoais (atitudes) necessárias para que determinado desempenho seja alcançado (LOTZ; GRAMMS, 2012).

### **3 CONCLUSÃO**

#### **3.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A sociedade atual, com suas constantes evoluções e transformações diversas exige que cada profissional seja mais efetivo em suas ações e gere retornos significativos para as organizações. Nesse contexto, a avaliação de desempenho é uma forma de demonstrar e aperfeiçoar as pessoas para disponibilizar treinamentos adequados aos funcionários, facilitar a comunicação, orientar as ações dos gestores em relação aos funcionários e permitir o crescimento das organizações.

O objetivo foi estudar os métodos tradicionais e modernos de avaliação de desempenho e por meio de pesquisa bibliográfica com enfoque qualitativo foi possível perceber que as funções do processo de Administração de Recursos Humanos (ARH) atraem, desenvolvem e mantêm uma força de trabalho qualificada para apoiar a missão, os objetivos e as estratégias da organização. Viu-se igualmente que para que essas funções sejam aplicadas é necessário funcionários com habilidades, competências e entusiasmo. Constatou-se também que para o desenvolvimento de uma força de trabalho com qualidade é necessário orientar, treinar e planejar a carreira dos funcionários. Já para mantê-los se faz necessário administrar talentos, diminuir rodízio de funcionários e realizar avaliação de desempenho atrelado a uma expectativa de remuneração e benefícios (SCHERMERHORN JUNIOR, 2006).

Devido à sua importância no ambiente de trabalho, a avaliação de desempenho precisa ser realizada de forma sistemática, com planejamento prévio e não apenas quando o gestor acreditar ser necessário para melhor análise do progresso dos funcionários. Sugere-se que deve ser realizada mensalmente com feedback de cada um. Deve também oportunizar para ambos, líder e funcionário, crescimento pessoal, profissional, melhor clima organizacional, minimizando assim intrigas e discussões no ambiente de trabalho (SILVA, 2008).

Conclui-se que a avaliação de desempenho deve ser um momento importante nas organizações, uma oportunidade de discussão que envolva todos os funcionários, independentemente da posição na escala hierárquica e onde o foco principal seja a melhoria do ambiente de trabalho e alcance das metas estabelecidas. Neste cenário, os bons líderes abrem caminhos e horizontes, reconhecendo a construção dos outros e celebrando comunitariamente as vitórias, sucessos e reconhecendo estas como sendo de todos.

## REFERÊNCIAS

- CARBONE, P. P et al. Gestão por competências e gestão do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 176 p.
- CHIAVENATO, I. Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 166 p.
- \_\_\_\_\_. Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- \_\_\_\_\_. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- \_\_\_\_\_. Recursos humanos: edição compacta. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 643 p.
- \_\_\_\_\_. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas 2004. 515 p.
- DALFOVO, M. S; LANA, R. A; SILVEIRA, A. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v. 2, n. 4, 2008.
- DESSLER, G. Administração de recursos. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUCCI, L. Z.; ELGENNENI, S. M. M. Gestão de Pessoas II. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. v. 6.
- FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- FRAGOSO, S. A. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. REBRAE, Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315, set./dez. 2009.
- FRANÇA, A. C. L. Prática de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2014. 267 p.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- KIELWAGEN, E. K. Administração de recursos humanos. Indaial: ASSEVI, 2007.
- KNAPIK, J. Gestão de pessoas e talentos. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2008. 235 p.

LOBOS, J. A. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1979. 407 p.

LOTZ, E. G; GRAMMS, L. C. Gestão de talentos. Curitiba: Ibpex, 2012. 277 p.

PONTES, B. R. Avaliação de desempenho: nova abordagem. 6. ed. São Paulo: LTr, 1996.

PROETTI, S. A (In) formação do líder eficaz: coletânea de textos. 2. ed. São Paulo: EDICON, 2012. 160 p.

RABAGLIO, M. O. Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004. 120 p.

ROBBINS, S. P. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000. 524 p.

\_\_\_\_\_. Fundamentos do comportamento organizacional. Tradução Reynaldo Marcondes. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. 306 p.

SCHERMERHORN JUNIOR, J. R. Administração: conceitos fundamentais. Rio de Janeiro: LTC, 2006. 250 p.

SILVA, M. A. Por que avaliar o desempenho. Publicado em: 30 nov. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/por-que-avaliar-o-desempenho/26630/>>. Acesso em: 13 abr. 2016

SOUZA, V. L et al. Gestão de desempenho. Rio de Janeiro, FGV, 2005. 144 p.

SVEIBY, K. E. A nova riqueza das organizações – gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 260 p.

TACHIZAWA, T; FERREIRA, V. C. P; FORTUNA, A. A. M. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócio. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed FGV, 2004. 260 p.

Sobre o(s) autor(es)

\*Aluna do Curso de Pós-Graduação em Gestão de Recursos Humanos, Unoesc, São Miguel do Oeste (SC). E-mail: rehnata.gba@gmail.com

\*\*Professora Orientadora. Mestre em Psicologia UFSC; Especialista em Análise Bioenergética e Psicoterapia Corporal ORGONE e Pós-graduação em Administração de Recursos Humanos. Titular da Graduação e Pós-Graduação da Universidade do Oeste de Santa Catarina – Unoesc, Videira, Joaçaba, São Miguel do Oeste e Chapecó. E-mail: taisa.demarco@unoesc.edu.br