

AValiação DE DESEMPENHO DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES

PERFORMANCE EVALUATION WITHIN ORGANISATIONS

Alda Patrícia Dermonde¹; Sheila Alves de Farias Aguiar²

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo demonstrar a importância da avaliação de desempenho dentro da organização, pois ela visa informar aos gestores sobre sua performance profissional e principalmente de seus colaboradores, e através dos seus resultados melhorar o rendimento individual do colaborador para obtenção de êxito nas estratégias e metas relacionada a área de atuação de cada profissional dentro da organização. A avaliação de desempenho contribui para o desenvolvimento dos colaboradores junto as suas funções, e ainda possibilita uma percepção dos gestores para elaboração do perfil do cargo e do planejamento estratégico individual no contexto diário das atividades. Para que a avaliação atinja seu objetivo é necessário que tenha um feedback entre os avaliadores e avaliados. A avaliação dar oportunidade para o colaborador conhecer seu desempenho, dando-lhe oportunidade de melhorar e para a organização cria a possibilidade de desenvolver o potencial de seus colaboradores, e com isso, gerando melhores resultados organizacionais.

Palavras-chaves: Colaboradores. Resultados. Desenvolvimento.

ABSTRACT

This article aims to demonstrate the importance of performance evaluation within the organization, as it aims to inform managers about their professional performance and especially its employees, through their results and improve the performance of individual employee to obtain success strategies and targets related to area of expertise of each professional within the organization. The performance evaluation contributes to the development of employees with their duties, and also allows for an awareness of managers for drafting the job profile and the individual strategic planning in the context of daily activities. For the assessment reaches its goal it is necessary to have a feedback from the assessors and assessed. The assessment provide opportunities for employees to know their performance, giving you the opportunity to improve the organization and creates the possibility of developing the potential of its employees, and thereby generating better organizational results.

Keywords: Contributor. Results. Development.

INTRODUÇÃO

¹ Pós-graduanda do Curso de Gestão de Pessoas da FAJ - Faculdade de Jussara, Rodovia BR-070 Km 24, Jussara-GO, CEP. 76.270-000, www.unifaj.edu.br.

² Esp. Em Docência Universitária Faculdade Araguaia, Bacharel em Administração e Marketing Faculdade Sul Americana-Goiânia. Rod. Br 153-km 508-Jd. da Luz - Goiânia-Go. CEP. 74850-370 <http://www.fasam.edu.br/>- Especialista do curso de Pós-Graduação da FAJ - Faculdade de Jussara.

Diante de um mercado cada vez mais concorrido, as organizações perceberam a importância dos colaboradores para o seu crescimento, desenvolvimento e permanência no mercado. Perceberam que devem selecionar e contratar os melhores profissionais, investir em treinamento e qualificá-los para melhorar o seu desempenho e atingir as metas e os resultados esperados com o mínimo de gargalo, inserir programas de qualidade de vida no trabalho, incentivos financeiros e de bem estar entre outros, sendo também necessário mensurar os resultados obtidos com a implantação do processo de avaliação de desempenho para verificar se está atingindo o objetivo esperado do processo, bem como fazer as correções necessárias.

A avaliação de desempenho também dar a oportunidade para os próprios colaboradores conhecerem a si mesmos, seus pontos fracos e fortes, permitindo, ainda, aos gestores colocar pessoas adequadas nos diversos cargos e setores da organização.

Para que a avaliação de desempenho atinja o objetivo proposto pelo processo é necessário adequar às peculiaridades e ao comportamento do indivíduo e da organização. Essa ferramenta deve ser utilizada principalmente para mensurar, estimular e ajudar as pessoas envolvidas no processo a crescer tanto individualmente quanto profissionalmente, caso seja mal elaborada e implantada na organização o processo ganha descrédito e passa a ser o principal ponto de insegurança, insatisfação e gera a sensação de desigualdade entre as pessoas, gerando frustrações em todas as pessoas inseridas no processo e alimentando os gastos de tempo e recursos.

Este trabalho tem por objetivo mostrar a importância da avaliação de desempenho dentro da organização, sendo uma ferramenta que deve ser usada continuamente para atingir sua meta, que é melhorar o desempenho tanto dos gestores como dos colaboradores, e, consequentemente, melhorar os resultados organizacionais.

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Origem

A avaliação de desempenho estava em desuso pelas empresas, principalmente porque os métodos comuns de medir o desempenho não eram mais adequados à realidade na qual se inseriam as organizações. Com a globalização da economia que impôs a busca da competitividade nas empresas, sob pena de não sobreviverem, fez as organizações buscarem os meios competitivos, para corrigir os erros e obter os melhores resultados, sendo que a

avaliação de desempenho tornou-se um método fundamental para a obtenção e manutenção de sua competitividade.

Na moderna organização percebeu-se a necessidade de desenvolver o capital humano, que é uma das ferramentas fundamentais para o sucesso de muitas organizações, sendo que para conseguir manter competitiva no mercado tal concorrido é necessário que todos que trabalham na organização sejam excelentes na função que desempenha.

Conceito

Para Chiavenato (2004, p. 223) “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela realiza, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”.

A avaliação de desempenho é essencial para identificar os talentos da empresa, conhecer o potencial dos colaboradores, aprimorar o desempenho da equipe, criar bom relacionamento entre os colaboradores e seus superiores, com isso, incentiva todos a trabalharem para atingir ótimos resultados tanto individual como para a organização.

O processo de avaliação de desempenho deve ser bastante objetivo e claro, devendo mostrar aos colaboradores suas deficiências e qualidades, os critérios utilizados pela administração na tomada da decisão a respeito de salários, necessidades de treinamento e desenvolvimento, entre outros.

A administração do desempenho pode ser usada para proporcionar feedback sobre os pontos fortes e fracos dos empregados, para distinguir entre os indivíduos para alocar recompensas, para avaliar e manter o sistema de recursos humanos da organização por exemplo, treinamento e desenvolvimento, alocar recompensas de modo eficaz e criar um paper trail dossiê para documentar as razões de determinadas ações, como demitir um empregado. (COOPER, ROTHMANN, 2009, p. 216)

Segundo Cooper e Rothmann (2009, p. 216), “a medição do desempenho e o feedback são importantes para a maioria dos indivíduos porque eles querem aprender sobre si mesmo e descobrir se estão fazendo progresso”.

Afirma ainda Cooper e Rothmann (2009, p. 216), “que os avaliadores devem aprender que o feedback contínuo é o fator mais importante na manutenção ou aprimoramento do desempenho do empregado”.

Por isso que a avaliação deve desenvolver um meio para medir com precisão se o colaborador possui a competência necessária para ocupar o cargo, o qual desempenha sua função, para isso é essencial realizar uma avaliação vinculando o indivíduo ao cargo que

ocupa, além do mais a avaliação deve ser coerente e possuir métodos confiáveis. Deve ser monitorada continuamente, visando ter dados mais reais para realimentá-la.

A avaliação de desempenho tem como meta identificar e verificar a atuação da força de trabalho e da organização, ocasionando o desenvolvimento individual, profissional e organizacional e, conseqüentemente, aprimorando o desempenho da empresa e de seus colaboradores. Além disso, a avaliação deve expor os dados essenciais para identificação de oportunidades de melhorias e a criação de um projeto de atividades a ser desenvolvida em todos os níveis organizacionais.

Para Chiavenato (2004, p. 223) “no fundo a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida das organizações”.

Evolução do conceito de Avaliação de desempenho

Mas para atingir o real objetivo da avaliação de desempenho é importante que antes de sua implantação dentro da organização, dê conhecimento a todos os colaboradores sobre a sistemática da avaliação a ser implantada, seus objetivos, suas regras, periodicidade, aplicações e conseqüências. A avaliação de desempenho é importante por três motivos:

Primeiro, a avaliação traz informações importantes para as decisões sobre promoções e aumento de salário. Segundo, permite que chefes e funcionários desenvolvam um plano para corrigir qualquer deficiência que possa ter sido revelada pela avaliação e também permite o reforço dos pontos positivos do desempenho dos funcionários. Finalmente, as avaliações podem ser úteis para o planejamento de carreira, pois oferecem a oportunidade de revisar os planos de carreira dos funcionários à luz das forças e fraquezas demonstradas. (DESSLER, 2003, p. 172)

Para o sucesso da avaliação de desempenho é imprescindível que a organização tenha cuidado e principalmente monitore continuamente o processo para verificar se os resultados obtidos estão alinhados aos objetivos, padrões e cultura da empresa, devendo ainda, não descuidar de suas responsabilidades junto ao processo, como:

Deve ser comprometida e administrar ativamente o sistema de avaliação o desempenho; Deve ligar o sistema à estratégia e política da organização e estabelecer objetivos específicos para o sistema; Deve criar um clima voltado para o desempenho; Deve manter uma abordagem participativa e motivacional. Primeiro deve concentrar o sistema no desenvolvimento dos empregados e depois nas recompensas; Não deve considerar a administração do desempenho como uma função de recursos humanos. (COOPER, ROTHMANN, 2009, p. 217, 218)

A nível da Gestão dos Recursos Humanos, a avaliação de desempenho é vista como uma ferramenta imprescindível, sendo que para os colaboradores constitui um meio para aumentar a motivação, e para a organização permite tomadas de decisões como recrutar e

selecionar, formação, promoção e progressão nas carreiras e administração salarial, demissão, necessidade de treinamento, entre outras, sendo portanto, mais uma ferramenta utilizada para aprimorar o desempenho de cada colaborador dentro da empresa. A avaliação de desempenho traz ainda alguns benefícios para a organização tais como:

Oferece informações sobre o desempenho humano e sua contribuição para o desempenho empresarial e para o alcance dos objetivos organizacionais; identifica as necessidades de treinamento e reciclagem visando a melhoria do nível de qualificação e, por conseguinte, dos resultados das áreas internas; dinamizar as políticas de recurso humanos, oferecendo oportunidades de crescimento profissional, estimulando a produtividade e melhorando o relacionamento interpessoal. (LIMA, 2004)³

A avaliação de desempenho é um processo para desenvolver as competências dos colaboradores dentro da organização e possui várias finalidades, tais como:

Processos de agregar pessoas: funciona como insumo para inventário de habilidades e para o planejamento de RH.

Processos de aplicar pessoas: proporciona informação sobre como as pessoas estão integradas e identificadas com seus cargos e tarefas.

Processos de recompensar pessoas: indica se as pessoas estão sendo motivadas e recompensadas pela organização.

Processos de desenvolver pessoas: indica os pontos fortes e fracos de cada funcionário, quais os funcionários que necessitam de treinamento e quais os resultados dos programas de treinamento.

Processos de manter pessoas: indica o desempenho e os resultados alcançados pelas pessoas.

Processos de monitorar pessoas: proporciona retroação às pessoas a respeito de seu desempenho e potencialidades de desenvolvimento. (CHIAVENATO, 2004, p. 245)

Um plano de avaliação de desempenho, quando bem elaborado, organizado e desenvolvido, conseqüentemente traz ganhos imediatos e, no decorrer de sua implantação, a todos envolvidos no processo.

É importante para uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Dessa forma, a avaliação alcança maior nível de profundidade, ajuda a identificar causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectivas com a participação do avaliado. (GIL, 2001, p. 149)

Para Albuquerque (2012)⁴ “a avaliação de desempenho deve ser incorporada por toda a empresa e apoiada pela alta direção, pois a criação de expectativas nas pessoas e a não apresentação de resultados práticos gera um clima de insatisfação, desconfiança e descrença no projeto e nas lideranças”. A avaliação de desempenho tem as seguintes finalidades:

³ Disponível em: <http://www.rh.com.br/portal/desempenho/artigo/3720>. Acesso em: 15 outubro 2012.

⁴ Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc=cad=wjsldg9g8>. Acesso em: 15 de outubro 2012

Finalidade de desenvolvimento que determinam quais empregados precisam de mais treinamento e ajuda a avaliar os resultados dos programas de treinamento.

Finalidade de recompensa que ajuda a organização a decidir quem deveria receber aumentos de salários e promoções.

Finalidade motivacionais tem efeito motivador porque a maioria dos empregados deseja o feedback a respeito de seu desempenho.

Finalidade de planejamento dos recursos humanos os dados da avaliação do desempenho são insumos importantes para o planejamento dos recursos humanos.

Finalidade de comunicação é a base para o debate em andamento entre administradores e empregados sobre assuntos relativos ao emprego.

Finalidade de pesquisa em administração de recursos humanos pode ser usada para validar técnicas de seleção. (COOPER, ROTHMANN, 2009, p. 216)

A avaliação de desempenho se torna a cada dia um instrumento que se aperfeiçoa, se tornando uma ferramenta essencial para a administração de uma organização, mas quando não é bem planejada e implantada podem surgir algumas críticas e descréditos juntos as pessoas envolvidas no processo. Entre as principais críticas que podem fazer à avaliação de desempenho estão:

Definição inadequada dos objetivos: embora a avaliação de desempenho possa servir a inúmeros propósitos, nem sempre as empresas definem com clareza seus objetivos.

Baixo nível de envolvimento da alta administração: é sabido que a alta administração não costuma envolver-se tanto com as questões de pessoal quanto as referentes a outras áreas, como produção e marketing.

Despreparo para administrar pessoas: os gerentes, que geralmente são especialistas em alguma coisa, de modo geral não, de modo geral não apresentam maior qualificação técnica para tratar de assuntos de pessoal, tais como: fazer entrevistas de seleção, diagnosticar necessidades de treinamento, ensinar o trabalho, fornecer feedback e, principalmente, avaliar as pessoas.

Avaliação circunscrita a um dia: as empresas costumam entregar os formulários aos avaliadores e exigir que os entreguem pontualmente em um dia específico.

Baixo nível de participação das chefias: a participação das chefias no processo avaliatório costuma restringir-se ao preenchimento dos formulários.

Exclusão dos empregados do processo de planejamento: as empresas não costumam atribuir um papel ativo a seus empregados na avaliação de desempenho. (GIL, 2001, p. 150)

No decorrer do processo de avaliação do desempenho, tendem a surgir alguns erros que diminuem a confiabilidade, validade e utilidade do sistema, prejudicando a objetividade da avaliação, sendo necessário que o avaliador tome todos os cuidados necessários para minimizar sua ocorrência, pois esses erros impedem que a avaliação desempenhe o verdadeiro papel para qual foi criada. Os erros de avaliação mais comuns são:

Efeito halo: uma avaliação extremamente boa ou ruim em uma categoria induz o avaliador a conceder avaliações igualmente boas ou ruins em todas as demais categorias de desempenho.

Tendência central: a avaliação do empregado em todos os padrões de desempenho no grupo em volta do ponto médio da escala de avaliação. Conceder avaliações médias pode ser injusto para com os executores excelentes.

Efeitos da complacência na avaliação: o avaliador classifica todos na extremidade positiva da escala de avaliação, independentemente dos níveis reais de desempenho.

Efeitos da avaliação rígida: o avaliador classifica todos abaixo do nível real de desempenho.

Efeitos de notícias recentes: o avaliador é influenciado pelo comportamento recente mais positivo ou negativo do empregado.

Efeito do parecido comigo/diferente de mim: o avaliador pode avaliar positivamente os empregados que são parecidos com ele e negativamente os que são diferentes.

Primeira impressão: um avaliador forma uma impressão inicialmente positiva ou negativa do empregado e ignora qualquer informação subsequente que possa distorcer essa primeira impressão. (COOPER, ROTHMANN, 2009, p. 227)

Outro fator que deve ter cuidado é quando for decidir de quem será a responsabilidade de avaliar o desempenho dos colaboradores dentro da organização, pois a pessoa escolhida tem que ser habilitada para realizar essa tarefa, para que os resultados apurados sejam o mais próximo da realidade possível.

Para Chiavenato (2004, p. 227) “a hierarquia, o staff e a centralização quase sempre impõem regras e normas rígidas que se afastam da realidade que cerca o funcionário e fazem o processo de avaliação tornar-se uma verdadeira maratona burocrática”. Hierarquia consiste na repartição de autoridade e responsabilidade entre os diversos níveis da estrutura organizacional. Staff trata de assessoramento, consultoria, responsável para dar assistência especializada na empresa. Centralização refere-se a acumulação do poder decisório na alta direção de uma empresa, ou seja, no topo da organização. Alguns exemplos de quem pode fazer a avaliação:

Auto avaliação do desempenho: o ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho tomando por base alguns referenciais como critérios a fim de evitar a subjetividade implícita no processo.

O gerente: nas organizações em que o gerente é responsável para avaliar o desempenho, tem a assessoria do órgão de RH que estabelece os meios e os critérios para que avaliação possa acontecer. Como o gerente não tem conhecimento especializado para projetar, manter e desenvolver um plano sistemático de avaliação das pessoas, o órgão de RH entra com a função de staff de montar, acompanhar e controlar o sistema.

O indivíduo e o gerente: nessa situação, o gerente funciona como o elemento de guia e orientação, enquanto o funcionário avalia o seu desempenho em função da retroação fornecida pelo gerente.

A equipe de trabalho: nessa modalidade, é a própria equipe de trabalho que avalia o desempenho de cada um de seus membros e programa com casa um as providências necessárias para sua melhoria.

A avaliação de 360°: a avaliação do desempenho é feita de modo circular por todos os elementos que mantêm alguma interação com o avaliado. A avaliação é feita pelo entorno é mais rica por produzir diferentes informações vindas de todos os lados e funciona no sentido de assegurar a adaptabilidade e o ajustamento do funcionário às variadas demandas de que recebe de seu ambiente de trabalho ou de seus parceiros.

Avaliação para cima: ao contrário da avaliação do subordinado pelo superior, a avaliação para cima é o outro lado da moeda e permite que a equipe avalie o seu gerente, como ele proporcionou os meios e recursos para a equipe alcançar os seus objetivos e como o gerente poderia incrementar a eficácia da equipe e ajudar a melhorar os seus resultados.

Comissão de avaliação do desempenho: trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas direta ou indiretamente interessado no desempenho dos funcionários.

O órgão de RH: trata-se de uma alternativa muito comum em organizações mais conservadoras, mas que está sendo abandonada, pelo seu caráter extremamente centralizador, monopolizador e burocrático. (CHIAVENATO, 2004, p. 227, 228, 229)

Existem vários métodos para avaliar o desempenho dos colaboradores, sendo os tradicionais e os modernos, tais como: escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, incidentes críticos, listas de verificação, avaliação participativa por objetivos e avaliação de desempenho por competência.

Escalas gráficas: é um processo onde utiliza um quadro de duas entradas, sendo que as linhas indicam os fatores de avaliação, tais como desempenho e conduta que serão avaliados e apreciados pela empresa e as colunas indicam a pontuação da avaliação do desempenho. Os fatores que serão avaliados são antecipadamente analisados e escolhidos, posteriormente, definido a pontuação que cada fator valerá. Sendo que esse método possui como vantagens tais como: facilidade e simplicidade na aplicação e compreensão do método, visão geral dos fatores que serão avaliados, possibilita confrontar os resultados obtidos dos diversos colaboradores. Porém também possui desvantagens como: superficial, subjetivo, não possibilita que o avaliador seja maleável, não tem participação dos colaboradores, etc.

Escolha forçada: trata de medir o desempenho do colaborador através de um conjunto de várias frases que enfoca algumas características do comportamento, onde o avaliador seleciona a frase de cada conjunto que mais se identifica com o colaborador avaliado. Vantagens do método: diminui a generalização, evita a interferência por motivo pessoal do avaliador, não exige treinamento dos avaliadores, sendo que apresenta como desvantagens a criação e a montagem são complexas e demorada, não possibilita a comparação dos resultados obtidos dos diversos colaboradores.

Pesquisa de campo: consiste em contratar um especialista para realizar o processo de avaliação, onde este especialista primeiramente realiza uma entrevista com os gerentes, e posteriormente, em conjunto avaliam o rendimento dos respectivos colaboradores. As vantagens desse método consiste na participação ativa dos gerentes que auxiliará o especialista, possibilita o desenvolvimento de ações de curto, médio e longo prazo para aperfeiçoar o desempenho dos colaboradores. As desvantagens são o custo é elevado, tendo em vista a necessidade de contratação de um especialista, o procedimento é lento e também tem pouca participação dos colaboradores,

Métodos dos incidentes críticos: trata de avaliar os colaboradores de acordo com suas qualidades e os seus defeitos, ou seja, se o desempenho apresentado na sua função foi positivo ou negativo. É um método vantajoso porque analisa o desempenho de acordo com certo e o errado, e está relacionado diretamente ao desempenho do colaborador durante o desenvolvimento da função, podendo destacar e aprimorar os aspectos positivos e excluir os aspectos negativos.

Lista de Verificação: consiste em avaliar a particularidade no que se refere a cada colaborador, que são anotadas pelo gerente que utiliza essas informações para avaliar o desempenho do colaborador.

Os métodos expostos anteriormente são considerados métodos tradicionais, sendo que as principais críticas são por ser burocráticos, rotineiros e repetitivos, tornados os resultados ultrapassados, e por tratarem as pessoas como sendo iguais e padronizadas.

Avaliação Participativa por Objetivos: adota a técnica de um forte convívio e iniciativa, sendo democrática, dinâmica, comprometida e motivadora. Nesse método o gestor e o colaborador realiza um acordo das metas a serem atingidas durante o processo, sendo que essas metas devem ser claras, mensuráveis e alinhados aos objetivos da organização.

Avaliação de desempenho por competências: é um sistema gerencial que busca impulsionar os colaboradores no desenvolvimento de habilidade profissional, acrescentados capacidades e aumentando as já existentes.

Já esses dois métodos citados anteriormente, são os métodos modernos que vem ganhando cada vez mais espaço dentro da organização por se tratar de autoavaliação e autodireção das pessoas, com maior participação dos colaboradores em seu próprio planejamento de desenvolvimento de habilidade pessoal, evidenciando o futuro profissional e na busca contínua do aperfeiçoamento do desempenho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação de um processo sistemático de Avaliação do Desempenho é um passo importante para o crescimento, desenvolvimento da organização. Para que este seja um processo efetivo, é importante que todos os colaboradores, chefes, gerentes, supervisores sejam envolvidos e estejam conscientes de seus direitos, deveres e de seu papel no processo de avaliação.

A avaliação de desempenho é muito importante para que a organização possa traçar um planejamento para a melhoria contínua de seus colaboradores, sendo que a tendência é que o processo de avaliação seja participativo, democrático, envolvente e motivador, buscando dessa forma, alcançar os seus objetivos com eficiência e eficácia.

A avaliação de desempenho oferece subsídio para a organização nas decisões gerenciais e no desenvolvimento profissional de cada colaborador, além de agregar valor aos objetivos e resultados estratégicos da empresa, mas são grandes os desafios no processo de implementação, sendo necessário identificar os pontos de dificuldades e definir ações para combatê-los de maneira efetiva, para não comprometer o processo de implementação.

Para que a avaliação de desempenho têm os resultados esperados é necessário devolver aos avaliados informações sólidas e mensuráveis dos resultados alcançados, ou seja, dar o feedback dos resultados alcançados e do esperado, indicar quais as alterações necessárias no comportamento, atitudes, habilidades e conhecimento, proporcionando, assim, aos colaboradores, uma oportunidade de crescimento profissional e pessoal e para a organização sucesso nas suas metas e objetivos.

AGRADECIMENTOS

A Deus o grande incentivador e patrocinador de todas as minhas conquistas.

A meus pais pelo incentivo e pelo apoio constantes.

A professora Sheila Alves de Farias Aguiar

A coordenadora pela orientação e incentivo.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Eduardo Lopes de. **Avaliação de desempenho foco em competência e a geração Y**. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=wjsldg9g8>. Acesso em: 15 de outubro 2012.

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

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. Tradução Cecília Leão Oderich. 2.ed. São Paulo: Pretice Hall, 2003.

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

LIMA, Marcos Antônio Martins. **Desmistificando a avaliação de desempenho**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/portal/desempenho/artigo/3720>>. Acesso em: 15 outubro 2012.

PIO, Diego. **Avaliação do desempenho por competências**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/avaliacao-do-desempenho-por-competencias/23428/>>. Acesso em: 18 outubro 2012.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Tradução Luiz Cláudio de Queiroz. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.