

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE REPRESENTAÇÃO DE ALIMENTOS PET NO INTERIOR DE SÃO PAULO

CLAUDIA COBÊRO¹
CAIO HENRIQUE DE OLIVEIRA LIMA²

RESUMO

Devido à alta valorização do capital intelectual e da busca incessável por bons resultados a curto prazo, eleva-se a necessidade de possuir mecanismos, ferramentas capazes de melhor gerir este recurso imprescindível e de certo modo instável nas organizações, uma vez, que ambientes internos e externos modificam constantemente atitudes comportamentais, influenciando diretamente o desempenho do colaborador, desempenho do qual, reflete no sucesso da organização. Esta avaliação atribui valores a aquilo que uma organização considera importante diante de seus objetivos, quantifica ações e pode vir a impactar fortemente em uma cultura organizacional seja ela qual for. Segundo RIBEIRO (2005) “a avaliação de desempenho é o momento esperado pelo funcionário para que alguém fale de seu desempenho”. Tal citação nos remete a quais caminhos direcionar para extrair o potencial máximo de cada colaborador, valorizando seus pontos fortes, corrigindo os pontos fracos e, sobretudo avaliar formas que permitam que este capital humano permaneça tempo suficiente para contribuir positivamente com a organização. Assim sendo, o presente trabalho desenvolveu em uma empresa de representação de alimentos pet no interior de São Paulo, buscou através de uma avaliação de desempenho, avaliar qual o nível ou extensão da discrepância de desempenho para cada colaborador e seu reflexo para o alcance dos objetivos organizacionais, com intuito de analisar as melhores práticas dos funcionários, proporcionar um crescimento profissional e pessoal e visar melhores desempenho de suas funções no ambiente de trabalho.

Palavras – Chave: Avaliação de desempenho, Capital Humano, Desenvolvimento, Operações produtivas.

¹ Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Extrema (FAEX). claudia.cobero@faex.edu.br

² FACULDADE XV DE AGOSTO (FAQ). caio_hol@hotmail.com

PERFORMANCE EVALUATION IN A COMPANY OF REPRESENTATION OF PET FOOD IN THE INTERIOR OF SÃO PAULO

ABSTRACT

Due to the high valuation of intellectual capital and the incessant search for good results in the short term, there is a need to have mechanisms, tools capable of better managing this indispensable and somewhat unstable resource in organizations, once internal and constantly modify behavioral attitudes, directly influencing the performance of the employee, performance of which, reflects in the success of the organization. This assessment assigns values to what an organization deems important in the face of its objectives, quantifies actions and can have a strong impact on an organizational culture of whatever nature. According to RIBEIRO (2005) "the performance evaluation is the moment the employee expects to talk about his or her performance." Such a quote reminds us of the ways in which we can draw the maximum potential of each employee, valuing their strengths, correcting weaknesses and, above all, evaluating ways that allow this human capital to remain long enough to contribute positively to the organization. Thus, the present work developed in a pet food representation company in the interior of São Paulo, sought through a performance evaluation, to assess the level or extent of the performance discrepancy for each employee and its reflection to reach the objectives organizational skills to analyze employees' best practices, provide professional and personal growth, and better perform their roles in the workplace.

Key words: *Performance evaluation, Human Capital, Development, Productive operations.*

1 – INTRODUÇÃO

Bons resultados e um ótimo andamento de uma organização dependem de um bom desempenho de seus colaboradores. Para isso é necessário voltar-se para o capital humano da empresa, onde está concentrado o rico poder em ações mais variáveis.

As instituições se estruturam definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Através desses mecanismos, programam diretrizes e orienta os estilos de atuação dos gestores em sua relação com aqueles que nela trabalham. Culminando com o processo de avaliação de desempenho que deve ter importância vital na empresa conseqüentemente refletindo em seu sucesso presente e futuro.

A avaliação de desempenho é um processo onde consiste mensurar o desempenho e o comportamento dos colaboradores a partir de critérios comuns. De forma que o homem possui necessidades, desejos e sentimentos, tais quais precisam ser considerados, analisados e estudados, pois, influenciam o comportamento e desenvolvimento de suas funções na organização.

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

Sabendo-se que as pessoas passam maior parte do seu tempo na empresa, é necessário investir no ambiente de trabalho para que o funcionário sinta-se bem no local e cargo que ocupa e possa através de sua satisfação produzir melhor, o desempenho é uma ferramenta importante para ser utilizado pela organização, com ela o gestor pode ser auxiliado a redescobrir em seu pessoal o potencial que cada um pode desenvolver em suas atitudes e identificar talentos muitas vezes escondidos que só serão descobertos com o uso dessa ferramenta.

Assim sendo, o presente trabalho analisou o seguinte problema de pesquisa: Qual o nível ou extensão desta “discrepância de desempenho” para cada colaborador e seu reflexo para o alcance dos objetivos organizacionais?

E teve por objetivo analisar as melhores praticas dos funcionários, proporcionando um crescimento profissional e pessoal, visando um melhor desempenho de suas funções no ambiente de trabalho.

1.1– OBJETO DE PESQUISA

Com apenas 12 anos de mercado, a empresa analisada é especializada na representação de alimentos para cães e gatos. É uma organização de pequeno porte que conta com 10 colaboradores, tornando-se a única organização do ramo na cidade.

A instituição está localizada no Circuito Das Águas, próximo a Bragança Paulista, interior de São Paulo. Surgiu a partir da experiência de mercado de dois vendedores e a oportunidade no ramo.

Atendem aproximadamente 130 comércios, em 08 cidades do interior de São Paulo. Reconhecida pela sua eficiência em prazos de entrega e sua grande flexibilidade em negociações, a empresa vem crescendo mensalmente e conquistando espaço em seu seguimento.

2 – REVISÃO DE LITERATURA

Serão apresentados o embasamento das teorias e os autores consultados para ter conhecimento e aplicação deste trabalho.

2.1 CONCEITO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho tem tomado cada vez mais espaço no ambiente organizacional, sobretudo ao abordar questionamentos quanto a resultados. Há um percurso até alcançar esperados resultados decorrente de todo um planejamento, de uma gestão empresarial enxuta, transformando situações antes receosas em oportunidades.

Para tanto, segundo Dutra (2003), avaliar o de desempenho consiste em atribuir valor aquilo que uma organização considera importante diante de seus objetivos. Pode se entender esta ferramenta gerencial como um excelente auxilio nas

tomadas de decisões e também na capacidade de influenciar positivamente os colaboradores acerca da visão, missão e valores que a empresa se propõe diariamente a exercer.

A avaliação de desempenho partindo em outra análise pode ser entendida também como o processo de quantificar ações, ou seja, a devolutiva torna-se equacional (NEELY, GREGORY e PLATTS, 2005), isto permite em um ambiente interno maior interação e oferecem subsídios para trocas de experiências, mudanças comportamentais dos envolvidos, ações que fazem com que a empresa atinja novos patamares.

Neste contexto, para Machado, Machado e Holanda (2007), asseveram que o processo decisório envolve uma gama de variáveis e a preocupação dos gestores e voltam se a indicadores como qualidade de produtos e serviços, inovações, satisfação dos clientes, dentre outros.

Para tanto, é necessário que a avaliação em si, esteja alinhada com os objetivos almejados pela organização, pois conforme Merchant (2006), informações incoerentes podem direcionar o gestor a ações errôneas, ocasionando problemas futuros. Portanto, definir objetivos os mais fidedignos possíveis, torna-se um diferencial em meio a concorrência, uma vez que, sucesso e fracasso são atribuídos apenas em relação a objetivos (SHAHIN e MAHBOD, 2007).

2.1.1- FINALIDADE E IMPORTANCIA

Segundo Caetano (2007), “os recursos humanos são generalizadamente considerados como um dos principais fatores determinantes da competitividade das organizações, a avaliação do desempenho profissional emerge como um dos problemas mais críticos que os gestores têm de resolver”.

Trata – se de um problema crítico não porque a avaliação das pessoas seja difícil, pois, como todos podem constatar, o desempenho dos colaboradores é quotidianamente objeto de apreciações pontuais e subjetivas, quer por parte das hierarquias e dos subordinados, quer por parte dos colegas e dos clientes. As dificuldades não estão, por conseguinte, na capacidade para fazer julgamentos sobre o desempenho, mas sim nas consequências práticas que a emissão desses

julgamentos pode ter sobre o funcionário e a competitividade das organizações. O termo avaliação está presente em quase todas as organizações, onde cada uma avalia e interpreta à sua maneira e conforme as suas necessidades.

Avaliar é apreciar, estimar, fazer ideia de, ajuizar, criticar ou julgar e desempenho é o comportamento real do colaborador em face de uma expectativa ou de um padrão de comportamento estabelecido pela organização.

Assim, a avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do colaborador entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real (SIQUEIRA, 2002). Para Chiavenato (1999) A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho do individuo no cargo e de seu potencial de desenvolvimento.

Já Pontes (1999), conceitua avaliação de desempenho é um método que visa, continuamente, a estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, busca ainda, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos.

Toda organização precisa ter uma equipe coesa, motivada, capacitada e comprometida com os objetivos organizacionais, e para isso é necessário que a organização tenha um sistema de avaliação de desempenho baseado na participação efetiva do colaborador na organização, e não apenas um sistema feito de forma unilateral e superficial, baseado apenas na opinião dos superiores hierárquicos, pois deve avaliar aspetos concretos da vida do colaborador dentro da organização.

2.1.2 – MODELOS E VANTAGENS

É possível encontrar e destacar grandes talentos dentro da organização, por meio do comportamento e das qualidades de cada indivíduo, gerando remanejamento interno e oferecendo premiações aos colaboradores que mais se destacam dentro da avaliação de desempenho. Outra vantagem é o *feedback* que esse tipo de avaliação proporciona, tanto aos funcionários, quanto aos gestores, uma vez que são geradas informações sólidas, relevantes e tangíveis, levando a empresa a investir ainda mais nos recursos humanos. Por isso, manter este tipo de avaliação pode trazer muitos

benefícios e mudanças positivas na gestão de pessoas de uma organização, seja qual for o seu porte.

A qualidade no atendimento e o crescimento da empresa necessitam de uma avaliação de desempenho. Ela é importante para mostrar quais os pontos fortes e fracos e o que precisa ser melhorado e desenvolvido; de qualquer forma as avaliações ocorrerão, seja de maneira formal ou informal.

A avaliação ajuda na qualidade do trabalho, mostrando quais competências, habilidades e atitudes serão necessárias serem desenvolvidas e melhoradas.

É feita a partir dos resultados obtidos, da auto avaliação do líder e o retorno é feito através do mesmo, pelo *feedback* onde são avaliados os pontos fortes e os pontos fracos. A qualidade dos profissionais é garantida através da avaliação de desempenho, indicando quais os novos rumos para se atingir os objetivos.

Existem vários instrumentos para a avaliação de desempenho:

a) AVALIAÇÃO DE PERFORMANCE - É a medição e mensuração dos resultados obtidos durante o período de um determinado período de cada colaborador, promovendo uma avaliação consistente e que gere ações para desenvolvimento dos profissionais.

b) AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS – É medido o nível de aderência das competências do profissional que está sendo avaliado, com o modelo de liderança da companhia, analisando o que realmente importa para a empresa.

É dividida em dois grupos:

Competências Comportamentais – Onde se tem muita relação com a atitude do funcionário, como por exemplo: pro-atividade, comprometimento, trabalho em equipe, etc.

Competências Técnicas – Que variam de cargo para cargo, mas sempre estão ligadas à atividade final. Pode ser o conhecimento sobre um software, máquina, equipamento ou item específico.

AVALIAÇÃO 360° - É a avaliação feita pelos colaboradores, pelos seus superiores, colegas de trabalho e subordinados; assim o desempenho real fica muito mais rico. Os critérios podem ser pré-determinados para as avaliações ou individuais, em função do resultado da companhia e do seu modelo de gestão.

O *feedback* deve ser em um momento construtivo, para inclusive, não desestimular o profissional, caso ele tenha algum comportamento, atitude ou não tenha o resultado que a companhia espera.

O avaliador deve estar focado em dados concretos e manifestar a sua inteira confiança na capacidade do avaliado em superar as dificuldades que ele esteja manifestando. E permitir que o avaliado possa dar o *feedback* ao avaliador, desde os diretores até o corpo operacional, abrangendo a empresa no todo.

A avaliação possui consequências práticas, porque através dela a empresa poderá direcionar suas estratégias, não somente no nível tático e operacional, mas também complementando o gerencial, o que revela o desempenho do profissional seja no comportamento ou na sua busca de resultado, alcançado em um determinado período.

2.1.3 – COMO IMPLANTAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Este método tem por objetivo analisar as melhores práticas dos funcionários, proporcionando um crescimento profissional e pessoal, visando um melhor desempenho de suas funções no ambiente de trabalho. Além disso, é uma importante ferramenta de auxílio à administração de recursos humanos, alimentando-a com informações que auxiliam a tomada de decisão sobre práticas de bonificação, aumento de salários, demissões, necessidades de treinamento etc.

Segundo Wagner Siqueira, o processo de avaliação de desempenho de um colaborador inclui, dentre outras, as expectativas desejadas e os resultados reais. Sendo dividida em algumas etapas:

Apreciação diária do comportamento do colaborador, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com oferecimento permanente de *feedback* instantâneo;

Identificação e equacionamento imediato dos problemas emergentes, procurando manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados;

Entrevistas formais periódicas de avaliação de desempenho, em que avaliador e avaliado analisam os resultados obtidos no período considerado e redefinem novas orientações, compromissos recíprocos e ações corretivas, se for o caso.

2.2 - CONCEITO DE GESTÃO DE PESSOAS

O conceito de gestão de pessoas, aplicado às organizações, revela em seu sentido semântico da palavra gestão, a direção, coordenação de pessoas ao alcance dos objetivos organizacionais. Para Andrade, “A organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias da gestão de pessoas visando à obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial” (ANDRADE, 2004, p.12).

Com a acirrada busca por resultados nas organizações, um aspecto antes não muito abordado ganha força e atua diretamente nas empresas, redesenhando novas técnicas, processos produtivos e administrativos, novos mecanismos de se alcançar os tais resultados mencionado. Pessoas. Este é o aspecto fundamental das grandes mudanças neste ambiente corporativo.

Neste contexto, para Silva (2008), as práticas de gestão de pessoas foca em ações de apoio a fim de alinhar os interesses individuais aos organizacionais, ou seja, as pessoas são de extrema importância para um crescimento contínuo e passam a não mais ser vistas como números.

Complementando o pensamento acima, segundo Lacombe (2003), o ser humano é o principal ativo de uma empresa. Para tanto, se faz necessário uma maior atenção a como se trabalhar corretamente com este capital intelectual.

Conforme Gil (2007), a gestão de pessoas passa a assumir um papel essencial a fim de alcançar a excelência para enfrentar os desafios que são impostos diariamente, independentemente do porte físico ou segmento da empresa.

2.2.1 – OBJETIVOS DA GESTÃO DE PESSOAS

Por constituir o principal ativo das organizações percebeu-se que apenas pode crescer prosperar e dar continuidade otimizando o retorno sobre os investimentos dos parceiros e dando prioridade aos colaboradores.

Gestão de pessoas permite auxílio eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

São as pessoas que podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização tendo em vista a maneira que é tratada e a gestão da o apoio para que sejam fonte de sucesso e talentos. Seu objetivo para tanto é através dos seguintes meios:

- Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão.
- Proporcionar competitividade à organização.
- Proporcionar à organização pessoas bem treinadas e bem motivadas.
- Aumentar a frequente atualização e a satisfação das pessoas no trabalho.
- Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho.
- Administrar e impulsionar a mudança.
- Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável.

3 – METODOLOGIA

Neste trabalho utilizou-se a pesquisa exploratória, que segundo Gil (1999), estudos de modo exploratório procuram conceder uma visão geral de um determinado fato, do tipo aproximativo.

3.1 – AMOSTRAGEM

A população pesquisada foi composta por um total de 10 colaboradores que representam 100% da empresa, sendo 80% de cargo operacional e 20% de cargo administrativo.

Dos 10 colaboradores da empresa analisada, 80% são do sexo masculino e 20% são do sexo feminino. Em relação aos cargos, 20% dos colaboradores são

assistente administrativo, 40% promotor (a) de vendas e 40% são do cargo de vendedor.

3.2 – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Para realização da pesquisa, o presente trabalho foi elaborado por meio da preparação e adequação da empresa ao projeto. De início foi realizado diversos estudos e pesquisas sobre o seguimento da empresa, como novidades, curiosidades e tendências do mercado.

Terminado esse processo de conhecimento, foi utilizado juntamente com o gestor à ferramenta Business Model Canvas buscando ideias, objetivos e metas por meio de questões tais como:

1. PROPOSTA DE VALOR - Como nossa empresa pretende agregar valor aos seus clientes? O que oferecer?
2. CLIENTES ATUAIS E POTENCIAIS - Quem nossa empresa pretende atrair e atender?
3. RELACIONAMENTO COM CLIENTES - Como nossa empresa pretende interagir com seus clientes?
4. CANAIS - Como nossos clientes poderão chegar até nós e como iremos entregar os produtos, serviços, etc, que iremos oferecer?
5. ATIVIDADES CHAVE - Como fazer a diferença? O que nossa empresa irá oferecer?
6. RECURSOS PRINCIPAIS - O que é nossa empresa e o que ela possui?
7. PARCERIAS PRINCIPAIS - Quem poderá ajudar ou apoiar nossa Empresa?
8. ESTRUTURA DE CUSTO - Qual o orçamento de que nossa empresa dispõe para viabilizar aquilo que pretendemos oferecer?
9. FONTES DE RECEITA - O que nossa empresa poderá ganhar/obter, a partir do empreendimento e quais serão as fontes?

3.3 – PROCEDIMENTOS METODOLOGICO

A partir das respostas obtidas foi analisado cada detalhe e então desenvolvido missão, visão e valores da empresa.

O próximo passo foi criar a descrição de cargos, no entanto, por meio da Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) foram extraídas informações de cada cargo analisado, e com isso, foi acompanhada a rotina diária de cada colaborador para observar se suas funções e responsabilidades estavam de acordo com a CBO, por meio disso realizou-se um alinhamento para melhor adequá-los a seu determinado espaço ocupacional.

Tendo então a aprovação do gestor no feito anterior e finalização da primeira etapa, foi utilizado o formulário de Avaliação de Desempenho 180° graus de COBERO (2017), com um questionário contendo um total de 12 questões de variáveis intervalares, sendo dividido 06 para Competências Técnicas e 06 para Competências Comportamentais.

No início da Avaliação de Desempenho por Competência, o gestor avalia seus colaboradores individualmente, e de todos os cargos, dentre as 12 questões que são as Competências Técnicas e as Competências Comportamentais existe o NCTF (Nível de Competência Técnica da Função), que nessa etapa é atribuída pelo próprio gestor como um peso dado através de uma nota de 01 a 05 que indica o quão importante àquela função é para determinado cargo. Dado essa nota, o gestor avalia seu colaborador em cada uma das funções descritas, também com uma nota de 01 a 05 em NCTC (Nível de Competência Comportamental do Colaborador). Abaixo está um exemplo de avaliação do cargo de Assistente Administrativo:

Competências Técnicas			
* NCTF = Nível de Competência Técnica da Função	CTF	CTC	Desempenho
* NCTC = Nível de Competência Técnica do colaborador			
Executar serviços de apoio			
Administrar recursos e materiais			
Analisar documentos			

Figura 1: Formulário de Avaliação por competência

Cada questão varia de acordo com o cargo, pois são as funções do mesmo. Sendo então a empresa dividida em: Assistente Administrativo, Vendedor e Promotor de Vendas.

No entanto, após o gestor ter avaliado seus colaboradores, foi realizada uma auto avaliação com cada um deles, colocando uma nota para si mesmo e para sua função exercida, tais como NCTF e NCTC indicados no exemplo anterior da planilha.

4 - RESULTADOS E ANÁLISES

Nesse capítulo serão apresentados os resultados em forma de figuras e sua devida análise.

4.1 VARIÁVEIS NOMINAIS

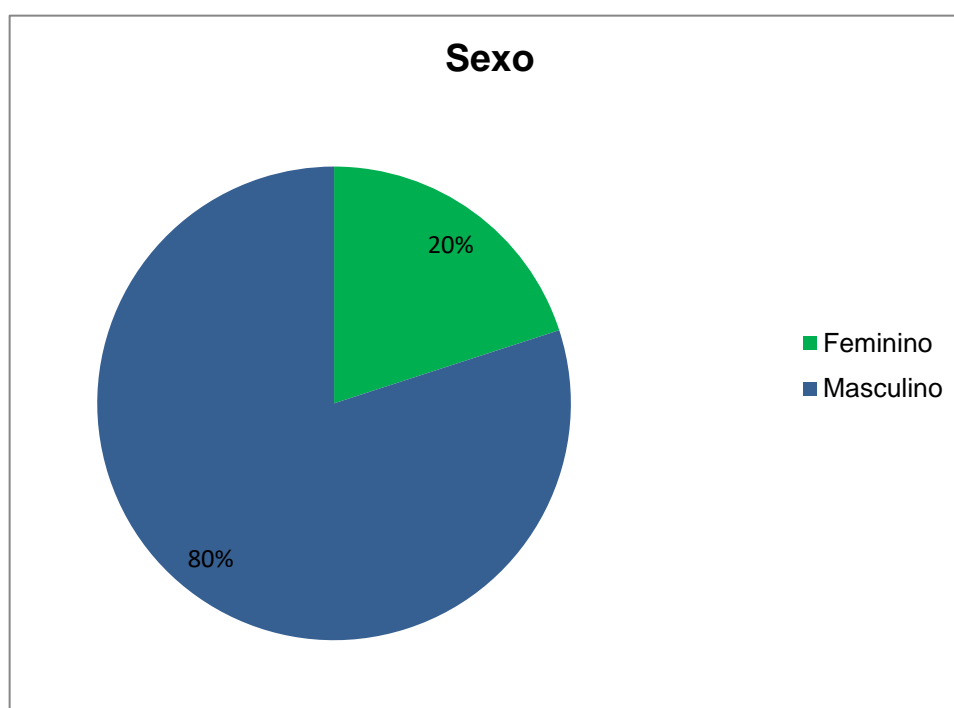


Figura 2: Análise por sexo

Conforme se verifica na figura 3, 20% dos colaboradores são do sexo feminino e 80% são do sexo masculino. Isso ocorre devido o numero maior de colaboradores

externos que de forma estratégica se dividem entre pessoas competentes e principais necessidades de cada função.

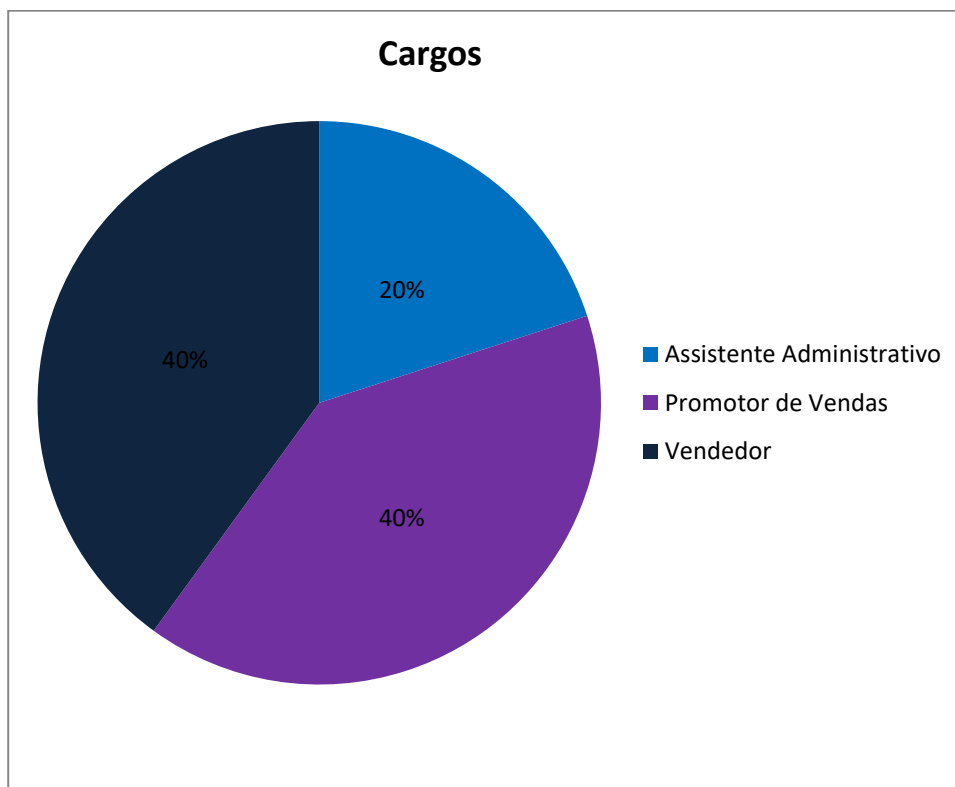


Figura 4: Análise por cargos

Conforme mostra a figura 4 de análise dos cargos, a empresa é composta com 40% sendo promotores de vendas e 40 % vendedores, tendo como foco as vendas dos alimentos para pets. Os 20% do administrativo são responsáveis pela parte burocrática mantendo também sua importância na equipe.

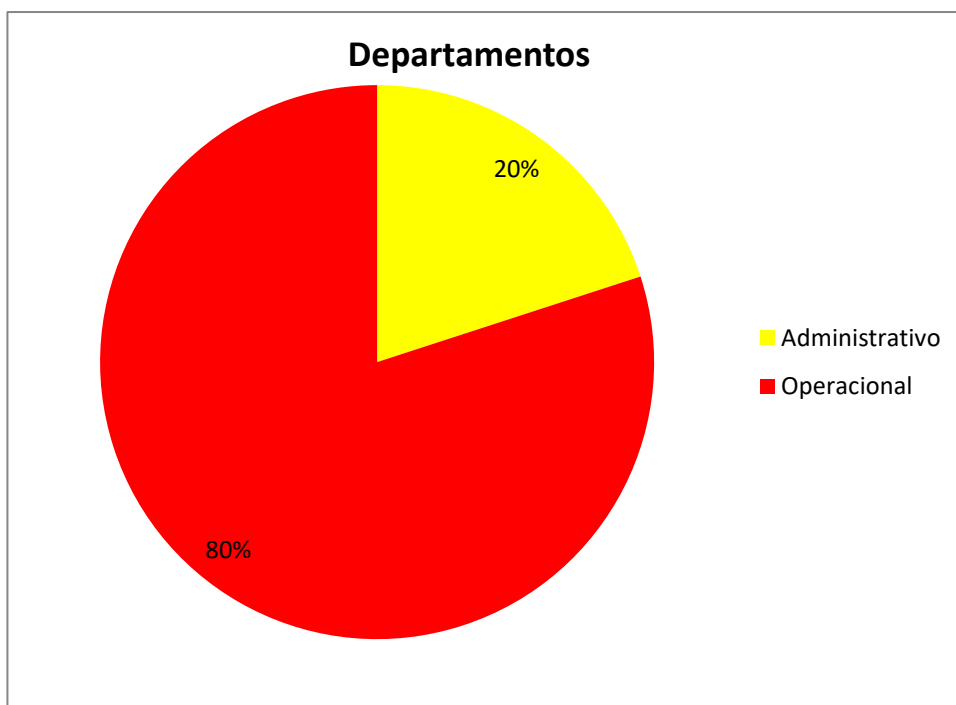


Figura 5: Análise por Departamento

Conforme indica a Figura 5, 80% dos colaboradores trabalham no setor operacional, pois representam a parte externa da organização, indicando as vendas e promotorias. Os 20% administrativo representado é a parte interna da organização.

4.2 VARIÁVEIS INTERVALARES

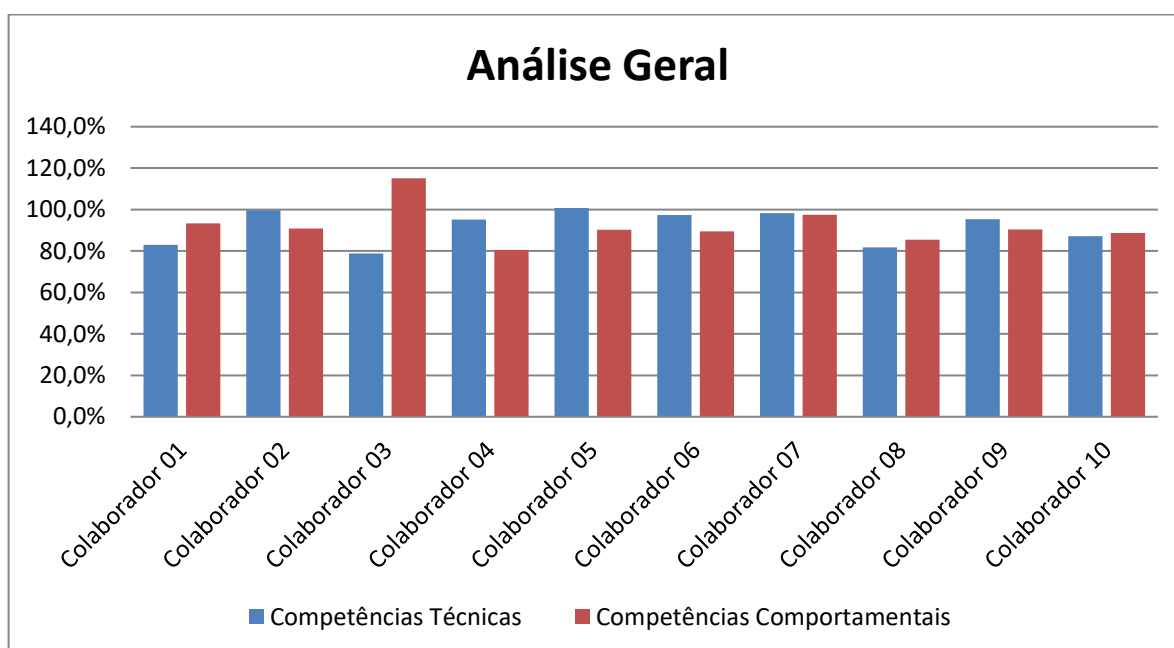


Figura 6: Gráfico da análise geral

Num contexto final, a Figura 6 representa o resultado da avaliação de desempenho aplicada. Demonstrando as competências técnicas e competências comportamentais que estão em destaque nos colaboradores avaliados.

5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um estudo sobre avaliação de desempenho nos fez perceber que sempre existirão aspectos favoráveis na avaliação de desempenho, pois o fenômeno da percepção humana está fortemente presente no ato de avaliar. O êxito da avaliação de desempenho depende estritamente de quem vai executá-la, ou seja, o superior. A capacidade de observar e de obterem dados e informações a respeito do desempenho dos subordinados, a sensibilidade de interpretar esses dados e de transformá-las em uma avaliação do desempenho e, finalmente, a capacidade de analisar e propor medidas corretivas necessárias exige um intensivo e adequado treinamento dos avaliadores.

No mundo globalizado a diferença será feita pelas pessoas que compõem o organismo das organizações, indivíduos com capacidade de comunicação, espírito de equipe, liderança, percepção da relação custo-benefício e foco em resultados. Gente que tenha iniciativa, vontade de assumir riscos e agilidade na adaptação a novas situações, através do comprometimento, motivação, disciplina a busca constante de conhecimento e da habilidade no relacionamento pessoal. E quanto mais às pessoas assumirem esses papéis mais fortes se tornará as organizações.

Assim, uma avaliação de desempenho é uma metodologia baseada em critérios objetivos que tem a função de acompanhar se os colaboradores estão atingindo seus objetivos e o quanto eles estão contribuindo para a consecução dos resultados da organização da qual fazem parte. E, mais que medir e comparar o desempenho presente com o já demonstrado anteriormente, tal metodologia oferece suporte para a administração do desempenho, subsidiando o planejamento das consequências para cada situação encontrada em relação ao resultado do trabalho dos colaboradores e também para identificação de objetivos sub ou superdimensionados, surgimento de novos talentos e possíveis deficiências e necessidades de treinamentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, R. O. B. (2004). **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios** (pp. 11-133). Rio de Janeiro: Editora FGV.

ARTIGO Avaliação de Desempenho, em Gestão de Pessoas, Dentro das Organizações. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/avaliacao-de-desempenho-em-gestao-de-pessoas-dentro-das-organizacoes/95037/>

DUTRA, Ademar. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica**. 2003. 320f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2003.

DUTRA, J.S. (2002) **Gestão de pessoas e Modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

LACOMBE, Francisco José Masset; Heelborn, Gilberto Luiz J. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo. Saraiva, 2003.

LUCENA, M.D.S. (1992). **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas.

MACHADO, Márcia Machado; MACHADO, Márcio André; HOLANDA, Fernanda Marques da. **Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do balanced scorecard**. Turismo – Visão e Ação, Balneário Camboriú, v.9, n.3, p.393-406, set./dez. 2007.

MARRAS, Jean Pierres. **Administração de Recursos Humanos**. 3ªEd. São Paulo: Futura, 2000.

MERCHANT, Kenneth A. **Measuring general managers' performances: Market, accounting- measures systems**. Accounting, Auditing & Accountability Journal, v.19, n.6, p.893-917, Nov./Dec. 2006.

NEELY, Andy.; GREGORY, Mike; PLATTS, Ken. **Performance measurement system design: a literature review and research agenda**. International Journal of Operations & Production Management, v.25, n.12, p.1228-1263, Dec. 2005.

RIBEIRO, A.L. (2005). **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva.

SHAHIN, Arash; MAHBOD, M. Ali. **Prioritization of key performance indicators: an integration of analytical hierarchy process and goal setting.** International Journal of Productivity and Performance Management, v.56, n.3, p.226-240, May/June 2007.

SILVA, A. R. L. et al. **Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambiguidade.** RAC, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 11-34, jan./mar. 2008.