

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL**

**ESTUDO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  
PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**CLARISSE APARECIDA DORNELLES RIBAS**

**Orientador: Prof. Ms. Marcelo Trevisan  
Co-orientadora: Profa. Ms. Taís de Andrade**

**Santa Maria, RS, Brasil**

**2011**

# **ESTUDO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

## **STUDY ABOUT PERFORMANCE EVALUATION FOR THE PUBLIC ADMINISTRATION**

**Orientador: Marcelo Trevisan**  
**Co-orientadora: Taís de Andrade**  
**Aluna: Clarisse A. Dornelles Ribas**

### **RESUMO**

Este artigo tem como objetivo estudar o tema Avaliação de Desempenho e como utilizar proveitosamente este recurso na Administração Pública. Para a realização deste estudo utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que teve como base livros, documentos e artigos que abordam este assunto. A referida análise teórica permitiu também identificar que a Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta utilizada para melhorar o desempenho dos colaboradores na organização, pois, através da avaliação pode-se localizar problemas de supervisão e gerência, de integração do colaborador, de adequação da pessoa ao cargo, analisar objetivos, as prioridades e critérios de avaliar. Além disso, constatou-se que a avaliação de desempenho é um instrumento moderno e eficaz na gestão de pessoas, especialmente na Administração Pública.

**Palavras-Chave:** Avaliação de Desempenho; Administração Pública; Métodos Tradicionais

### **ABSTRACT**

This article aims to study the topic Performance Assessment and how to use this feature usefully in Public Administration. For this study we used a literature search, which was based on books, documents and articles that addressed this issue. Such theoretical analysis has also identified that the Performance Evaluation is an important tool to improve the performance of employees in the organization because, through the evaluation can find problems of supervision and management, integration of the contributor, the person's suitability the office, analyzing objectives, priorities and criteria to assess. Furthermore, it was found that the performance evaluation is a modern and effective tool in managing people, especially in Public Administration.

**Keywords:** Performance Evaluation; Public Administration; Traditional Methods.

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto atual da Administração Pública, busca-se tornar as instituições governamentais mais ágeis e flexíveis, a fim de atender com eficiência às demandas da sociedade, assim como elevar e manter o País em um patamar competitivo. Considerando que os servidores públicos são os agentes impulsionadores de resultados dentro dessas organizações, a avaliação de desempenho pode ser utilizada como uma ferramenta de gestão, pois, quando bem aplicada, pode resultar em muitos benefícios.

Lucena (1995, p.130), diz que:

a prática da avaliação é tão antiga quanto o próprio homem. É o exercício da análise de julgamento sobre a natureza, sobre o mundo que nos cerca e sobre as ações humanas. É a base para a apreciação de um fato, de uma idéia, de um objetivo ou de um resultado e, também, a base para a tomada de decisão sobre qualquer situação que envolve uma escolha.

A avaliação de desempenho é um mecanismo de identificação das deficiências e aptidões dos funcionários, o que permite desenvolver programas de capacitação e treinamento que possam diminuir ou até mesmo suprir tais deficiências, pois é através da avaliação que se pode planejar ações para melhorar o aproveitamento do potencial das pessoas.

A Administração pública passa, hoje, por um momento de redefinição de estruturas. O que antes era marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais, passa a encontrar exigências de renovação. A velha estrutura burocrática não encontra lugar quando nos referimos a organizações cada vez mais enxutas, das quais é exigida mais qualidade na prestação de serviços. Nesse contexto, a área de Recursos Humanos tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar sua política de ação com referência aos funcionários, incumbidos de assumir postura diferente frente à nova realidade.

O presente artigo tem como objetivo abordar o tema avaliação de Desempenho para a Administração Pública, bem como apresentar os modelos e métodos tradicionais de escala gráfica, escolha forçada, pesquisa de campo, métodos de incidentes críticos e outros métodos mais modernos como a avaliação 180°, avaliação de 360°, avaliação por competências, avaliação por objetivos, sendo estes métodos muito aplicados na atualidade. Este artigo baseia-se em uma pesquisa bibliográfica que teve como base livros, artigos e documentos que abordaram o tema Avaliação de Desempenho e sua contribuição para criar condições agradáveis de trabalho com a participação contínua dos colaboradores.

Este artigo está dividido em 6 seções: a primeira seção apresenta a introdução. A segunda seção apresenta conceitos sobre a Avaliação de Desempenho, antecedentes históricos, perspectivas e objetivos. A terceira seção apresenta um estudo sobre os Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho. A quarta seção apresenta os outros métodos de avaliação de desempenho. A quinta apresenta a avaliação de desempenho na Administração Pública. E por fim, a sexta seção apresenta as considerações finais e referências bibliográficas.

## **2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Com o objetivo de entender avaliação de desempenho é importante conceituar desempenho e sua importância para a organização. Desempenho pode ser descrito como o grau de realização das exigências de trabalho do empregado. Refletindo, portanto, nos objetivos de eficiência da organização, por influenciar diretamente no sucesso da própria organização é uma das características do colaborador mais importantes de serem medidas. O processo que mede o desempenho do colaborador é a avaliação de desempenho (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

### **2.1 Antecedentes Históricos, Conceitos e Perspectivas**

Para Chiavenato (2004), as práticas de avaliação de desempenho não são novas. Desde que um homem deu emprego a outro, seu trabalho passou a ser avaliado. A história ressalta que, no século IV, antes da fundação da Companhia de Jesus, Santo Inácio de Loyola utilizou-se de um sistema combinado de relatórios e notas de atividades e, principalmente da capacidade de cada um dos seus jesuítas. O sistema consistia em auto classificações feitas pelos membros da ordem. São relatórios de cada supervisor a respeito das atividades de cada um dos seus subordinados e relatórios especiais feitos por qualquer jesuíta que acreditasse possuir informações sobre seu próprio desempenho ou de seus colegas, às quais o superior poderia não ter acesso de outra maneira (CHIAVENATO, 1997).

De acordo com o mesmo autor, em 1842, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos implantou um sistema de relatórios anuais para avaliar o desempenho dos funcionários. Em 1880, o exército americano também desenvolveu o seu sistema. Em 1918, a General Motors já tinha o seu sistema de avaliação para os seus executivos. Contudo, somente após a segunda grande guerra os sistemas de avaliação de desempenho tiveram ampla divulgação entre as empresas.

Segundo Chiavenato (2002, p.325), a avaliação de desempenho “é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários, referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos”.

Segundo Bergamini (1988), avaliar o desempenho é apreciar sistematicamente um subordinado a partir do trabalho feito segundo as aptidões e outras qualidades necessárias a boa execução de seu trabalho.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), a avaliação de desempenho é o processo que mede o desempenho do empregado. O desempenho do empregado é o grau de realização das exigências de seu trabalho.

## 2.2 Conceitos, Perspectivas e Objetivos

Existem diversas definições de avaliação de desempenho. Cada uma delas destaca um ou outro aspecto do que deve ser avaliado ou do que se espera da avaliação de desempenho.

De acordo com Chiavenato (2008, p. 241), “avaliação de desempenho é o processo de rever a atividade produtiva passada para avaliar a contribuição que os indivíduos fizeram para o alcance dos objetivos do sistema administrativo”.

Para Pontes (2008, p. 26), “primeiramente é preciso definir os resultados a serem alcançados, com base na estratégica da organização, e acompanhar o progresso diário para depois revisar os resultados alcançados e traçar planos para o futuro”. A avaliação de desempenho também pode ser vista sob a ótica do que os outros indivíduos dizem a respeito do trabalho de uma pessoa.

A avaliação de desempenho constitui a maneira pela qual os fornecedores internos e clientes internos avaliam as competências individuais de uma pessoa com a qual mantêm relacionamentos de trabalho e fornecem dados e informações a respeito de seu desempenho e competências individuais para sua melhoria contínua. (CHIAVENATO, 2008, p. 241).

O sistema de avaliação proporciona uma interação entre chefe e subordinado, voltada para o estabelecimento de metas e uma posterior análise dos resultados alcançados.

Leme (2006, p. 13) define seis regras básicas para avaliação de desempenho:

- Não é possível implantar a avaliação de desempenho iniciando-se pela avaliação;
- É necessário que haja um período razoável entre a implantação do processo de avaliação (o empenho) e o momento da avaliação de desempenho;
- É preciso deixar claro qual o resultado esperado e como acontecerá a avaliação;
- O avaliador precisa estar preparado para avaliar;
- É necessário apresentar o resultado ao avaliado;
- Não assumir o que não é possível de ser cumprido.

Para Chiavenato (2008, p. 252), “a avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um importante meio para melhorar e impulsionar o comportamento das pessoas”. A avaliação de desempenho é, portanto, um meio para verificar a adequação das pessoas aos cargos, as necessidades de treinamento e a integração entre os membros de uma equipe. Ela também pode ser utilizada para rever as metas estabelecidas pela organização, melhorar as relações humanas entre superiores e colaboradores; estimular mais produtividade, proporcionar oportunidades de promoções e conhecimento dos padrões de desempenho da organização.

McGregor (1997) salienta que os objetivos de avaliação de desempenho são elaborados para atender um objetivo da organização e dois objetivos do indivíduo.

Objetivos da Organização: Fornecer julgamentos sistemáticos que justificam aumentos salariais, promoções, transferências e às vezes rebaixamento e demissões;

Objetivos do indivíduo: é uma forma de expor a um subordinado como ele está se comportando, bem como sugerir as mudanças necessárias de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimentos da função; permitem que o subordinado tome conhecimento da função; permitem que o subordinado tome conhecimento “da posição que ocupa” na opinião do chefe; também estão sendo cada vez mais usados como base para instrução e aconselhamento do indivíduo por seu superior.

### 3. MÉTODOS TRADICIONAIS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Existem vários métodos de avaliação de desempenho e cada um deles apresenta vantagens e desvantagens na sua utilização.

Para Chiavenato (1997), o problema de avaliar o desempenho de grandes contingentes de pessoas dentro das organizações, conduz a algumas soluções que se transformam em métodos de avaliação populares. São os chamados Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho. Estes métodos variam intensamente de uma organização para outra, pois a empresa que adota uma sistemática própria está em busca de um melhor funcionamento e a melhoria do desempenho humano na organização. Assim, a avaliação de desempenho é uma ferramenta, e não um fim em si mesmo.

A seguir, segue o que autor considera como sendo os principais métodos tradicionais de avaliação do desempenho, destacando os pós e contras de cada método.

#### 3.1 Métodos Das Escalas Gráficas

É o método mais utilizado e divulgado e, aparentemente, o mais simples, pois requer, na sua aplicação, muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador, o que pode provocar grande interferência nos resultados.

Segundo Chiavenato (1997), este método possui três alternativas: método escalas gráficas contínuas, escalas gráficas semicontínuas, escalas gráficas descontínuas abaixo citadas:

a) Escalas gráficas contínuas: escalas em que apenas os dois pontos extremos são definidos, e a avaliação do desempenho pode se situar em qualquer ponto da linha que os une. No caso, há um limite mínimo e um máximo de variação do fator de avaliação, e esta pode ser feita em qualquer ponto dessa amplitude de variação.

Quantidade  
de produção  
insatisfatória



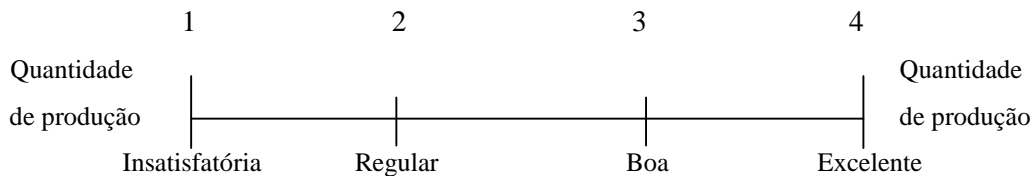
Quantidade  
de produção  
excelente



b) Escalas gráficas semicontínuas: o tratamento é idêntico ao das escalas contínuas, com a diferença apenas da inclusão de pontos intermediários definidos entre os pontos extremos (limite mínimo e máximo) da escala, para facilitar a avaliação.



c) Escalas gráficas descontínuas: consistem em escalas em que a posição das marcações já está previamente fixada e descrita e o avaliador terá de escolher uma delas para avaliar o desempenho do avaliado.



De acordo com Robbins (1998), o método das escalas gráficas é o mais antigo e popular método de avaliação. Nele, é enumerado um conjunto de fatores de desempenho como quantidade e qualidade do trabalho, profundidade do conhecimento, cooperação, lealdade, frequência, honestidade e iniciativa. O avaliador passa então pela lista e marca individualmente em escalas incrementais.

Milkovich e Boudreau (2000) comentam que, muitas vezes, este método é usado na forma de um gráfico em que aparecem linhas ou quadros ao longo dos quais os níveis de desempenho são marcados. O avaliador faz uma marca no quadro que descreve melhor o desempenho da pessoa avaliada naquele critério.

Para Chiavenato (1997), o método das escalas gráficas apresenta as seguintes vantagens e desvantagens:

**Vantagens:** permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e aplicação simples; permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características de desempenho mais realçadas da empresa e a situação de cada empregado diante deles e requer pouco trabalho do avaliador no registro de avaliação, simplificando-o.

**Desvantagens:** não permite muita flexibilidade ao avaliador, que deve ajustar-se ao instrumento, e não às características do avaliado; está sujeito a interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sobre os subordinados para todos os fatores de avaliação; cada pessoa recebe e interpreta as situações segundo o seu “campo psicológico”; tende a rotinizar os resultados das avaliações e necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influências pessoais dos avaliadores; tende a apresentar resultados condescendentes ou exigentes para todos os seus subordinados.

Na figura 1 pode-se observar o Formulário de Avaliação de Desempenho.

**FIGURA 1 - Formulário de Avaliação de Desempenho**

<b>Formulário de Avaliação de Desempenho</b>							
Nome do Funcionário: _____				Cargo: _____			
Departamento: _____				Número de Funcionários na Folha Pgto: _____			
Razão para a avaliação: ( ) Anual      ( ) Promoção      ( ) Desempenho insatisfatório ( ) Mérito      ( ) Fim do período de experiência      ( ) Outro: _____							
Data em que o funcionário assumiu o cargo atual: ___/___/___							
Data da última avaliação: ___/___/___      Data programada para a avaliação: ___/___/___							
<b>Instruções:</b> avalie cuidadosamente o desempenho do funcionário no trabalho em relação aos requisitos do cargo atual. Marque o quadro para indicar o desempenho do funcionário.							
<b>DEFINIÇÃO DA ESCALA</b>							
<b>E (excelente):</b> o desempenho é excepcional em todas as áreas e é reconhecidamente superior aos demais.							
<b>M (muito bom):</b> os resultados ultrapassam a maioria dos requisitos do cargo. O desempenho é de alta qualidade e é atingido consistentemente.							
<b>B (bom):</b> nível de desempenho competente e confiável. Cumpre os padrões de desempenho do trabalho.							
<b>P (precisa melhorar):</b> o desempenho é deficiente em certas áreas. Melhorias são necessárias.							
<b>I (insatisfatório):</b> os resultados são geralmente inaceitáveis e é necessário haver melhorias imediatas. Nenhum aumento de mérito deve ser dado a indivíduos com esta classificação.							
<b>S (sem pontuação):</b> não é aplicável ou é muito cedo para pontuar.							
DIMENSÕES DO DESEMPENHO	CLASSIF	E	M	B	P	I	S
1. Qualidade: exatidão, perfeição e aceitabilidade do trabalho desenvolvido							
2. Conhecimento do trabalho: habilidades e informações técnicas/práticas usadas no trabalho.							
3. Conhecimento do trabalho: habilidades e informações técnicas/práticas usadas no trabalho.							
4. Confiabilidade: se o funcionário é confiável quanto ao cumprimento e acompanhamento das tarefas.							
5. Disponibilidade: se é pontual, observa os períodos determinados para intervalos e refeições e tem um bom histórico de assiduidade.							
6. Independência: se o trabalho é feito com pouca ou nenhuma supervisão.							

Fonte: Dessler (2009, p.176)

O método de escala gráfica utiliza o formulário de avaliação de desempenho que relaciona uma série de aspectos e suas respectivas escalas de desempenho onde uma série de aspectos como qualidade, confiabilidade e uma escala de valores de desempenho como insatisfatório a excelente para cada aspecto são avaliados. O avaliador avalia cada colaborador assinalando a classificação que melhor descreve o desempenho deste em cada aspecto. A pontuação final de todos os aspectos é então totalizada.

### **3.2 Método da Escolha Forçada**

O autor Chiavenato (1997) cita este como sendo um método de avaliação de desempenho desenvolvido por uma equipe de técnicos americanos durante a Segunda Guerra Mundial, para escolher que oficiais das Forças Armadas deveriam ser promovidos. O Exército americano desenvolveu este sistema de avaliação pela necessidade de obter resultados mais objetivos e eficientes, sendo que o método das escalas gráficas não lhes trazia tais resultados.

Este método consiste em avaliar o desempenho dos colaboradores, por intermédio de frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher forçosamente apenas uma ou duas que mais se aplica ao desempenho da pessoa em avaliação (daí a denominação de “escolha forçada”).

A natureza das frases pode variar bastante, porém há apenas duas formas de composição das frases: os blocos são formados por duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o colaborador, escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica a ele. Os blocos são formados por apenas quatro frases de significado positivo. O supervisor ou avaliador, ao julgar o colaborador, escolhe as frases que mais se ajustam ao desempenho do avaliado.

No formulário com blocos de significados positivos e negativos, o supervisor ou avaliador tem condições de perceber e localizar as frases que realmente contam pontos.

O autor também salienta que, as frases que compõem os conjuntos ou blocos, não são escolhidas ao acaso, mas selecionados criteriosamente por meio de um procedimento estatístico que visa verificar sua adequação aos critérios existentes na empresa e sua capacidade de discriminação através de dois índices: o índice de aplicabilidade e o índice de discriminação. No exemplo seguinte, pode-se observar o formulário de avaliação de desempenho pelo método da escolha forçada.

**FIGURA 2 - Formulário de Avaliação de Desempenho pelo Método da Escolha Forçada**

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO							
Funcionário: _____							
Cargo: _____ Seção: _____							
<p>Abaixo você encontrará frases de desempenho combinadas em bloco de quatro. Anote um “X” na coluna ao lado, sob o sinal “+” para indicar a frase que melhor define o desempenho do empregado e também o sinal “-“ para a frase que menos define seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preenche duas vezes.</p>							
	Nº	+	-		Nº	+	-
Faz apenas o que mandam	01			Tem medo de pedir ajuda	17		
Comportamento irrepreensível	02			Mantém seu arquivo sempre em ordem	18		
Aceita críticas construtivas	03			Já apresentou queda de produção	19		
Não produz quando está sob pressão	04			É dinâmico nas tarefas	20		
Cortês com terceiros	05			Interrompe constantemente o trabalho	21		
Hesita ao tomar decisões	06			Nunca é influenciado	22		
Merece toda a confiança	07			Tem bom potencial a ser desenvolvido	23		
Tem pouca iniciativa	08			Nunca se torna desagradável	24		
Capricha no serviço	09			Nunca faz boas sugestões	25		
Não tem formação adequada	10			Nota-se que “ele gosta do que faz”	26		
Tem boa aparência pessoal	11			Tem boa memória	27		
Em seu serviço coopera nas tarefas	12			Gosta de reclamar	28		
Se expressa com dificuldade	13			É criterioso ao tomar decisões	29		
Conhece seu trabalho	14			Precisa ser chamado às falas	30		
É cuidadoso com instalações da empresa	15			É rápido nas tarefas	31		
Aguarda sempre por uma recompensa	16			É um pouco hostil por natureza	32		

**Fonte:** Chiavenato (1997, p. 352)

Para Chiavenato (1997), o método da escolha forçada apresenta as vantagens de proporcionar resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, e sua aplicação é simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores. Ele também destaca as desvantagens deste método: sua elaboração e montagem são complexas, exigindo um planejamento muito cuidadoso e elaborado; é um método fundamentalmente comparativo

e discriminativo, apresentando resultados globais; discrimina apenas os empregados bons, médios e fracos, sem maiores informações; quando utilizado para fins de desenvolvimento de recursos humanos, necessitam de uma complementação de informações sobre necessidades de treinamento, potencial de desenvolvimento, etc.; deixa o avaliador sem noção alguma do resultado da avaliação que fixa respeito de seus subordinados.

### **3.3 Método de Pesquisa de Campo**

Esse método baseia-se em reuniões entre uma pessoa da área de recursos humanos e o responsável pela equipe que será avaliada. Pelo fato de utilizar um especialista em recursos humanos, a avaliação tende a ser menos subjetiva. A avaliação é realizada em várias etapas:

a) Avaliação inicial do desempenho do avaliado: sob orientação do especialista, o líder faz uma avaliação do funcionário utilizando uma ficha de avaliação. Pode-se empregar o método da escala gráfica ou uma lista de aspectos positivos e negativos sobre o desempenho do avaliado.

b) Análise do desempenho: de posse da ficha de avaliação, o especialista solicita informações específicas sobre o avaliado e chega a uma avaliação final.

c) Plano de ação: com base na avaliação final, especialista e líder elaboram um plano de desenvolvimento do funcionário na empresa.

d) Entrevista de avaliação: são definidos os pontos a serem comentados com o funcionário. Posteriormente o líder comunica ao funcionário os pontos principais da avaliação e o plano de ação sugerido.

e) Conclusão: o especialista e o líder analisam todo o processo e concluem a avaliação de desempenho. O líder passa a acompanhar o desempenho do funcionário levando em conta o plano de ação definido, conforme explicitado abaixo:

Com o método da pesquisa de campo, tem início o rompimento da avaliação somente do desempenho passado, dando lugar à preocupação com o desempenho futuro do funcionário. O método permite, a partir da análise do passado, o desenvolvimento e o planejamento do futuro do funcionário na empresa. (PONTES, 2008, p. 78).

Os pontos positivos do método são:

a) envolve o gerente a área de RH tanto na avaliação como no acompanhamento do plano de ação;

b) permite o planejamento de ações para o futuro;

c) apresenta ênfase na melhoria do desempenho.

Os pontos negativos do método são:

- a) o processo é lento e tem um custo alto por envolver gerente e especialista;
- b) não há muita participação do avaliado.

Na sequência, a Figura 3 mostra o método de pesquisa de campo.

**FIGURA 3 - Método de Pesquisa de Campo**

Nome:		Período avaliado:
Departamento:		Cargo:
Avaliação inicial	1. Aspectos positivos do desempenho do funcionário	
	2. Aspectos negativos do desempenho do funcionário	
	3. Desempenho geral (insatisfatório, satisfatório, mais que satisfatório)	
Análise de desempenho	4. Por que o desempenho foi satisfatório/insatisfatório?	
	5. Que motivos podem justificar esse desempenho?	
	6. Que treinamentos foram feitos pelo funcionário?	
Planejamento	7. Que plano de ação futura é recomendável ao funcionário?	
	8. Que treinamentos o funcionário deve realizar?	
Entrevista	9. Quais são os pontos importantes a serem comentados com o funcionário?	
Conclusão	10. Quais as conclusões da avaliação?	

**Fonte:** Chiavenato (2008, p. 253)

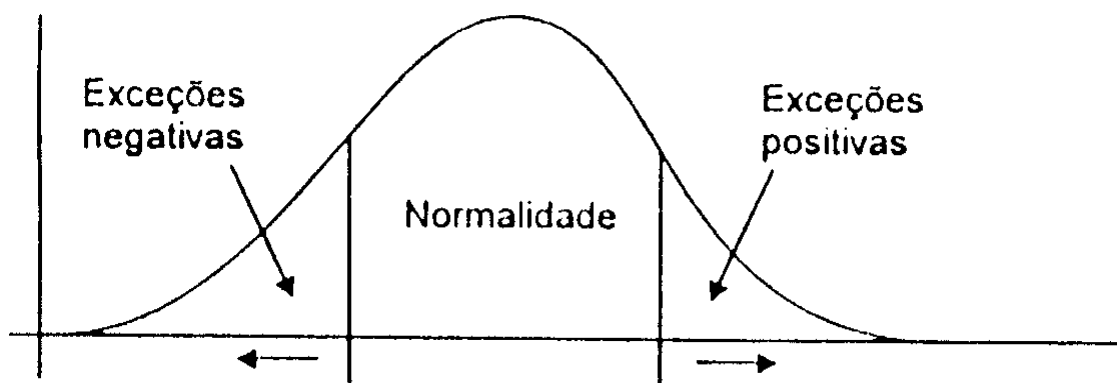
Um dos problemas na utilização desse método é o tempo necessário para a sua implantação. Para cada avaliado são necessárias várias reuniões entre o especialista e o líder, o que torna praticamente inviável sua implantação em médias e grandes organizações.

Talvez o método possa ser utilizado para acompanhar o desempenho de alguns funcionários de uma empresa, tais como os mais problemáticos ou os mais talentosos.

### 3.4 Métodos dos incidentes críticos

Para Flanagan (1997), o método dos incidentes críticos é um método de avaliação de desempenho bastante simples, criado e desenvolvido pelos especialistas das Forças Armadas americanas, durante a Segunda Guerra Mundial. A Figura 4 mostra a representação gráfica dos incidentes críticos ou excepcionais.

**FIGURA 4 - Representação Gráfica dos Incidentes Críticos ou Excepcionais**



Fonte: Chiavenato (1997, p. 357)

Chiavenato (1997), saliente que a Figura (incidentes críticos ou excepcionais) baseia-se no fato de que no comportamento humano existem certas características extremas capazes de levar os resultados positivos (sucesso) ou negativos (fracasso). Em outros termos, o método não se preocupa com características dentro do campo da normalidade, mas exatamente, com aquelas características extremamente positivas ou negativas. Trata-se de uma técnica sistemática, por meio da qual o supervisor imediato observa e registra os fatos excepcionalmente positivos e negativos a respeito do desempenho de seus subordinados.

Assim, o método dos incidentes críticos focaliza as exceções (tanto positivas como negativas) no desempenho das pessoas. As exceções positivas devem ser realçadas e mais bem utilizadas, enquanto que as exceções negativas devem ser corrigidas e eliminadas. Cada fator de avaliação é utilizado em termos de incidentes críticos ou excepcionais.

Para Robbins (1998), os incidentes críticos concentram a atenção do avaliador nos comportamentos que são chaves para fazer a diferença entre executar um trabalho com eficiência e executá-lo sem eficácia. Isto é, o avaliador escreve histórias que descrevam o que o funcionário fez que fosse particularmente eficaz ou ineficaz. A chave fundamental é que são apenas comportamentos específicos, e não traços de personalidade vagamente definidos, são



citados. Uma lista de incidentes críticos fornece um conjunto rico de exemplos no qual o empregado pode ter mostrado os comportamentos que são desejáveis e aqueles que necessitam aprimoramento.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), os incidentes críticos são frases que descrevem comportamentos muito eficazes ou não eficazes para o desempenho. Eles podem ser incluídos em praticamente qualquer técnica de avaliação de desempenho.

## 4. OUTROS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

De acordo com Pontes (2011), o acesso profissional aos cargos das trajetórias de carreiras, é realizado pela avaliação de resultados e pela avaliação de potencial. Ele comenta que a avaliação de resultados deriva em metas que o empregado terá que atingir em certo período, de preferência combinado com objetivos estratégicos da organização.

Segundo Pontes (1998, p.304),

[...] a avaliação de potencial define que os padrões de qualificação profissional sejam crescentes e compatíveis com o processo de maturidade profissional. O pressuposto é que quando o empregado possui maior qualificação profissional pode oferecer maior contribuição para a organização desenvolvendo o seu potencial.

O autor enfatiza que, a avaliação de potencial é um dos métodos mais confiáveis das metodologias de avaliação tradicional, uma vez que consiste na combinação de várias aptidões, habilidades, conhecimentos, habilitações e competências mais específicas que as pessoas possuem. O resultado desta avaliação seria apenas um dos requisitos para a promoção, e qualificação do potencial que o empregado pode possuir para desenvolver o seu potencial no novo cargo.

### 4.1 Avaliação 180°

Para Chiavenato (2004), outra ferramenta muito utilizada nos dias atuais, pelas grandes organizações, que tem como foco gestão estratégica de pessoas. Este método consiste em que o avaliado é analisado somente pelos seus superiores e este mesmo faz sua auto-avaliação, não tendo mais nenhum outro ponto de vista além do alto nível hierárquico. Mas também, o gestor fornece orientação, aconselhamento, informação, equipamentos, metas, objetivos e cobra resultados enquanto o subordinado fornece desempenho e resultados e cobra recursos do gerente. Se a avaliação do desempenho é uma responsabilidade de linha e se maior interessado nela é o próprio funcionário, o envolvimento do indivíduo e do gerente na avaliação é uma tendência muito forte, pois acontece um intercâmbio no qual cada um contribui com algo para obtenção de resultados.

## 4.2 Avaliação de 360°

Conforme Flannery e Hofrichter (1997), atualmente várias empresas estão desenvolvendo o processo de avaliação de 360°, em que o input é fornecido por variedade de pessoas-chave. Este tipo de avaliação normalmente inclui não apenas os supervisores, mas também os subordinados, os próprios funcionários e os clientes internos e externos que poderão incluir pessoas de outros departamentos, fornecedores e subcontratados. Em suma, qualquer um que tenha interesse, ou seja, afetado pelo desempenho daquela pessoa, poderá estar envolvido no processo.

O autor comenta ainda que, a avaliação de 360° além de medir o desempenho e desenvolvimento com extrema precisão, ela também mede o desenvolvimento de competências essenciais em vez de somente fiscalizar as habilidades e conhecimentos que uma pessoa deve ter.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000), a avaliação de 360° graus avalia todos os subordinados de um departamento, incluindo seu chefe, aquele assistente engraçadinho dele e o seu rival do outro lado da sala, terão que preencher longos e anônimos questionários para avaliarem e serem avaliados. Há evidências de que os executivos que recebem alguma avaliação por parte de seus subordinados melhoram com o tempo, de que líderes procuram alinhar suas auto avaliações com aquelas de seus liderados e de que executivos de culturas que valorizam as atitudes decididas tornam-se mais controladores e menos dispostos a delegar. Segundo Milkovich e Boudreau (2000), a avaliação de 360° graus se baseia em avaliar todas as pessoas da organização para conseguir o equilíbrio entre obter todas as informações disponíveis e manter o processo gerenciável.

Para Robbins (1998), a avaliação de 360° graus proporciona feedback de desempenho do círculo completo de contatos diários que um colaborador pode ter, do pessoal da sala de expedição aos clientes, aos chefes, aos colegas. Pois a organização que adota este tipo de avaliação procura dar a todos mais sentido de participação no processo de revisão e ganhar leituras mais precisas sobre o desempenho dos empregados, chefes e clientes.

Para Reis (2003), a Avaliação 360 Graus consiste na avaliação onde o indivíduo é avaliado por seu superior, pelos seus pares, ainda por si próprio (auto avaliação) e até pelos clientes, ao contrário do que acontece nas avaliações de performance individual, ou melhor no modelo tradicional de avaliação de gerente-empregado.

### 4.3 Avaliação por Competências

A premissa básica é a de que o funcionário sabe ou pode aprender a identificar suas próprias competências, necessidades, pontos fortes, pontos fracos e metas. Assim, ele é a pessoa mais capaz de determinar o que é melhor para si. O papel dos superiores e da área de RH passa a ser o de ajudar o funcionário a relacionar seu desempenho às necessidades e a realidade da organização.

Esse novo modelo desperta dúvidas. Uma delas é sobre a conceituação do que são competências. Por ser um termo amplamente utilizado e com diversas conotações, escolhe-se a definição de LEVY-LEBOYER (apud GRAMIGNA, 2002, p.15) “Competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam, o que as faz destacar de outras em contextos específicos.” É importante ressaltar que o conceito destaca a excelência, o que torna necessário estabelecer um processo sistematizado, com metodologias específicas, passível de mensuração e comparação de performances entre os vários colaboradores de uma instituição, quando se deseja identificar pessoas dentro do perfil desejado.

Gramigna (2002) pondera ser possível pensar a avaliação de desempenho por competências como um poderoso meio de identificar os potenciais dos funcionários, melhorar o desempenho da equipe e a qualidade das relações dos funcionários e superiores, assim como estimular aos funcionários a assumir a responsabilidade pela excelência dos resultados pessoais e empresariais.

As competências são um conjunto formado pelo conhecimento, habilidades e atitudes relacionadas à execução de uma atividade ou relativas a uma determinada função. As competências podem ser mensuradas e podem ser desenvolvidas.

Leme (2000, p. 2) define competências como:

um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões estabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.

O conhecimento é o saber como se faz, é o entendimento teórico sobre o assunto adquirido por meio de treinamento, observação ou intuição. O conhecimento pode ser aperfeiçoado por meio da habilidade.

A habilidade é o saber fazer. É a capacidade de produzir resultados práticos a partir do conhecimento adquirido. Normalmente a habilidade se desenvolve por meio da prática de algo que já se fez muitas vezes. Na Figura 5 mostra o método de Avaliação por Competências.

**FIGURA 5 - Avaliação por Competências**

Nome:			Período Avaliado:					
Departamento:			Cargo:					
Competência	Conceito	Indicadores de Desempenho	Avaliação	Média	Peso	Avaliação Desejada	GAP	Plano de Ação
Comprometimento	Capacidade de envolver-se e motivar-se com seu trabalho	Envolve-se na solução de problemas?			330	4		
		Executa suas tarefas de acordo com os valores da organização?			220	1		
		Realiza as tarefas com qualidade?			330	4		
		Realiza as tarefas nos prazos determinados?			220	4		
Organização	Capacidade para organizar os recursos disponíveis	Mantém o seu local de trabalho organizado?			330	4		
		Segue os procedimentos determinados pelo seu superior?			330	4		
		Administra seu tempo para realizar as tarefas no prazo no prazo previsto?			440	4		

Fonte: Pontes, 2008.

Um dos pontos mais importantes desse método é a definição de um plano de ação para o desenvolvimento das competências.

#### 4.4 Avaliação por Objetivos

Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que a avaliação por objetivo é uma negociação entre o avaliador e o avaliado, pois eles negociam uma ou mais metas a serem atingidas dentro de certo espaço de tempo. Estas têm que ser mensuráveis e observáveis. Segundo os

autores a avaliação por objetivos aumenta a produtividade tanto para os indivíduos como para os grupos, especialmente quando as metas são específicas, desafiadoras e negociadas.

Para Robbins (1998), a avaliação por objetivos é um acordo entre o superior e o subordinado eles escolhem juntos as metas e concordam em como elas serão alcançadas. Cada meta tem um período de tempo específico no qual deve ser completado. Normalmente, o período de tempo é de três meses, seis meses ou um ano. Assim, os superiores e subordinados tem metas específicas e períodos de tempo estipulados para atingi-las.

Para Levison (1997 apud VROOM,1997), a avaliação por objetivos é o fato de permitir que o subordinado determine suas próprias metas e trabalhe duro para atingi-las, sendo impulsionado pelo seu comprometimento pessoal.

Para Pontes (2008, p. 94), uma vez definidos os objetivos de cada indivíduo, estes irão se empenhar para atingi-los, não necessitando de supervisão estreita.

A avaliação por objetivos de uma unidade organizacional compreende as seguintes etapas:

- a) definição do contexto dos objetivos da unidade: análise do planejamento estratégico da empresa;
- b) definição conjunta de objetivos: o líder e o funcionário definem seus objetivos, que devem ser compatíveis com o contexto estratégico;
- c) metas intermediárias: são definidas também as metas intermediárias a serem alcançadas em determinados prazos;
- d) padrões de desempenho: são definidos os padrões de desempenho esperados e a necessidade de realização de treinamento para a execução das tarefas planejadas;
- e) acompanhamento: o líder acompanha o trabalho e faz comparações entre o desempenho previsto e o real;
- f) avaliação final: ao final do período é feita uma avaliação do desempenho e inicia-se um novo processo de planejamento.

Segundo Leme (2006, p. 21), na década de 1990 a base para a avaliação de desempenho das organizações passou a ser a “avaliação por objetivos” na qual somente os funcionários que alcançavam às metas eram glorificados e os que não as alcançavam eram crucificados.

A Avaliação por Objetivos (APO) foi substituída pela Avaliação Participativa por Objetivos (APPO) que é considerada mais democrática e participativa. A APPO pressupõe uma negociação e um consenso para a formulação dos objetivos que, muitas vezes, na APPO eram estabelecidos de cima para baixo.

Para Chiavenato (2008, p. 259), outro ponto importante da APPO é a negociação sobre a alocação dos recursos e meios necessários (pessoas, equipamentos, treinamento etc.) para o alcance dos objetivos. A Figura 6 traz um exemplo desse método.

**FIGURA 6 – Avaliação por Objetivos**

Nome:		Período avaliado:
Departamento:		Cargo:
Objetivos Estabelecidos		Padrões de Desempenho
Objetivo 1		
Objetivo 2		
Objetivo 3		
Necessidade de Treinamento:		
Avaliação dos Objetivos		Indicador de Desempenho
Objetivo 1		( )
Objetivo 2		( )
Objetivo 3		( )

Fonte: Pontes, 2008.

#### 4.5 *Feedback* da Avaliação de Desempenho

De acordo com Dessler (2009), a avaliação culmina em uma entrevista de avaliação, na qual o supervisor e o funcionário revisam a avaliação e fazem planos para remediar as deficiências e reforçar o bom desempenho. Essas entrevistas podem ser incômodas porque poucas pessoas gostam de receber ou dar um *feedback* negativo. Portanto a preparação adequada e a implementação efetiva são, portanto, essenciais.

Para Robbins (1998), o *feedback* da avaliação de desempenho gera algumas relutâncias, pois os gerentes geralmente ficam pouco à vontade discutindo as ineficiências de

desempenho diretamente com os funcionários. Como quase todo empregado poderia melhorar em algumas áreas, os gerentes temem uma confrontação quando apresentam *feedback* negativo. Ocorre, também, que muitos empregados tendem a ficar na defensiva quando suas ineficiências são apontadas. Em vez de aceitar o *feedback* como construtivo e como base para melhorar o desempenho, alguns empregados desafiam a avaliação, criticando o gerente ou redirecionando a culpa para outra pessoa. O autor ressalta que o *feedback* da avaliação de desempenho torna-se solução para muitos problemas, visto que ajuda a mostrar a avaliação como justa, o gerente como sincero e o clima como construtivo, podendo resultar no empregado encerrando a entrevista com a moral em alta, sabendo as áreas de desempenho que ele precisa melhorar e determinado a corrigir suas deficiências. Além disso, a revisão de desempenho deve ser vista mais como uma atividade de aconselhamento do que um processo de julgamento.

Para Levisson (1997 apud VROOM, 1997), o *feedback* é muito importante, pois oferece aos superiores uma orientação sobre seu próprio desempenho gerencial. Além disso, especialmente quando os gerentes sentem-se protegidos pela análise de suas avaliações por um nível mais alto da gerência, essa avaliação fornece aos supervisores *feedback* direto sobre seu próprio comportamento.

Conforme Milkovich e Boudreau (2000), o *feedback* da avaliação de desempenho destaca que a empresa deve dar maior atenção, devendo dar o retorno dos resultados aos colaboradores, pois avaliar deixou de ser uma habilidade e se tornou uma necessidade no sentido de que orientado pelo resultado o colaborador poderá aumentar sua produtividade.



## 5. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A colonização brasileira foi marcada pela forte presença do Estado. Desde a criação das capitanias hereditárias, passando pelo Governo Geral (1548) e com a vinda da família real para o Brasil (1808), a administração pública portuguesa instalou-se no país e trouxe consigo a burocracia patrimonialista e centralizadora.

Administração Pública, segundo Dryden Castro de Arezzo (1999, p. 84), “compreende o conjunto de atividades diretamente relacionadas com a execução de tarefas ou incumbências consideradas de interesse público, ou comum, numa coletividade ou organização estatal.”

Segundo a visão que nos passa Santos e Cardoso (2001), as tendências no campo das reformas administrativas nos últimos anos apontam o uso da avaliação como instrumento para o aperfeiçoamento da gestão governamental, o aumento da eficiência e a ampliação do controle social como respostas aos desafios que se colocam para a administração pública em todos os seus níveis: atender de forma eficiente, rápida e satisfatória às demandas crescentes e diferenciadas vindas tanto da sociedade quanto de órgãos do próprio sistema. Nessas últimas décadas, tem-se exigido das instituições governamentais uma atuação mais parecida com a de organizações privadas, no sentido de ter compromissos e responsabilidades perante os contribuintes (equiparados aos “acionistas” das empresas privadas); por sua vez, os contribuintes têm exigido que o dinheiro que “investem” no governo seja mais bem gerenciado e despendido. Informações adequadas sobre o funcionamento da Administração Pública podem ajudar os órgãos administrativos a desenvolver suas políticas, administrar seus custos de forma mais eficiente, aumentar sua efetividade e promover a transparência da gestão pública.

As atividades de Administração Pública abrangem uma variedade de ações que podem ser caracterizadas como: atividades relacionadas com o poder de decisão e comando, englobando as funções de direção, planejamento, organização, coordenação e controle; atividades de apoio à ação governamental, abrangendo aquelas voltadas às práticas administrativas básicas como: finança, pessoal, material, patrimônio e serviço; atividades ligadas ao alcance de objetivos públicos, e que compõem as políticas públicas econômicas e sociais. Tais atividades são a razão da Administração Pública existir, pois através delas é que acontece a prestação de serviços à sociedade.

Para ser eficiente, a Administração Pública necessita de condições favoráveis em escala institucional, técnica e administrativa. Institucionalmente, precisa de apoio político,

estabilidade, continuidade e ações legalmente fundamentadas; tecnicamente, requer pessoas capacitadas, submetidas a programas de aperfeiçoamento, para que possam ser avaliadas pelos seus méritos e não por pressões políticas, assim como disponibilidade de informações, de modo a dar transparência à formulação de políticas públicas; administrativamente, necessita de estruturas organizacionais capazes de coordenar a execução de atividades e programas, e cuja eficiência possa ser medida pela capacidade em superar os obstáculos da burocracia, bem como garantir uma integração de esforços para a consecução de objetivos comuns voltados à melhoria dos padrões de vida da coletividade;

Segundo Bresser-Pereira (1998), em nível federal, a Administração direta é o conjunto de órgãos integrados na estrutura administrativa da Presidência da República e dos Ministérios. No âmbito Estadual é o conjunto de órgãos integrados na estrutura administrativa do Governo do Estado e dos Secretários de Estado. Em escala Municipal, é o conjunto de órgãos integrados na estrutura administrativa da Prefeitura e das Secretarias Municipais.

Para o referido autor, a Administração indireta compreende o complexo de entidades que, vinculadas a um Ministério, prestam serviços de interesse popular. As entidades que integram esse segmento da administração pública apresentam quatro características em comum: criação por lei específica, personalidade jurídica, patrimônio próprio e autonomia administrativa e financeira. Na Administração indireta encontramos quatro tipos de entidades: autárquicas, fundacionais, empresas públicas e sociedades de economia mista.

No plano administrativo, utilizamos três modelos para definir o Estado: Patrimonial, Burocrático e Gerencial.

No século XIX houve um grande progresso, que foi o surgimento de uma administração pública burocrática em substituição às formas patrimonialistas de comandar o Estado. No século XX o Estado aumentou o seu papel econômico e social. Mas o estratagema adotado por este tipo de administração (controle hierárquico e legal sobre os procedimentos) provou ser inadequada. Esta estratégia talvez pudesse evitar a corrupção e o nepotismo, mas mostrou-se lerda, custosa e, por vezes, ineficiente.

No lugar da administração pública burocrática, veio à tona uma nova forma de administração, a Administração Pública Gerencial. Ela tomou emprestada do setor privado ferramentas administrativas consideradas positivas na resolução de problemas gerenciais.

Para Bresser-Pereira (1998), a administração pública gerencial veio como resposta à crise do Estado, como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos serviços que são de responsabilidade do Estado, e como uma ferramenta para proteger o patrimônio público contra os interesses da corrupção.

Conforme salienta Paula (2007), esse novo modelo de gestão apresenta as seguintes características: administração profissional, autônoma e organizada em carreiras; descentralização administrativa; maior competição entre as unidades administrativas; disciplina e parcimônia no uso dos recursos; indicadores de desempenho transparentes; maior controle dos resultados; ênfase no uso de práticas de gestão originadas no setor privado.

Na Administração Pública as metas governamentais são estabelecidas por políticas e critérios de sucesso relativos: as metas não se reduzem a lucros e perdas. Estas metas, na realidade, são freqüentemente complexas e conflitantes, pois a tarefa dos políticos é tentar satisfazer diversos interesses, traduzindo-os em políticas governamentais implementadas pelos corpos públicos. A divisão de responsabilidades entre esses corpos também segue mais as considerações políticas do que os princípios lógicos, econômicos e organizacionais.

De acordo Bresser-Pereira (1998), as ferramentas gerenciais também podem ser utilizadas na Administração Pública, visto que existem dois tipos de sistemas: os administrativos predominantes no setor público tendem a operar de forma ineficiente com a introdução do gerencialismo, e administração estratégica, financeira, de pessoal e de tecnologias, que funcionam da mesma forma no setor público ou privado, e são corretamente administrados quando se recorre às práticas gerencialistas.

Bresser-Pereira (1998), salienta que, a avaliação de desempenho é um dos meios que a administração pública põe para mensurar e melhorar o desempenho individual, o desempenho do órgão e a qualidade dos serviços prestados, sem ter que abrir mão da estabilidade que protege os servidores e o próprio Estado de governantes movidos pela ética patrimonialista.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho desenvolvido proporcionou a aquisição de novos conhecimentos e a integração de conteúdos com a realidade da Administração pública. Na elaboração deste artigo foi possível conhecer, de um modo geral, modelos de escalas gráficas, escolha forçada, pesquisa de campo, métodos dos incidentes críticos, que são conhecidos como os métodos tradicionais de avaliação de desempenho. Também foi possível verificar outros tipos de avaliação de desempenho como a avaliação por objetivos, avaliação por potencial, avaliação por resultados, avaliação por competências, avaliação 180°, avaliação 360°, da Avaliação de Desempenho e as dificuldades existentes.

Da fundamentação teórica para realizar este artigo, percebe-se que a Avaliação de Desempenho é um dos mais fundamentais instrumentos para medir os resultados obtidos pelas pessoas na execução de suas tarefas. Permite reconhecer e recompensar, de forma justa, a contribuição do desempenho dos colaboradores aos resultados esperados e permite também, identificar os principais motivos dos resultados que não são esperados, traçando, com clareza, as ações corretivas.

Na revisão bibliográfica, percebeu-se que a cultura organizacional, o ambiente de trabalho, o estilo gerencial e a visão em torno dos resultados da avaliação são fundamentais para o sucesso do programa de avaliação de desempenho. Neste contexto, cabe ressaltar que o entendimento errôneo do verdadeiro sentido da avaliação de desempenho tem levado as organizações a subutilizarem os benefícios que este instrumento é capaz de oferecer.

Atualmente, o comprometimento do colaborador não é apenas louvável, mas indispensável. Eles é que fazem (ou não) o sucesso de um sistema de Avaliação de Desempenho e, por isso, eles têm que sentirem-se realizados, satisfeitos, valorizados, para que o sistema de Avaliação de Desempenho seja eficiente e eficaz.

Muitas organizações desenvolvem seus próprios métodos de avaliação de desempenho adaptando métodos conhecidos às peculiaridades e aos objetivos específicos a serem alcançados. Portanto, não há como dizer qual é o melhor método de avaliação de desempenho. Um tipo de avaliação pode obter ótimos resultados em uma organização e não ser bem aceito em outra.

Assim, como as empresas avaliam seus funcionários, o serviço público também avalia seus servidores. Porém, o tipo e o foco da avaliação dependem muito da forma de agir dessa administração, se há uma prevalência do patrimonialismo, da burocracia ou da administração gerencial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AREZZO, Dryden Castro de. **Introdução à administração pública**. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 1999.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Avaliação do Desempenho Humano na Empresa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: O Passo Para a Administração Participativa**. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

FLANNERY, Thomas P.; HOFRICHTER, David; PLATTEN, Paul E. **Pessoas, Desempenho e Salários**. São Paulo: Futura, 1997.

GRAMIGNA, M. R. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. São Paulo: Pearson Education, 2002.

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

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LEBOYER, C. L. **Gestión de Las Competencias**. Barcelona: Adiciones Gestión 2000, 1997.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1995.

McGREGOR, Douglas. **Um Exame Preocupado da Avaliação de Desempenho**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas, 1997.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jonh W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PAULA, Ana Paula Paes de. **Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea.** Rio de Janeiro: FGV, 2007.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. Estratégia e estrutura para um novo Estado. **Revista do Serviço Público.** Brasília, Outubro, 1998.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Avaliação de Desempenho: Métodos Clássicos e Contemporâneos, Avaliação por Objetivos, Competências e Equipes.** 10. ed. São Paulo: LTr, 2008.

\_\_\_\_\_. **Administração de Cargos e Salários.** 15 ed. São Paulo: LTr, 2011.

PORTAL DOS ADMINISTRADORES. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 16 de outubro de 2011.

REIS, Germano Glufke. **Avaliação 360 Graus: Um Instrumento de Desenvolvimento Gerencial.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RH - O portal dos profissionais de Recursos Humanos Disponível em: <<http://www.rh.com.br>>. Acesso em 15 de outubro de 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional.** Rio de Janeiro: LTC, 1998.

SANTOS, Luiz Alberto dos; CARDOSO, Regina Luna dos Santos. Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: Problemas e Perspectivas. In: **XV Concurso de Ensayos del CLAD "Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental"**. Caracas, 2001.

VROOM, Victor H. **Gestão de Pessoas, Não de Pessoal.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.