

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano

FERNANDA CORADELLO PERENCIN

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO
DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

CURITIBA

2014

FERNANDA CORADELLO PERENCIN

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇO
DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO

Trabalho apresentado como requisito à
obtenção do certificado da MBA de Gestão e
Comportamento Humano da Universidade
Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Carolina Valentini Toscani

CURITIBA

2014

RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo construir um modelo de avaliação de desempenho para uma prestadora de serviço na área de tecnologia de informação. Para tanto, utilizou-se como metodologia um estudo de caso único e foram realizadas entrevistas e análises de documentos internos da empresa. Foi criada então, uma avaliação de desempenho utilizando o modelo de escala gráfica baseada em 18 competências que foram consideradas importantes de acordo com os valores da empresa. Essas competências foram escolhidas juntamente com os gestores/avaliadores. Concluiu-se que esse modelo de avaliação é o mais adequado, pois é de simples entendimento e não denota uma grande quantidade de tempo.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Avaliação de Competência. Tecnologia de Informação. Prestadora de Serviço.

ABSTRACT

This research aims to build a performance evaluation model to an outsourcer in the information technology scene. Therefore, it was used as methodology an unique study case and were performed interviews and internal company's documentation analysis. It was created then a performance evaluation using the graphical scale model based on eighteen competencies that were considered relevant according to the company's values. These competencies were chosen with the managers/evaluators. The bottom line is that this evaluation model is the most suitable as it is simpleton and does not require significant amounts of time.

Keywords: performance evaluation. competence evaluation. information technology. outsourcer.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
2 REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA	6
2.1 GESTÃO DE PESSOAS	6
2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	6
2.2.1 Comparação simples ou atribuição de graus	9
2.2.2 Comparação binária	10
2.2.3 Escolha forçada.....	10
2.2.4 Escala gráfica.....	10
2.2.6 Frases descritivas	11
2.2.6 Avaliação por objetivos.....	11
3 METODOLOGIA	12
4 A ORGANIZAÇÃO	13
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	13
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA	14
5 PROPOSTA	15
6 CONCLUSÃO	19
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	20

INTRODUÇÃO

O mercado na área de tecnologia de informação em Curitiba está aquecido, aumentando a concorrência e inflacionando salários dos profissionais que atuam em empresas da área. De 2007 a 2012 houve um crescimento de quase 50% no número de prestadoras desse serviço e um aumento de 158% em oportunidades na área (GAZETA DO POVO, 2013).

Na empresa a que esse estudo se refere é possível perceber o impacto desse aquecimento, pois a remuneração deixou de ser o principal atrativo para o profissional permanecer na organização.

Com o crescimento dos resultados das empresas, cresce o número de empregados, e com ela a necessidade de adequar a empregabilidade de seus talentos e habilidades para assegurar que os recursos da organização sejam utilizados de modo eficaz. As pessoas passaram a ser vistas como vantagem perante as concorrentes, assim, as empresas aumentaram seu investimento em práticas para satisfazer seus empregados e fazer com os mesmos sigam a estratégia e missão estabelecida pela organização (CHIAVENATO, 2008).

Esse trabalho tem como objetivo apresentar uma prática de gestão de pessoas, a avaliação de desempenho, que pode auxiliar na retenção e gestão de pessoas na filial de Curitiba de uma empresa de prestação de serviço da área de Tecnologia de Informação.

A implantação desse projeto visa à diminuição da rotatividade de profissionais e o aumento da satisfação do profissional em trabalhar na organização, evitando assim que o funcionário busque por novas oportunidades no mercado e auxiliando na consolidação da empresa perante as concorrentes.

2 REVISÃO TEÓRICA-EMPÍRICA

A revisão teórica presente nesse trabalho é introduzida com uma breve descrição de gestão de pessoas e descreve a avaliação de desempenho sob olhar de alguns autores que foram importantes no desenvolvimento desse projeto.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente a maioria das pessoas passa grande parte do seu dia no trabalho, o que torna difícil separar a vida pessoal e profissional, o sucesso e satisfação na vida profissional interferem diretamente nos objetivos individuais. Também, a organização depende das pessoas e seus serviços para crescer, competir, produzir, etc. Um depende do outro para atingir seus objetivos (CHIAVENATO, 2008).

Gestão de pessoas para Dalmau e Benetti (2009) se configura em pessoas trabalhando para que os objetivos da empresa sejam atingidos, porém buscando também seus objetivos pessoais. Os objetivos são alcançados se os profissionais são capacitados e possuem as competências necessárias para o desempenho de sua função.

Dessa forma, manter as pessoas motivadas e empenhadas em seu trabalho trazem benefícios à empresa, que conta com produtividade e metas.

A gestão de pessoas visa auxiliar os líderes das organizações a atingirem os objetivos por meio de práticas de RH como cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, qualidade de vida e segurança do trabalho, etc. (CAMPOS, 2009).

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho tem como objetivo analisar um grupo de funcionários ou análise individual do profissional visando maior desempenho e produtividade por meio da promoção do desenvolvimento pessoal e profissional (FRANÇA, 2013).

Para Chiavenato (2008), a avaliação de desempenho é uma análise e relação de três fatores: como cada pessoa desenvolve seu papel na função para qual foi contratada, as metas que foram estabelecidas e o seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um instrumento para que os resultados dos Recursos Humanos da Organização possam melhorar (CHIAVENATO, 2008).

Segundo Kaplan e Norton (1997) não se pode gerenciar o que não se pode medir. Nesse sentido, a avaliação de desempenho se torna cada vez mais importante na tomada de decisão dos gestores dentro da organização.

Dalmau e Benetti (2009) apresentam um quadro com os conceitos de avaliação de desempenho sob o ponto de vista de diversos autores:

Quadro 1 - Conceitos Avaliação de Desempenho

Autor	Ideia Central
Bergamini (1983)	Aspectos particulares atendem tanto os requisitos básicos dos grupos de cargos, quanto às pessoas envolvidas
Werther e Davis (1983)	Desempenho do empregado no cargo
Lucena (1995)	Reconhecimento do desempenho humano como fator impulsionador do sucesso da empresa
Chiavenato (1999)	Desempenho da pessoa na função do cargo, das metas e resultados e do seu potencial de desenvolvimento
Rabaglio (2004)	Ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial humano de toda a organização
Tanke (2004)	Grau de progresso dos funcionários no desenvolvimento individual e organizacional
Boas e Carvalho (2004)	Estimar a contribuição de uma pessoa para o desenvolvimento da organização

Fonte: DALMAU E BENETTI (pag. 14, 2009)

A avaliação de desempenho busca alinhar expectativas referentes os resultados entre funcionários e empresa, acompanhar as atividades e corrigi-la quando necessário e avaliar os resultados alcançados até o momento (PONTES, 2002). Para Pontes (2002), avaliar o desempenho dos funcionários é uma das principais funções dos líderes, pois permite definir resultados de acordo com o

planejamento estratégico da empresa, além de acompanhar diariamente seu progresso, revisar as atividades e ainda elaborar e definir novos desafios.

Pontes (2002) ainda conclui que o processo de avaliação de desempenho tem como objetivo, além de elencar os resultados que os funcionários precisam alcançar, acompanhar as atividades e dar feedbacks periódicos.

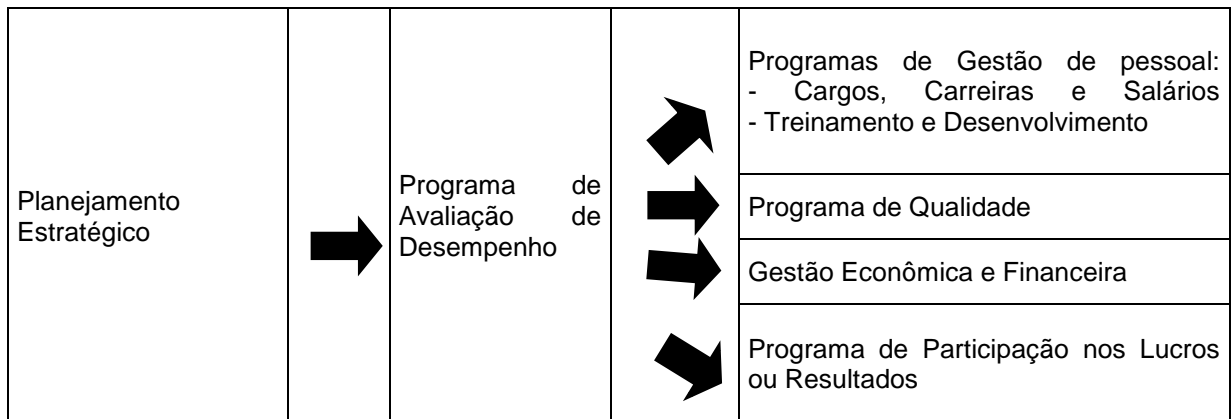
A principal vantagem da avaliação de desempenho é que o profissional pode melhorar seu desempenho individual ou do grupo, promovendo o benefício de todos, empresa, pessoal e grupo. O retorno da avaliação sobre a qualidade das atividades desenvolvidas melhora, por si só, o desempenho, se tornando a razão central da avaliação (FRANÇA,2013).

Pontes (2002) considera como principais objetivos da avaliação de desempenho:

- Tornar dinâmico o planejamento da empresa;
 - Conseguir melhorias na empresa voltadas à produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, bem como relação aos aspectos econômicos e financeiros;
 - Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
 - Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela empresa;
 - Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
 - Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
 - Gerar informações;
 - Tornar claro que resultados são conseguidos através da atuação de todo corpo empresarial;
 - Estabelecer clima de confiança, motivação e cooperação entre os membros das equipes de trabalho;
 - Servir como instrumento propagador de programas de qualidade e conforme método adotado, do próprio instrumento de gestão da qualidade;
 - Servir como instrumento para levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento.
- (PONTES, 2003, pg 27)

Segundo França (2013), as informações extraídas da avaliação de desempenho, permitem que a área de Recursos Humanos tome decisões importantes como salário, cargos, promoções e demissões, treinamento e planejamento de carreira.

Para Pontes (2002), a avaliação de desempenho depende do planejamento estratégico da empresa, além de estar relacionado a outras práticas de gestão como mostrado do quadro abaixo:

Quadro 2 - Sistema Integrado da Avaliação de Desempenho

Fonte: PONTES (2002, pag. 27)

Há vários métodos de avaliação de desempenho como: comparação simples ou atribuição de graus, comparação binária, escolha forçada, escala gráfica, avaliação de atividades, avaliação por objetivos, etc.

2.2.1 Comparação simples ou atribuição de graus

Esse método avalia o desempenho do profissional por escala já determinada anteriormente, por meio de um conceito geral de desempenho em uma escala de ruim à excepcional. Como parâmetro, identifica-se dentro de uma equipe pessoas que tem seu desempenho classificados como ruim, regular ou excepcional e as demais pessoas são classificadas dentro da escala de acordo com o parâmetro (PONTES, 2002).

Pontes (2002) considera que esse não seja um método de avaliação positivo, pois avalia somente o desempenho passado e não permite programas de melhoria de desempenho. Existe também o agravante de que as pessoas avaliadas desconhecem as razões de serem classificadas na escala e não estimula o diálogo entre os líderes e a equipe.

2.2.2 Comparação binária

Esse método faz relação comparativa entre as pessoas da equipe. O desempenho do profissional é comparado com o colega de equipe e caso seja superior recebe um ponto. Ao final das comparações, os pontos são somados e é feito um escalonamento das pessoas do melhor ao pior (PONTES, 2002).

Esse método tem as mesmas desvantagens do método anterior.

2.2.3 Escolha forçada

Esse método parte da premissa que a empresa deve ter uma curva normal de desempenho, ou seja, devem existir na empresa funcionários com desempenhos ruins, outros com desempenho bom e outros com desempenho excelente. Esse parâmetro é definido pela empresa, mas deve seguir essa regra (PONTES, 2002).

Nas empresas, é notório que existam desempenhos diferentes, porém, espera-se que todos sejam positivos e os que não apresentam resultados satisfatórios, deveriam haver programas para a recuperação dos mesmos. Esse método pode, certamente, levar à desmotivação da equipe (PONTES, 2002).

2.2.4 Escala gráfica

A escala gráfica utiliza de fatores ou características previamente estabelecidas pela empresa que também deverão ser classificados entre ruim e excepcional de acordo com o desempenho. Porém são descritos exemplos de comportamento que os funcionários deveriam ter para cada item e em cada cargo. São escolhidas aproximadamente dez características para cada conjunto de cargos (PONTES, 2002).

2.2.6 Frases descritivas

Nesse método, o funcionário é avaliado por meio de comportamentos descritos previamente. São descritos conjunto de frases que visam descrever o comportamento ideal e o comportamento negativo (PONTES,2002). O avaliador assinala opção sim para o comportamento apresentado pelo profissional e não para o comportamento que ele não apresenta. A cada resposta sim, o funcionário recebe um ponto.

2.2.6 Avaliação por objetivos

A avaliação por objetivos busca um empenho do profissional com os objetivos da organização, para tanto o líder e o funcionário, por meio de uma conversa, estipulam os objetivos que o profissional deve alcançar durante um período de tempo, geralmente um ano. Também, nessa conversa, há um planejamento das ações que devem ser tomadas para atingir as metas no prazo estipulado (PONTES, 2002).

3 METODOLOGIA

Esse trabalho foi desenvolvido utilizando a metodologia de estudo de caso único. Esse método se classifica como qualitativo e é o mais usado em coleta de dados de estudos em empresas (CESAR, 2006). Segundo MATTAR (2006) os estudos de caso único devem ser realizados quando tem intenção de agrupar várias características e fatos do objeto pesquisado.

A empresa escolhida para o estudo não tem nenhuma avaliação de desempenho implantada e nenhuma prática de gestão de pessoas semelhante. A empresa permitiu a coleta de dados, desde que seu nome seja mantido em sigilo.

O estudo foi realizado dentro da organização que permitiu o acesso a documentos e possibilitou levantamento de informações com os funcionários e gestores.

4 A ORGANIZAÇÃO

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

A TECINFO (no presente trabalho, será usado um nome fictício, pois os dados coletados na organização são confidenciais) foi fundada em 1993, tendo mais de 20 anos no mercado de tecnologia de informação. A empresa conta com um crescimento anual de 30%, sendo que em 2012 chegou a ter um faturamento de R\$ 435.000.000,00.

Hoje, a empresa conta com mais de quatro mil funcionários distribuídos nas filiais do Rio de Janeiro, São Paulo, Curitiba, Alphaville, Fortaleza, Recife, Salvador, Brasília, Natal e Nova Iorque.

A empresa presta serviços de Outsourcing de Aplicações e Service Desk, Desenvolvimento de Aplicações Sob Medida, Soluções de Mobilidade, Cloud Computing, Consultoria em TI e Processos Financeiros, até a Terceirização de Processos de Negócio (BPO).

Haja vista que a proposta de implantação desse presente projeto é direcionado a unidade de Curitiba, será descrito maiores informações sobre essa filial.

Em 2007 a TECINFO adquiriu uma empresa prestadora de serviços de uma grande instituição financeira em Curitiba, dando-se início sua trajetória no Paraná. Com o crescimento constante dentro desse cliente e novos contratos, chegou-se há um número superior a 600 funcionários em Curitiba.

No segundo semestre do ano de 2013, a TECINFO perdeu seu principal cliente, tendo que desligar mais de 80% de seu quadro de funcionários.

Com esse impacto, a empresa foi obrigada a criar novas estratégias para recuperação e crescimento e seu principal objetivo foi aumentar os serviços prestados e projetos em seus clientes ativos e adquirir novos contratos.

Hoje, a organização atende não só clientes do ramo financeiro, mas clientes do ramo de telecomunicações, educacionais, além de órgãos governamentais.

A empresa conta com 204 funcionários na filial de Curitiba, sendo que aproximadamente 40% desses profissionais ficam alocados nos clientes.

No ano de 2014 a TECINFO, contou com a ajuda de uma consultoria para elaboração de um mapeamento estratégico e definir valores que vão de encontro às metas e missão da organização. São eles: aprendizado, entrega, autonomia, perenidade, ética e paixão.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Com as informações levantadas para esse estudo percebeu-se que, há uma insegurança dos funcionários pela grande redução de quadro que ocorreu em 2013. O índice de rotatividade da empresa está superior à média de mercado. Atualmente 4,7% dos profissionais solicitam desligamento para assumir desafios em outras organizações e a média para o mercado de tecnologia é em torno de 3,4%.

O principal motivo que leva os profissionais buscarem novas propostas de trabalho é a oportunidade de crescimento profissional, aprendizado e assumir novos desafios.

5 PROPOSTA

Visto que a empresa estudada passa por um momento no qual os funcionários estão inseguros e desmotivados e a organização busca recuperação e crescimento, esse projeto propõe que seja implantada uma avaliação de desempenho na organização.

Como revisado nesse estudo, a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta para colaborar na motivação do profissional, pois promove conversas frequentes entre o funcionário e a gestão, além de fornecer à área de Recursos Humanos informações para implantar novas práticas como treinamento, desenvolvimento, promoções etc.

A avaliação de desempenho sugerida à empresa é uma adaptação do método de escala gráfica, pois é de fácil entendimento e visa avaliar o desempenho do profissional sem muita complexidade (PONTES, 2002), para maior aceitação por parte dos avaliadores e que seu preenchimento seja mais simples e necessite de um prazo menor para preenchimento e compreensão dos dados.

A sugestão é a avaliação por competências, dessa forma, é possível avaliar de uma forma mais ampla e o foco maior é nas competências genéricas da empresa baseadas nos valores instituídos pela mesma.

Seguindo o conceito de Pontes (2002) os fatores da avaliação foram definidos de forma participativa. Foram realizadas algumas reuniões com os gestores e possíveis avaliadores da filial de Curitiba e apresentada diversas competências. Em conjunto, o grupo escolheu as competências que julgavam importantes para realização do trabalho.

Para cada competência deverá constar também sua definição de comportamento, para que seja minimizada a possibilidade de diferentes interpretações.

Segue abaixo as competências escolhidas e suas respectivas definições:

- Interesse pela Instituição: procura conhecer a estrutura e funcionamento da entidade e os principais produtos e serviços por ela oferecidos. Compreende seu papel nos processos da entidade e tem uma visão global da dinâmica organizacional e das relações entre os processos. Conhece os impactos de seu trabalho nas atividades dos outros colegas/áreas;

- Compromisso com Valores: compromete-se com os valores e princípios da entidade e com sua disseminação;
- Normas: demonstra conhecimento das normas e procedimentos da entidade e compreende a importância de seu cumprimento e atua nesse sentido;
- Comunicação: escuta atentamente e expressa suas ideias, verbalmente e por escrito, usando uma linguagem clara e objetiva e certificando-se do entendimento das mensagens transmitidas ou recebidas. Adota o meio de comunicação adequado ao conteúdo e contexto da informação;
- Relacionamento Interpessoal: trata a todos com respeito, simpatia, presteza e educação, independentemente da hierarquia e do público, buscando um clima de harmonia, confiança e cooperação. Demonstra paciência e capacidade de conviver com diferenças (ritmo, estilo, pensamentos, etc). Tem habilidade para dizer “o que precisa ser dito”;
- Iniciativa: antecipa-se, tirando proveito de oportunidades e não deixando acontecer falhas que possam ser evitadas. Demonstra iniciativa diante de imprevistos e pressões;
- Automotivação: demonstra capacidade de automotivação e apresenta energia para implantação de mudanças;
- Inovação: executa atividades de forma crítica, sugere e implanta novas práticas de trabalho visando a melhoria das atividades e processos;
- Organização: planeja e organiza adequadamente suas tarefas, materiais, documentos e outros que utiliza para realização de seu trabalho;
- Discrição: trata com confidencialidade os dados da entidade;
- Capacidade de negociação: negocia com habilidade com fornecedores, prestadores de serviços e usuários, observando regras, acordos e contratos;
- Capacidade Analítica: identifica, interpreta e avalia diferentes tipos de dados, relacionando-os de forma lógica e com sentido crítico;
- Capacidade de trabalho em equipe: interage e mantém bom relacionamento com seus pares, superiores e outras equipes, contribuindo para o trabalho das outras áreas. Atende aos clientes interno e externo, de forma prestativa, segura e com competência técnica, dando resposta aos seus pedidos e sugestões, de modo a valorizar o relacionamento. Cooperar no compartilhamento de ideias, atividades e soluções com os membros da equipe e das demais áreas. Põe-se à disposição

espontaneamente para executar outros serviços e auxiliar colegas, de acordo com as necessidades e possibilidades;

- Manejo de conflitos: capacidade para identificar posições próprias e alheias de uma situação crítica ou situação de conflito, trocando percepções e atingindo acordos satisfatórios, baseados na dinâmica ganha-ganha;
- Conhecimento técnico: detém os conhecimentos, habilidades e experiência necessárias às suas atividades, aplicando recursos teóricos e práticos para sua realização. Expressa autoconfiança nas informações, atividades e serviços prestados sob a sua responsabilidade;
- Geração de conhecimento: busca, sistematiza, registra e dissemina o conhecimento, de modo a transformá-lo em vantagem para a organização e equipe;
- Busca de orientação: busca orientação para solucionar problemas/dúvidas do dia-a-dia diante de situações imprevistas;
- Autodesenvolvimento: procura evoluir pessoal, profissional e intelectualmente, buscando aperfeiçoamento e atualização contínua de seus conhecimentos.

A avaliação de cada funcionário deverá ser realizada pelo seu gestor imediato e para cada competência o avaliado deverá receber uma classificação, de 1 a 5, sendo o 1 o mais baixo e o 5 o mais alto. Dessa forma, dá-se maior flexibilidade nas respostas.

Além disso, deverá ser inserido após cada questão, uma caixa de texto em branco, para que o gestor/avaliador possa inserir na avaliação alguma observação ou comentário sobre o item avaliado.

Os gestores deverão passar por treinamento para o correto preenchimento e acompanhamento do processo, isso é primordial para que o resultado da avaliação de competências seja satisfatório.

É importante também que os funcionários sejam comunicados antecipadamente da ação e o que a empresa espera com a mesma.

Os dados extraídos da avaliação deverão ser tabulados e discutidos com cada gestor. A área de recursos humanos da filial de Curitiba deverá ser responsável por essa ação, como também, ser responsável pelo acompanhamento do feedback e elaboração do plano de ação juntamente com o avaliador.

A tabulação dos dados por grupos/equipes permitirá a área de recursos humanos avaliar quais os pontos de melhoria para elaborar ações que serão necessárias para sanar os déficits.

Espera-se também, que a conversa entre recursos humanos, gestor e funcionário já traga benefícios, visto que na empresa não há o hábito de feedbacks sobre o funcionário ou seu desempenho.

6 CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho é hoje uma das principais práticas da área de Recursos Humanos. Ela proporciona a avaliação do desempenho dos profissionais tanto individual como em grupo (FRANÇA,2013).

Além disso, é um a ferramenta que permite alinhar as expectativas da empresa e do funcionário, também promove o acompanhamento das atividades e a correção se necessário (PONTES, 2002).

O presente estudo teve como objetivo construir um modelo de avaliação de desempenho para uma empresa prestadora de serviço na área de tecnologia de informação.

Considerando a situação-problema da empresa, que conta com uma rotatividade de profissionais maior do que o normal para o mercado e onde aparece a insegurança do funcionário, conclui-se que seria um benefício para a organização, uma ferramenta como a avaliação de desempenho para promover conversas e feedbacks entre as partes, além de possibilitar a implantações de outras práticas.

Chegou-se a conclusão que a avaliação de desempenho por competências seja o mais adequado para a organização em questão, pois permite uma flexibilidade maior, além de ser simples de ser aplicada, pois não necessita de muito tempo.

A construção do modelo e a escolha das competências foi realizada por entrevistas com os gestores/avaliadores e estudo dos documentos internos da organização, como os valores, objetivos e missão. Para avaliar cada competência foi escolhido o modelo de escala gráfica pela facilidade de entendimento e implantação.

Considera-se como sugestão, que além dos feedbacks de acompanhamento e avaliação dos resultados, sejam aproveitados os dados extraídos da avaliação de desempenho para implantar outras práticas, como treinamento das competências que estão em déficit e um melhor aproveitamento interno dos funcionários, a fim de promover a motivação dos profissionais e sanar a insegurança que existe hoje na organização.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANOV, M. R. **Psicologia no gerenciamento de pessoas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

BORTOLUZZI, S. C.; ENSSLINN, S. R.; ENSSLIN, L.. Avaliação de Desempenho dos Aspectos Tangíveis e Intangíveis da Área de Mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, vol. 12, núm. 37, outubro-diciembre, 2010, pp. 425-446.

CAMPOS, L. E. **Gestão de pessoas**. Lins: Unisaesialo, 2009. 51p.

CASTRO, J. H. M.; KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A.S. Modernidade Organizacional em Gestão de Pessoas como Base para a Incorporação de Modelo de Gestão por Competências. **RAC-Eletrônica**, v. 2, n. 1, art. 7, p. 105-122, Jan./Abril 2008. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac-e> Acesso em 01/08/2014.

CESAR, A. M. R. V. C. . Método do Estudo de Caso (Case studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. **REMAC Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**, São Paulo, Brasil, v. 1, n. 1, 2005.

CHIAVENATO, I. **Desempenho Humano nas Empresas: Como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CURITIBA assume vocação tecnológica. Disponível em: <http://www.gazetadopovo.com.br/economia/conteudo.phtml?id=1469585&tit=Curitiba-assume-vocacao-tecnologica> Acesso em 06/06/2014.

DALMAU, M. B. L.; BENETTI, K. C. **Avaliação de Desempenho**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2009. e-book. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=0IbUeVTPbswC&pg=PA2&lpg=PA2&dq=Dalmau+e+Benetti+livro+2009&source=bl&ots=KjM_MWw9Aj&sig=8f0mIMqFAoDPA5FqzNrNyj2zjvg&hl=ptBR&sa=X&ei=M7kpVlezDOjgsASSvYHoBw&ved=0CDIQ6AEwBA#v=onepage&q=Dalmau%20e%20Benetti%20livro%202009&f=false Acesso em: 05/08/2014.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007

GAMBA, J. J.; DUTRA, A.; NUNES, R. F.; KEMPER, G. F.; VIEIRA, C. A. Avaliação de desempenho de serviços emergenciais: uma análise da produção científica do período de 1991 a 2010. **Revista de Administração da Unimep**, São Paulo, Brasil, vol. 10, núm. 3, septiembre-diciembre, 2012, pp. 26-50. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273724912002> Acesso em 16/05/2014.

KAPLAN, R S.; NORTON, D P. **A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing** (edição compacta). São Paulo: Atlas. 1996.

PONTES, B.R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 8 ed. São Paulo: LTr,2002.

ZANELLI, J. C. **Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho** / Jose Carlos Zanelli, Narbal Silva – 3 ed. – São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.