

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

GABRIELI ORCELLI DOS REIS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: O ATUAL DESAFIO DAS EMPRESAS

CURITIBA

2016

GABRIELI ORCELLI DOS REIS

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: O ATUAL DESAFIO DAS EMPRESAS

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Gestão de Talentos e Comportamento Humano em 2016, do Centro de Pesquisa e Pós Graduação em Administração, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Carolina Valentini Toscani Kim

CURITIBA

2016

RESUMO

Este estudo teve por objetivo explicar sobre o conceito de Avaliação de Desempenho, bem como apresentar algumas técnicas utilizadas para avaliar o desempenho de profissionais em qualquer contexto empresarial. A pesquisa de caráter bibliográfico e qualitativo utilizou-se de materiais disponíveis em artigos, livros, revistas e periódicos, cujos resultados apontam para uma inconsistência dos métodos explorados. Além dos conceitos que tangem a avaliação de Desempenho, o estudo traz a tona os obstáculos enfrentados pela área de Recursos Humanos para que os colaboradores tenham uma avaliação fidedigna à sua performance, durante um dado período de tempo, e uma correta aplicação do plano de consequência profissional.

Palavras-chave: Avaliação de Desempenho. Recursos Humanos. Competências., Performance.

ABSTRACT

This research has the goal of explain about the Development Evaluation concept, as well as to present some technics used to evaluate the workers' development independently of the business context. The bibliographic and qualitatively research were based on available articles, books, magazines and periodics, which results aim the inconsistency of the explored methods. Besides the concepts which the development evaluation refers, the research brings up the obstacles faced by the Human Resources work-field in order the employees to have the most reliable performance feedback, during certain period of time, and a correct professional consequence plan application.

Keywords: Development Evaluation. Human Resources. Competencies.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – ESQUEMA AVALIAÇÃO 180 GRAUS.....	11
FIGURA 2 – ESQUEMA AVALIAÇÃO 360 GRAUS.....	12
FIGURA 3 – NINE BOX.....	15

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2.	REVISÃO DE LITERATURA.....	7
2.1.	COMPETÊNCIAS.....	7
2.2.	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.....	8
2.3.	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO.....	8
2.3.1	Avaliação 180 graus.....	10
2.3.2	Avaliação 360 graus.....	11
2.3.4	Cinco conversas.....	13
2.3.5	Matriz 9box.....	13
4	METODOLOGIA.....	15
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	16
	REFERÊNCIAS.....	19

1 INTRODUÇÃO

Com a entrada de diversas gerações no ambiente corporativo, tem se observado uma grande dificuldade em contratar e manter o quadro de funcionários.

Ao que tange o reconhecimento de cada funcionário, o grande desafio a ser superado é o da avaliação de desempenho, uma vez que a mesma avalia o potencial subjetivo de cada um, bem como o trabalho realizado, dificultando que a mesma seja realizada de forma coerente.

De acordo com Guimarães e Ramagem (1998), a avaliação do desempenho de pessoal deve ser abrangida como um procedimento que se inicia com o planejamento e termina com a comparação entre o executado e o planejado. Por isso, precisa estar intimamente relacionada com os objetivos e metas empresariais, tendo em vista que os funcionários fazem parte de todo o diferencial estratégico de uma companhia.

Desta forma, o presente artigo tem por objetivo verificar, na literatura, alguns dos instrumentos mais utilizados para avaliar os profissionais, bem como os pontos positivos e as possíveis lacunas que podem inviabilizar a aplicação do método em algum modelo empresarial.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 COMPETÊNCIAS

Segundo Brandão (2008), competências humanas ou profissionais são combinações complementares de conhecimentos, habilidades e atitudes e são expostas por meio do desempenho profissional de cada indivíduo, que por sua vez introduzem um valor agregado na organização. Para o autor, as competências podem ser observadas frente às situações profissionais e fazem o elo entre o indivíduo e a estratégia da organização.

Rabaglio (2004), refere que o conceito de competências está pautado em três pilares: Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA), onde o Conhecimento é o conjunto de informações e saberes que uma pessoa adquire ao longo de sua vivência; Habilidade é o atributo de saber fazer, está ligada a aplicabilidade do conhecimento adquirido e a Atitude é composta pelo anseio de fazer, está intimamente ligado ao nível de comprometimento com o trabalho.

De modo geral, o conceito de CHA alude-se às características pessoais que levam uma pessoa colocar em prática tudo aquilo que sabe.

Munck, Munck e Souza (2001) ao estudarem White (1959), perceberam que o autor explana as competências como características de personalidade que estão ligadas ao desempenho e motivação de cada indivíduo na organização, fazendo com que exista uma relação efetiva do indivíduo com o ambiente. Por estarem ligadas à motivação, as competências se apresentam em maior ou menor grau de acordo com o nível de satisfação pessoal do funcionário.

Campos, Santos e Rodrigues (2014), ao analisarem o posicionamento de McClelland (1973), pontuaram que a competência é uma característica intrínseca que pode acarretar em um melhor desempenho na realização de uma tarefa. No entanto ela tem utilidade apenas quando é colocada em prática, ou seja, quando a pessoa apresenta a capacidade de entrega à organização.

2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Devido ao maior desenvolvimento tecnológico e às mudanças estruturais na economia, as organizações passaram a ter uma maior dependência da competência humana para garantir seu sucesso competitivo. Desta forma as empresas passaram a dar maior relevância e criaram novas exigências para gestão das competências dos seus funcionários, para que estes possam responder de forma adequada às estratégias da companhia. (RODRIGUES, 2006).

De acordo com Rodrigues (2006), as competências humanas são um dos principais elementos que asseguram a vantagem competitiva da empresa, tendo em vista que não são passíveis de imitação.

Rodrigues (2006), ao citar Brandão e Guimarães (1999), menciona que as competências das pessoas de uma empresa, aliados a outros recursos, originam e sustentam a competência organizacional.

A gestão por competências é um modelo estratégico onde ambas competências - empresa e indivíduo - garantem que a organização trabalhará numa convergência de interesses. Sendo assim, é uma abordagem que condensa as competências essenciais que orientarão a complexa rede de papéis, responsabilidades, metas, habilidades, conhecimentos e capacidades que determinam a atuação ativa do funcionário (MUNCK; MUNCK; SOUZA, 2011).

Para Brandão et al (2008), a Gestão por Competências é um processo cíclico, que abrange os níveis corporativos e o individual, fazendo parte de um sistema maior de gestão organizacional, em que a estratégia corporativa (missão, visão de futuro e objetivos) norteará todas as captações e desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos. Essas competências estão principalmente balizadas na atração e seleção, treinamentos, gestão de carreira, entre outros. Por isso para implementar a Gestão por Competências é necessário, antes de tudo, identificar profundamente, as Competências Essenciais da organização.

2.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho busca a mensuração sistemática do desempenho humano em relação às metas e objetivos determinados pela empresa e

previamente acordados entre as partes envolvidas (empresa e funcionário), objetivando a gestão e o desenvolvimento das pessoas.

Dentro de um contexto cada vez mais competitivo, o processo de avaliação de desempenho deve estar alinhado às estratégias e expectativas do negócio, o que postula a Gestão do Desempenho como fator fundamental para a Gestão do Negócio, onde o alcance dos objetivos é diretamente proporcional à eficácia da alocação e do uso dos talentos da companhia (BENETTI et al., 2007).

De acordo com Chiavenato (2004), a avaliação de desempenho humano precisa ter indicadores sistêmicos que visualizem a empresa de uma forma homogênea e que priorize aspectos relevantes. Tais indicadores precisam ser definidos em conjunto para evitar inconformidades e não prejudicar outros pontos de avaliação.

Para o autor supracitado, a avaliação de desempenho também deve fundamentar-se em indicadores que se baseiam no contexto geral do funcionário, tais como: indicadores de desempenho global; indicadores de desempenho em grupo e de desempenho individual.

A Avaliação de Desempenho tende a apontar os motivos da divergência entre o desempenho individual e o resultado esperado no trabalho.

De modo geral treinamentos são necessários quando existem falhas no desempenho humano, que podem ter sido ocasionadas por fatores ligados ao ambiente, como falta ou inadequação de *feedbacks*, de reconhecimento, de ferramentas e informações sobre as atividades (ABBAD: MOURAO, 2015).

Feedback é uma palavra de origem inglesa que significa “realimentação”, é um processo que tem por objetivo a correção de situações equivocadas e reconhecimento de comportamentos adequados. Não existe avaliação de desempenho eficaz se não houver um *feedback* apropriado (FRANCO, 2008).

Campos: Santos e Rodrigues (2014) apud Marconi (2003) complementam que para minimizar o risco do não atendimento do resultado esperado pela companhia, é fundamental que o alinhamento dos objetivos individuais às metas do negócio tenha sido traçado de forma eficiente, pois ele é determinante no sentimento de responsabilidade das pessoas para com os resultados apresentados pela organização, provocando maior envolvimento entre os empregados de todos os níveis hierárquicos.

Assim, as avaliações de desempenho servem como alicerce para a compensação dos resultados apresentados pelos funcionários, acarretando um plano de consequências que abrange remuneração e carreira, norteando a tomada de decisões referentes às promoções, transferências, rescisões, necessidades de treinamento, entre outros.

Para obtenção de sucesso no Plano de Consequência, obtido através da avaliação de desempenho, é necessário que a empresa disponha de bases reais, impetradas por critérios concretos, claros e objetivos, tornando este processo mais fidedigno (BENETTI et al. 2007).

Deve-se ainda, ter em vista que esta avaliação influenciará diretamente o futuro da gestão de negócio e o desenvolvimento profissional do funcionário, pois o *feedback* fornecido pela avaliação leva a uma discussão dos pontos fortes e fracos dos empregados e a um consequente desenvolvimento de sua performance.

2.3.1 Avaliação 180 graus

De acordo com Marras (2000), a avaliação 180 graus estabelece que o gestor avalie cada funcionário da sua equipe, com base em metas que foram pré-determinadas durante um dado período.

Este método consiste na auto avaliação do funcionário, bem como a avaliação do gestor imediato, não obtendo nenhum ponto de vista além do padrão hierárquico. De acordo com o autor, este é o um modelo que proporciona um comprometimento muito grande do gestor, pois ele assume papel fundamental na orientação, aconselhamento, informação, necessidade de ferramentas, metas e objetivos e, em contra partida, cobra resultados e desempenho do seu subordinado.

Para a análise 180 graus, o gestor precisa considerar se todas as atividades foram estipuladas com tempo hábil para execução e se existiram ou não condições adequadas para que as tarefas solicitadas fossem realizadas de acordo com o cronograma (MARRAS, 2000)

Além da análise de atividades, o gestor precisa ponderar “como” essas atividades foram realizadas, visto que o comportamento do funcionário é determinante para as execuções de méritos, promoções e desligamentos (MARRAS, 2000). Após o término da avaliação, o gestor deve dar o *feedback* ao funcionário.

A avaliação 180 graus também é caracterizada por conter um plano de ação para o desenvolvimento o funcionário avaliado. Quando o gestor identifica que um liderado possui dificuldades em realizar uma dada atividade concernente ao seu cargo, deverá pontuar quais as competências necessárias técnicas e/ou comportamentais para a realização da função (MARRAS, 2000).

De acordo com Chiavenato (2004), toda avaliação que acontece por meio de um nível hierárquico formal, fornece um grande envolvimento entre funcionário e gestor, visto que ela proporciona uma troca de experiências em que ambas as partes se beneficiam para a obtenção de resultado (figura 1).

FIGURA 1 – ESQUEMA AVALIAÇÃO 180 GRAUS



Fonte: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122008000500004&lng=en&nrm=iso>. Modificado pelo Autor.

2.3.2 Avaliação 360 graus

Nesse modelo, o funcionário é avaliado pelo seu superior hierárquico e também por outros profissionais que possuem interface com ele, como pares, subordinados, clientes e, em alguns casos, até por fornecedores e pelo próprio funcionário (auto avaliação) (figura 02).

O conceito entende que a avaliação, por ser realizada por diversos atores, é mais rica e fidedigna do que quando é perpetrada por uma só pessoa, principalmente porque os envolvidos compartilham a responsabilidade pelo processo de avaliação e possíveis distorções na percepção de um dos participantes se dissolvem nas ponderações realizadas pelos demais (BRANDÃO et al., 2008).

Desta forma, ao aprofundar a mensuração do desempenho profissional, a avaliação 360 graus pode colaborar para tornar mais conciso o diagnóstico de competências, considerado uma das principais etapas da gestão por competências (BRANDÃO et al., 2008).

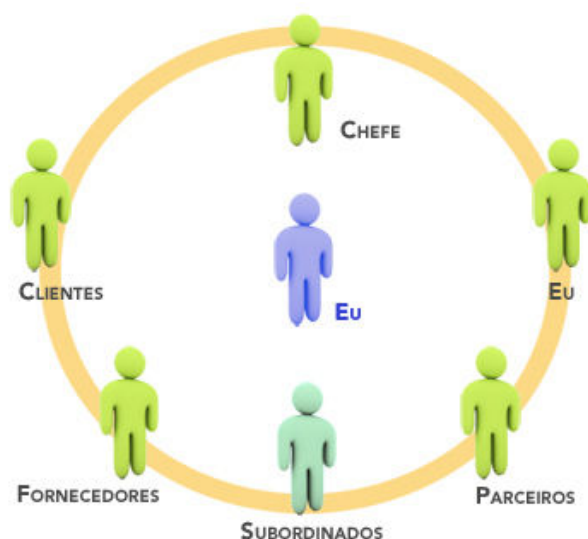
Para Brandão et al. (2008), o resultado deste tipo de avaliação geralmente é realizado de forma objetiva por meio da comparação dos resultados das metas quantitativas previamente estipuladas e as respostas dos envolvidos no processo.

Para o autor, a percepção de qualquer avaliador sobre o comportamento do avaliado pode ser permeada por nuances, em razão de fatores como: preconceito, indulgência e rigorismo. Quando a avaliação é feita por apenas uma pessoa é comum a ocorrência de distorções, e quando esta avaliação é composta por diversos atores, embora possa haver divergências de percepções, o resultado tende a ser mais confiável.

Brandão et al. (2008), ao citar Reis (2002), menciona que a avaliação 360 graus, também passou a ser denominada como “Avaliação por múltiplas fontes”. O nome foi dado devido ao conflituoso consenso a respeito do número de participantes envolvidos em cada avaliação.

Neste ponto estabelece-se um dos grandes pontos de insatisfação, visto que, devido ao grande número de avaliadores, o processo torna-se moroso e a sua aplicabilidade, que normalmente é anual, torna o processo ultrapassado mediante as novas necessidades geracionais.

FIGURA 2 – ESQUEMA AVALIAÇÃO 360 GRAUS



Fonte: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122008000500004&lng=en&nrm=iso>.

2.3.4 Cinco conversas

Cinco conversas é um programa realizado em um ciclo anual, para estruturação e criação de metas e objetivos, por meio de diálogos estruturados, entre líder e liderado, que ocorrem ao longo do período estipulado.

Cada etapa do processo é composta por um tema específico, no entanto, durante o ano podem ser feitos outros diálogos informais a respeito do desempenho do funcionário (CAMPOS; SANTOS; RODRIGUES, 2014).

A primeira etapa do processo consiste em planejar a performance do funcionário, Nesta etapa, o funcionário alinha junto ao gestor, as expectativas e objetivos esperados para o ano, bem como o desenvolvimento e planejamento da carreira.

É importante que o funcionário entenda quais são os objetivos da companhia e como suas metas individuais impactam no negócio, desta forma, este diálogo, além de indicar as metas, tem por objetivo traçar as ações que serão tomadas para o obtenção de um bom resultado (CAMPOS; SANTOS; RODRIGUES, 2014).

O segundo encontro é um *feedback* semestral, composto por uma auto avaliação do funcionário e uma análise do gestor com base no progresso dos acordos do início do ciclo (CAMPOS; SANTOS; RODRIGUES, 2014).

A terceira fase é realizada pela liderança junto à área de Recursos Humanos, com o intuito de avaliar o plano de desenvolvimento de carreira do funcionário. São pontuados comportamentos, entregas e as lacunas do profissional, bem como a análise de um plano sucessório, seja ele curto, médio ou em longo prazo (CAMPOS; SANTOS; RODRIGUES, 2014).

Os passos quatro e cinco são realizados em um único diálogo, pois estão baseados na performance do ano e no plano de consequência que será aplicado. Este plano pode incluir méritos, promoções e, em caso de resultados aquém do esperado, pode acarretar em um desligamento (CAMPOS; SANTOS; RODRIGUES, 2014).

2.3.5 Matriz 9box

A matriz 9 Box é uma ferramenta sem complicações, mas muito eficaz, que avalia os indivíduos em duas extensões - o seu desempenho passado e seu potencial futuro.

É um método utilizado para planejamento e discussão de sucessões, bem como atitudes necessárias para o desenvolvimento de funcionários e tem como objetivo situar performance e potencial de cada colaborador em uma caixa com 9 quadrantes, facilitando as decisões dos processos sucessórios (ARANHA, 2010).

Em um eixo estão os dados de desempenho dos funcionários; em outro, os de potencial. Cada eixo é dividido em três cortes: baixo, médio e alto (Figura 3).

O resultado são nove caixas ou quadrantes e, com base nessa avaliação, o funcionário receberá seu plano de consequência (LEME, 2016).

Para definição da matriz, a empresa monta um comitê de calibragem no qual os gestores debatem as posições dos funcionários que serão avaliados, e os plotam de acordo com a comparação com os demais funcionários do mesmo nível. Dessa forma, a decisão é tomada por consenso, o que dificulta uma análise tendenciosa (LEME, 2016).

De acordo com essa matriz, os colaboradores que apresentam a combinação de Alto Desempenho e Alto Potencial são posicionados como os talentos da organização e, assim, irão ser tratados de forma diferenciada em termos de energia e prioridades para retenção e desenvolvimento. Um funcionário com Alto Desempenho e Baixo Potencial, por exemplo, receberá atenção em termos de retenção, porém não em termos de desenvolvimento (ARANHA, 2010).

FIGURA 3 – NINE BOX



Fonte: <https://www.google.com.br/search?q=avalia%C3%A7%C3%A3o+360&biw=1518&bih=748&source=lnms&tbm=isch&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjYhLrmtcvQAhVFIZAKHSpsB_wQ_AUIBygC&dpr=0.9#tbm=isch&q=9+box+potencial+desempenho&imgsrc=FPsmeSpJebFgeM%3A>

3. METODOLOGIA

Para este trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica e qualitativa que incluiu artigos científicos, periódicos e obras publicadas em livros, com enfoque em publicações da área de recursos humanos correlacionados com Avaliação de Desempenho.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é muito utilizada em estudos de cunho exploratório ou descritivo, nestes casos, normalmente o tema de pesquisa é pouco estudado, dificultando o levantamento de hipóteses plausíveis.

A pesquisa bibliográfica permite uma grande abrangência de dados e também a utilização de informações disponíveis em diversas publicações, ajudando na construção da melhor definição dos conceitos que tangem o tema de estudo proposto.

Bem como a pesquisa bibliográfica, a pesquisa qualitativa deve ser utilizada quando o objeto de estudo não é relevantemente encontrado; por sua habilidade em direcionar para indícios e extrair muitas informações do elemento estudado, este tipo de pesquisa, permite divagar sobre novos temas de interesse e ampliar a gama da linha de pensamento, o que pode dificultar o foco no objeto de estudo (GIL, 2002).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentre as formas de avaliação de desempenho de pessoal apresentadas é possível notar que todas possuem vantagens e circunscrições.

Porém, as empresas precisam desenvolver seus próprios métodos ou adaptar os já existentes, a fim de avaliar da forma mais completa e menos subjetiva o desempenho dos seus funcionários, de modo a buscar maior desenvolvimento e produtividade, alinhado aos objetivos estratégicos da organização.

A avaliação 180 graus apresenta um padrão de execução simples e pode ser aplicado sempre que necessário, em todos os tipos de empresa. No entanto, ao passo que aproxima o gestor da equipe, também evidencia o padrão horizontal, em que o superior imediato é o detentor do conhecimento.

Esse padrão em linha também exclui a opinião de pares, clientes e outros líderes que podem contribuir com visões diferentes do funcionário, tornando a avaliação incompleta e, talvez, tendenciosa.

A avaliação 360 graus pode ser utilizada por empresas de pequeno, médio e grande porte, no entanto apresenta pontos favoráveis e desfavoráveis. Quando aplicado corretamente, favorece o desempenho profissional devido à quantidade de detalhes oriundos de diversas perspectivas, porém, principalmente, em médias e grandes empresas esse processo pode ser moroso e, conseqüentemente, poderá exigir um grande investimento financeiro, seja pela necessidade de implementação de sistemas de apoio e/ou disponibilização de recursos humanos para condução do processo.

Em pequenas empresas, o controle das informações podem ser menos complexos, no entanto o pequeno número de funcionários pode comprometer o sigilo das informações, rompendo com os critérios básicos do processo.

O modelo das Cinco Conversas, também explorado no presente estudo, apresenta grande complexidade e estimula uma maior interação dos gestores com as equipes, bem como o envolvimento da área de Recursos Humanos. Porém, exige uma postura de maturidade para que se possa obter sucesso durante o ano.

Apesar de aparentar ser um ciclo completo, o modelo pode não ser eficiente para todos os níveis hierárquicos, visto que a manutenção do sistema é abstrusa e lenta. Outro fator que pode ser questionado está relacionado com a espera de recompensas independente dos fatores externos de mercado, ou seja, pode ser que o funcionário tenha atingido as suas metas, mas a companhia não disponha de um plano de consequência financeiro imediato, seja por questões de mercado ou porque a empresa não atingiu os resultados esperados, desta forma, um ciclo longo pode gerar a insatisfação do profissional.

A aplicação do processo, apesar dos impasses pontuados, não exclui nenhum tipo de empresa, seja por número de funcionários ou por segmento de atuação, mas é válido colocar que quanto maior o número de funcionários envolvidos no processo, mais complexo será controle da execução correta da avaliação.

A Matriz 9 Box, outro exemplo de avaliação, por ter como princípio a comparação de funcionários de um mesmo nível, pode gerar conflitos interpessoais em empresas de pequeno porte e dificultar o plano de consequências previsto no modelo, visto que em pequenas empresas as oportunidades de crescimento hierárquico são, normalmente, mais escassos. Apesar de ser muito utilizada em grandes empresas, a matriz 9 Box possui um amplo risco de efetividade ao tentar mensurar o potencial dos funcionários, tendo em vista a subjetividade empregada ao conceito.

Outros fatores aludem-se aos critérios com que os profissionais são avaliados. A partir da premissa que diferentes gestores possuem diferentes olhares para cada subordinado, não é garantido o mesmo padrão de avaliação para os funcionários que “concorrem” entre si.

De modo geral, observa-se que as avaliações anuais despedem de um alto investimento, tanto em tempo, quanto em valores monetários. Desta forma é

necessário encontrar modelos que se adaptem ao orçamento, mas que sejam efetivos.

Outra questão é da instauração de *ranking* de funcionários, pois dar e comparar notas pode, em alguns casos, ser destrutivo. No entanto este diagnóstico deve ser feito de acordo com o tipo de funcionário encontrado na empresa, lembrando que toda avaliação deve estar embasada pela cultura organizacional.

Outro ponto a ser destacado é que a questão mais importante da avaliação de desempenho é estabelecer a aliança entre os objetivos estratégicos da companhia e o desenvolvimento saudável do funcionário, por isso é fundamental que o gestor esteja envolvido de forma madura, pois a avaliação, independente dos resultados apresentados pelo funcionário, deve ser objetiva e não pode ter um cunho particular. Por isso, é importante que os *feedbacks*, mesmo que informais, sejam embasados por fatos e dados e não por percepções infundadas.

Em meio à literatura, não é possível apontar uma formato ideal e definitivo de avaliação de desempenho, pois cada empresa atenta para a sua realidade e para a realidade dos seus funcionários e também lidam com questões geracionais que mudam constantemente, exigindo flexibilidade e resiliência de líderes e área de recursos humanos, pois nenhuma empresa se movimenta de forma positiva sem a construção de um time engajado e saudável.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia Da Silva; MOURAO, Luciana. Avaliação de necessidades de TD&E: proposição de um novo modelo. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 6, p. 107-137, Dec. 2012. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712012000600006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 13/08/2016.

ARANHA, R.O.M. **Leia sempre o original**. Biblioteca Digital FGV, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8245/68070200657.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 18/03/2016.

BENETTI, Kelly; et al. Avaliação de desempenho por competências: A realidade do CODT – Centro Oftalmológico de Diagnóstico e Terapêutica. **RCA - Revista de Ciências da Administração**; v. 9; n. 19; p. 179-198; set/dez. 2007. Disponível em <<http://www.redalyc.org/pdf/2735/273520310008.pdf>> . Acesso em: 07/09/2016

BRANDAO, Hugo Pena et al. Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus. **Rev. Adm. Pública**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 5, p. 875-898, Oct. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122008000500004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27/05/2016.

CAMPOS, Andréa Ladeira; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes; RODRIGUES, Jorge Luiz Knupp. Gestão de Recursos Humanos e Avaliação de Desempenho por Competências: análise do processo em uma empresa do Vale do Paraíba. **Revista ENIAC Pesquisa**, v. 3, n. 1, p. 33-53, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. IESDE BRASIL SA, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Guimarães, T. D. A., Nader, R. M., & Ramagem, S. P. (1998). Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais.

MUNCK, Luciano; MUNCK, Mariana Gomes Musetti; SOUZA, Rafael Borim de. Gestão de pessoas por competências: análise de repercussões dez anos pós-implantação. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie (Online)**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 4-52, Feb. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712011000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 24/05/2016.

LEME, Rogério. [Re] **Descobrimdo a Matriz Nine Box**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2016.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RODRIGUES, Júnia Marçal. Remuneração e competências: retórica ou realidade? **Rev. adm. empres.**, São Paulo , v. 46, n. spe, p. 23-34, Dec. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902006000500002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27/05/2016.

SOUZA, Filipe Augusto Silveira de et al . Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 103-120, Mar. 2015 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512015000100007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27/05/2016.

WILCOX KING, Adelaide; W. FOWLER, Sally; P. ZEITHAML, Carl. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 42, n. 1, p. 1-14, Mar. 2002 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902002000100005&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 24/05/2016.