

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NO SETOR PÚBLICO: INSTRUMENTO DE DESENVOLVIMENTO OU PROTOCOLO BUROCRÁTICO?

Bairon Fernando Santos Cruz¹
João Mouzart de Oliveira Junior²

RESUMO

A sociedade hodierna pressiona insistentemente a Administração Pública para que forneça em tempo hábil soluções para os diferentes problemas que surgem de forma célere e que requer saídas que satisfaçam as necessidades das pessoas. Mas não basta apenas solucionar questões, é necessário também fornecer serviços de qualidade uma vez que os sujeitos envolvidos estão mais cientes dos seus direitos e informados a respeito dos montantes investidos nos serviços públicos que são capazes de fornecer serviços de qualidade. O presente trabalho surge com o objetivo de discutir a respeito da avaliação de desempenho no setor público e analisar se o mesmo funciona como instrumento de desenvolvimento ou protocolo burocrático. Para tanto fez-se uso de pesquisa bibliográfica com a finalidade de fornecer subsídios pertinentes para construção desta. O processo da Avaliação de Desempenho deve proporcionar aos envolvidos o desenvolvimento de habilidades e competências, estimular a criatividade e possibilitar a identificação de deficiências buscando o aprimoramento. Dessa forma constitui uma ferramenta muito importante para que as empresas possam alcançar seus objetivos. Em suma a avaliação de desempenho deve ser aplicada de modo a permitir que os resultados alcançados reflitam de maneira fidedigna a realidade da

1 Especialista em Gestão de RG.

E-mail: bairon_fernando@hotmail.com

2 Mestre em antropologia social pela Universidade Federal de Sergipe – UFS; Doutorando no programa multidisciplinar pós-graduação em estudos étnicos e africanos – UFBA; Especialista nas áreas de: didática e metodologia do ensino superior e gestão escolar com ênfase em pedagogia empresarial; Graduado em história, pedagogia e arqueologia. E-mail: joaomouzart21@hotmail.com

empresa, buscando não apenas a identificação de falhas, mas principalmente a valorização dos serviços desenvolvidos por seus colaboradores.

PALAVRAS CHAVE

Avaliação, desempenho, público.

ABSTRACT

Today's society insistently presses the Public Administration to provide timely solutions to the different problems that arise swiftly and requires outputs that meet people's needs. But not enough to resolve issues, we must also provide quality services since those involved are more aware of their rights and informed of the amounts invested in public services that are able to provide quality services. This work appears with the aim to discuss about the performance evaluation in the public sector and analyze if it works as a development tool or bureaucratic protocol. For this it was made use of literature in order to provide relevant input for developing this. The performance evaluation process should provide involved the development of skills and competences, stimulate creativity and enable the identification of deficiencies seeking improvement. Thus a very important tool for businesses to achieve their goals. In short performance evaluation should be applied in order to allow the results achieved reflect a trustworthy manner the reality of the company, seeking not only to identify failures, but mainly the appreciation of the services developed by its employees.

KEYWORDS

Evaluation. Performance. Audience.

1 INTRODUÇÃO

A sociedade hodierna pressiona insistentemente a Administração Pública para que forne-

ça em tempo hábil soluções para os diferentes problemas que surgem de forma célere e que requer saídas que satisfaçam as necessidades das pessoas. Mas não basta apenas solucionar questões, é necessário, também, fornecer serviços de qualidade uma vez que os sujeitos envolvidos estão mais cientes dos seus direitos e informados a respeito dos montantes investidos nos serviços públicos que são capazes de fornecer serviços de qualidade.

As pessoas são impulsionadas por várias vertentes, sejam elas: mercado de trabalho, a situação econômica, política e social de uma nação e outras que são capazes de mudar as relações no setor de trabalho, que também afetam diretamente a qualidade dos serviços prestados.

Outra vertente que impulsiona também seriam os serviços ofertados nas instituições privadas, uma vez que estes servem como termômetro para medir a qualidade dos serviços oferecidos no setor público, pois as pessoas são capazes de comparar, avaliar e assim tirar suas próprias conclusões e dessa maneira, solicitar que a qualidade dos serviços públicos seja capaz de atender as suas aspirações.

Deste modo, surge um desafio para o setor público uma vez que precisa se redefinir estruturalmente a fim de qualificar e preparar os indivíduos para a função de avaliar, transformar e influenciar de maneira significativa o comportamento que compõe as relações laborais.

O presente trabalho surge com o objetivo de discutir a respeito da avaliação de desempenho no setor público e analisar se o mesmo funciona como instrumento de desenvolvimento ou protocolo burocrático. Para tanto fez-se uso de pesquisa bibliográfica com a finalidade de fornecer subsídios pertinentes para construção desta.

A pesquisa em questão está dividida da seguinte forma: algumas tendências da gestão de recursos humanos, as definições da gestão de recursos humanos, avaliação de desempenho: conceito, avaliação do desempenho, histórico, quem faz a avaliação, como implantar a avaliação do desempenho, alguns métodos e possíveis consequências de sua a implantação e, finalmente, as considerações finais.

2 ALGUMAS TENDÊNCIAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Assim como ocorre em todos os âmbitos percebe-se que a globalização interfere também nas tendências em gestão de pessoas e tem se tornado muito mais desafiadora para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Isso tudo em virtude do fato das fronteiras entre países tornarem-se reduzidas o que permitiu uma maior interação, disseminação das culturas e da comunicação entre os anteriormente, distantes (EUROFOUND, 2009-2012).

Diante desse intercâmbio em tempo real e da disseminação das culturas, pressupõe-se que haja a necessidade de que as estratégias sejam implementadas de modo a gerir as pessoas para que possam interagir com a complexidade que a realidade internacional exige. Para tanto, é preciso traçar estratégias que visem analisar e reconhecer as diferenças profissionais como também do mercado. (SHRM, 2007).

É necessário perceber que cada indivíduo tem suas próprias competências e habilidades, as quais devem ser utilizadas de maneira a somarem-se umas às outras e relacionadas ao que o mercado de trabalho espera, bem como o indivíduo deve estar apto a adaptar-se de acordo com as exigências do mercado.

Há de se perceber que são vários os fatores que vem interferir na gestão de pessoas e que elas levam a geração de novas tendências como é o caso das mudanças geográficas, as pessoas estão alcançando uma longevidade maior, a vida pessoal bem como as aspirações também interferem diretamente nas tendências que surgem e é necessário que a gestão de recursos humanos se adapte de acordo com as necessidades. Buscando que as pessoas sejam motivadas a se comprometerem com a instituição na qual trabalham, isso ocorre quando os indivíduos sentem-se motivados de alguma forma a progredirem, mostrarem os talentos e adquirirem ou lapidarem outros e assim somarem-se para que todos alcancem o almejado sucesso.

De acordo com Chiavenato (2005) os recursos humanos estão diretamente atrelados à valoriza-

ção que a empresa dá a estes por meio do desenvolvimento, motivação e recompensa isso faz com que a empresa adquira um bom capital humano capaz de torná-la competitiva dentro do mercado. Para tanto, é necessário ainda que a empresa seja capaz de oferecer uma estrutura adequada, democrática e incentivadora para que dessa forma possa progredir.

2.1. ALGUMAS DEFINIÇÕES DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

O marco importante para a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem sua ascensão na Revolução Industrial a qual ocorreu no final do século XVIII, embora saiba-se que não assumia esta nomenclatura, mas ela surge em virtude de que naquela época legislação que amparasse os trabalhadores e nem tão pouco algum tipo de literatura capaz de respaldar o que acontecia com estes (CHIAVENATO, 2002).

Desse modo, a GRH era restrita ao recrutamento de pessoas e atividades ligadas a decisão de remuneração dos indivíduos, é somente na década de 2020, no século XX, por meio da concretização dos estudos das escolas clássicas e neoclássicas da Administração, que este setor surge como departamento pessoal e passa a adquirir outras funções além das mencionadas anteriormente (SIMS, 2007).

Cabe ainda ressaltar que a GRH ganhou notoriedade no fim da década de 1920 quando os Estados Unidos passou por uma crise o qual modificou a posição do estado no processo de produção, isso fez com que ocorresse modificações na legislação trabalhista e, por consequência, nas políticas que permitiam benefícios aos trabalhadores. Deste modo, a GRH passa a fazer parte de maneira mais frequente nas empresas (ALBUQUERQUE, 1987).

Diferentemente, no Brasil, a GRH surge apenas na década de 1950, em virtude da importação de políticas e práticas advindas de outros países, como é o caso dos EUA (WOOD; TONELLI; COOKE, 2011). Vale destacar que essa importação veio junto à implantação de multinacionais que aqui se estabeleceram e com isso trouxe a forma de organização de seu país (FLEURY; FISCHER, 1992).

Em virtude das diferenças culturais e com isso na forma de ver e perceber o trabalhador essa implantação não ocorreu de maneira tão simples, uma vez que na época o Brasil era um país com regime autoritário enquanto que nos EUA vigorava o liberalismo econômico (ALBUQUERQUE, 1987).

3 AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO: HISTÓRICO

A preocupação com os trabalhadores demorou a surgir uma vez que havia uma intensa preocupação com o maquinário por acreditar que resolvendo questões produtivas relacionadas a este também aumentaria a produtividade da empresa.

Isso ocorreu em virtude de que houve uma supervalorizada abordagem mecanicista presente na administração acreditando-se que com isso os problemas relacionados a eficiência organizacional estariam solucionados.

Havia então, uma visão de que o trabalhador era perfeitamente moldável as necessidades da organização e que para tanto, bastava motivá-lo de maneira salarial que seria o suficiente para que ele estivesse apto a atender as necessidades da empresa.

Só após a análise de que resolvendo os problemas relacionados às máquinas não conseguia alcançar o tão almejado progresso relacionados à produção e funcionamento adequado da instituição.

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. E em 1918, a General Motors já tinha um sistema de Avaliação de Desempenho para seus executivos. Mas, somente após a segunda guerra mundial é que o sistema de Avaliação de Desempenho teve ampla divulgação entre as empresas. (CHIAVENATO, 1998, p. 101).

Por meio disto, percebe-se que a análise de desempenho foi surgindo aos poucos e não se disseminou rapidamente, ao contrário, ela só encontra ascensão quando observa-se que as máquinas, funcionando adequadamente não são capazes de possibilitar, por si só, o progresso de uma empresa.

É apenas após o surgimento da Escola de Relações Humanas e da teoria da humanização que volta-se o olhar para o homem em detrimento as máquinas.

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: CONCEITO

Uma das definições fornecida por Dessler (2003) para a avaliação de desempenho seria que ela consiste em avaliar a relação que é estabelecida entre o desempenho atual ou progresso de um sujeito dentro de uma instituição na qual trabalha aos seus padrões de desempenho os quais foram estabelecidos previamente isso ocorre para que sejam minimizadas falhas para assim recuperar o desempenho esperado e que, por algum motivo, está comprometido.

De acordo com Lucena (1992, p. 77) a avaliação é:

Verificação formal e permanente dos resultados alcançados comparados com os padrões de desempenho estabelecidos e o termo desempenho é definido como: Compreende a atuação do empregado em seu posto de trabalho, traduzida em projetos, atividades ou tarefas que lhe foram atribuídas, assim como os resultados que dele se espera, definidos por padrões de desempenho.

Desse modo percebe-se que há ideais estabelecidos e que estes precisam ser alcançados dentro de uma organização de forma permanente e por meio de mecanismos próprios para a atividade desempenhada.

Segundo Chiavenato (2010, p. 120);

A avaliação do desempenho é uma apreciação sistêmica do desempenho de cada pessoa no cargo e do seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação significa um processo de estimar ou julgar o valor, a excelência ou as qualidades de alguma pessoa.

Ao contrário do que se pensa a avaliação não é algo inovador que surgiu com a globalização, ela surge juntamente quando se tem as duas variáveis: empregado e empregador. Conforme as pa-

lavras de Chiavenato (2000, p. 323) 'As práticas de avaliação do desempenho não são novas. Desde que uma pessoa deu emprego à outra, seu trabalho passou a ser avaliado em termos de relação de custo e benefício'.

A avaliação só foi se modificando de acordo com as necessidades e exigências do mercado de trabalho com a finalidade de que cada vez mais as atividades laborais desenvolvidas sejam de qualidade e extraia-se o máximo dos sujeitos envolvidos neste processo.

3.2 QUEM FAZ A AVALIAÇÃO

Para que a avaliação seja realizada é necessário que tenha as duas variáveis: avaliador e avaliado.

A avaliação do desempenho ocorre de acordo com a Política de Avaliação de Recursos Humanos e para Chiavenato (1998, p. 104) ela pode '[...] ser atribuída ao gerente, ao próprio indivíduo, ao indivíduo e seu gerente conjuntamente, à equipe de trabalho, ao órgão de recursos humanos ou a uma comissão de avaliação do desempenho': E continua, descrevendo acerca de como cada um pode desempenhar a avaliação e como ela ocorre:

Gerente: Em várias organizações é de responsabilidade do gerente a linha de desempenho de seus subordinados e suas avaliações. É o gerente que avalia o desempenho do pessoal com assessoria do departamento de recursos humanos;

Próprio indivíduo: Nas organizações mais democráticas, é o próprio indivíduo o responsável por seu desempenho e auto avaliação;

Indivíduo e o gerente: Aqui ressurgem a velha administração por objetivos (APO), essencialmente democrata, participativa, envolvente e fortemente motivadora. (CHIAVENATO, 1998, p. 104).

O autor ainda prossegue da seguinte maneira:

d) A equipe de trabalho: Outra forma de avaliar pessoas é formando equipes que avalie cada um de seus membros e que a equipe imponha as providências necessárias para melhorar cada vez mais;

e) Órgão de recursos humanos: De caráter extremamente centralizado e burocrático, neste caso

cabe ao órgão de recursos humanos a responsabilidade pela Avaliação de Desempenho de todas as pessoas da organização;

f) A comissão de avaliação: Trata-se de uma avaliação coletiva feita por um grupo de pessoas. A comissão é geralmente constituída de pessoas pertencentes a diversos órgãos ou departamentos e é formada de membros permanentes e de membros transitórios. (CHIAVENATO, 1998, p. 104).

Mesmo sabendo que a avaliação pode ser realizada por vários indivíduos, opta-se normalmente pelo gerente para que aplique a avaliação aos seus subordinados e este em contrapartida é responsável pela avaliação do gerente, o qual é o maior responsável pelos erros que ocorrem, uma vez que há o temor do indivíduo sofrer retaliações ao revelar suas reais opiniões.

3.3 COMO IMPLANTAR A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A implantação da avaliação de desempenho envolve toda a organização e para que seja realizada de maneira satisfatória é necessário que haja o comprometimento, compreensão e aceitação de todos.

Durante o período de implantação pode ocorrer resistência de ambos os lados: tanto do avaliador, quanto do avaliado. Durante esse momento é necessário treinar o avaliador para que ele possa conhecer os métodos que utilizará, bem como as maneiras de aplicá-lo para que possa coletar os melhores resultados.

A insegurança que surge nesse momento advém da falta de treinamento, desconhecimento do que será feito e de qual maneira realizar. Para minimizar isso é preciso criar um clima de confiança e colaboração.

É preciso esclarecer de maneira completa e adequada as técnicas e objetivos da avaliação de desempenho e realizá-lo na oportunidade mais favorável, isso seria quando não existem outras preocupações capazes de tirar o foco nem interferir na avaliação e em seus resultados, bem como analisando a avaliação para que possa ser aplicada de forma a gerar os resultados esperados, caso contrário não teria razão de existir.

3.4 ALGUNS MÉTODOS E POSSÍVEIS CONSEQUÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

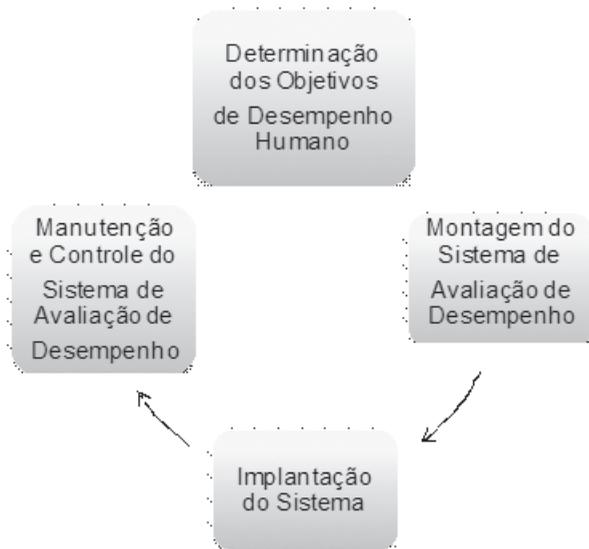
Antes de qualquer entendimento é necessário compreender que a avaliação de desempenho é composta por fases e que para o bom êxito é preciso segui-las. Conforme Chiavenato (1998, p. 137): 'Um dos aspectos mais marcantes da avaliação de desempenho é sua mecânica de funcionamento, ou seja, seu processo periódico'.

E ainda para melhor exemplificar Pontes (1999, p. 24) postula que:

O ciclo da Avaliação de Desempenho consiste em cinco fases: Planejamento Estratégico; Objetivos da unidade; Contrato de objetivos; indicadores e padrões de desempenho; Acompanhamento dos resultados e Avaliação final.

A seguir temos um organograma com as etapas da avaliação de desempenho:

Organograma 1 – Etapas da Avaliação de Desempenho



Fonte: Pontes (1999, p. 137).

Desse modo percebe-se que para a avaliação ocorrer de maneira satisfatória é necessário seguir as etapas, traçar rigorosamente os objetivos e treinar as pessoas envolvidas no processo.

Para avaliar o desempenho as organizações pos-

suem diferentes métodos, os quais dependem diretamente do que se pretende avaliar, ou seja, das necessidades específicas de cada área da empresa.

Uma delas seria a comparação simples ou atribuição de graus a qual para Pontes (1999, p. 35) discorre da seguinte maneira: 'Constitui-se em avaliar o desempenho das pessoas através de uma escala previamente determinada, através de atribuições de conceito geral de desempenho, numa escala que varia de muito ruim até excepcional'.

E continua, afirmando que:

O método prende-se exclusivamente ao desempenho passado e, por avaliar pessoas de uma forma global, não permite programa algum de melhoria do desempenho da classificadas com desempenhos abaixo do esperado, assim como também não permite programas de desenvolvimento para as classificadas com desempenho positivo. (PONTES, 1999, p. 36).

Desse modo percebemos que este método possui limitações que comprometem a sua própria aplicação. Uma vez que avalia características passadas de maneira individual, comparando indivíduos entre si que não permitem descrever de maneira minuciosa suas atividades, mas apenas classifica.

Outra maneira seria a Comparação Binária, neste método temos:

O método consiste, também, na apreciação relativa entre as pessoas que compõem uma equipe de trabalho. O processo de avaliação é efetuado através da comparação do desempenho de cada indivíduo com os demais membros do grupo com o auxílio de uma tabela de dupla entrada. (PONTES, 1999, p. 36).

Esse método assemelha-se ao anterior, pois acaba por comparar os indivíduos entre si e não permite que possa-se traçar melhorias individuais para que os avaliados possam progredir, isso acaba limitando a avaliação como também seus resultados.

Outro método utilizado é a escolha forçada, de acordo com Chiavenato (1998, p. 122), esse método consiste: 'Em avaliar o desempenho das pessoas por intermédio de frases descritivas de alter-

nativas de tipos de desempenho individual". E Gil (2001, p. 155), versa que o método consiste:

Em avaliar o desempenho mediante a escolha de frases que descrevem seu desempenho individual. O avaliador recebe formulários organizados em blocos de duas ou quatro frases. Em cada bloco ele deverá escolher forçadamente uma ou duas que melhor se aplicar ao desempenho do empregado avaliado.

A limitação desse método consiste que as frases expressas no formulário podem não refletir verdadeiramente as reais intenções do avaliado em relação ao trabalho e sua postura dentro da empresa.

Há ainda a escala gráfica que, de acordo com Pontes (1999, p. 41):

A escala gráfica é um método que permite a avaliação do desempenho das pessoas através de características ou fatores previamente estabelecidos. Esses fatores são graduados através da descrição de desempenho, prevendo variações de ruim a excepcional.

Este permite que o avaliador analise diferentes características do funcionário, classificando o desempenho para cada característica em: desempenho ótimo, desempenho bom, desempenho regular, desempenho fraco.

O método de pesquisa de campo é um método tradicional e segundo Pontes (1999, p. 55): 'A pesquisa de campo é o que neutraliza a subjetividade da avaliação. É baseado em reuniões entre um técnico de recursos humanos com cada gerente, para Avaliação do Desempenho de cada funcionário'.

Percebe-se que este método é detalhado e requer reuniões para que possa-se analisar o que vai ser avaliado e como o desempenho do funcionário vai ser analisado.

De acordo com Gil (2001, p. 161):

É desenvolvida com base em entrevistas feitas por especialistas e supervisores. A partir delas avalia-se o desempenho dos subordinados, procura-se identificar as causas do desempenho deficiente, bem como propor ações corretivas.

Nesse método percebe-se que há uma preocupação em não apenas identificar o desempenho que não corresponde às expectativas, mas acima de tudo sugerir ações capazes de reverter a situação. Conforme Chiavenato (1998, p. 134):

Esse método baseia-se numa comparação periódica entre resultados fixados (ou esperados) para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos do funcionário, bem como as providências necessárias para o próximo período.

Observa-se que há uma preocupação em analisar se o funcionário está evoluindo e como isto ocorre, identificando as competências e habilidades bem como as limitações de cada funcionário.

Outro método utilizado é a avaliação dos resultados, de acordo com Pontes (1999, p. 124) este método:

Visa estabelecer, de forma nítida, o que são resultados dentro de uma visão da organização como um todo. Deve existir uma definição dos objetivos, para saber se os funcionários estão realmente alcançando os resultados. Além da existência de padrões de desempenho bem conceituados, é necessário definir com cuidado o peso correspondente a cada objetivo ou indicado.

Este método requer que os padrões sejam estabelecidos previamente para que analise se os funcionários estão alcançando os objetivos propostos. Possibilita ainda uma comparação entre os resultados obtidos e os que foram estipulados anteriormente.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação do desempenho constitui uma ferramenta de extrema importância que possibilita a empresa saber como seus parceiros estão cumprindo o propósito para o qual foram contratados, serve ainda como indicador, permitindo a análise para que saiba se está alcançando os resultados esperados.

Para que a avaliação seja desenvolvida da maneira mais adequada para a empresa e seus fun-

cionários é preciso que os gestores planejem previamente os critérios desta avaliação, escolher os parceiros que dela participarão e passar a esses parceiros o intuito da avaliação.

Feito isso e após a realização dela, com os resultados da avaliação procede-se o repasse dos resultados para que, dessa maneira, os colaboradores tenham ciência do que precisa ser melhorado, bem como quais pontos foram os melhores na avaliação.

O processo da Avaliação de Desempenho deve proporcionar aos envolvidos o desenvolvimento de habilidades e competências, estimular a criatividade e possibilitar a identificação de deficiências, buscando o aprimoramento. Dessa forma constitui uma ferramenta muito importante para que as empresas possam alcançar seus objetivos.

Em suma a avaliação de desempenho deve ser aplicada de modo a permitir que os resultados alcançados reflitam de maneira fidedigna a realidade da empresa, buscando não apenas a identificação de falhas, mas principalmente a valorização dos serviços desenvolvidos por seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G. **O papel estratégico de recursos humanos**. São Paulo: FEA/USP, 1987.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- DESSLER, G. **Administração de recursos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- EUROFOUND – European Foundation for the improvement of Living and Working Conditions. **Europe at work: better life and opportunities for all**. Dublin/Ireland. Four-year work program: 2009-2012.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, 1992.
- GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- LUCENA, M. D. S. **Avaliação do desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho: nova abordagem**. 7. ed. São Paulo: Ltr, 1999.
- SIMS, R. Effective human resources Management – yesterday, today, and tomorrow. In: SIMS, R (Ed.). **Human resource management**. USA: IAP, 2007.
- SHRM – Society for Human Resource Management. **The 2007-2008 workplace trends list: the top trends according to SHRM's Special Expertise Panels**, 2007.
- WOOD JR, T.; TONELLI, M. J.; COOKE, B. Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, n. 3, maio-jun. 2011.

Recebido em: 15 de Agosto de 2019

Avaliado em: 23 de Novembro de 2019

Aceito em: 20 de Janeiro de 2020
