

# **Avaliação de Desempenho: Quando há Necessidade de Reposicionamento Antes da Aplicação**

Janaina Nascimento Simões de Souza & Renata Cupertino Lima

## **Resumo**

Este artigo busca fazer uma abordagem do conceito de avaliação de desempenho, analisando as eventuais críticas explicitadas a esta técnica, sugerindo que, caso a imagem desta ferramenta seja negativa, esforços de marketing, com comunicação integrada podem ser utilizados, para que se reposicione nesta instituição. O texto objetiva dialogar sobre as diferenças entre o conceito e sua aplicação prática. Ao abordar o momento que antecede e que precede a técnica, percebe-se, nas compilações explicitadas que a literatura apresenta casos em que o tipo de avaliação de desempenho aplicado não é bem aceito, devido a falta de preparo de quem o aplica, devido a falta de planejamento, a falta de transparência nas intenções para tomada de decisão e o medo das demissões justificadas pelos resultados dos questionários. Portanto o artigo sugere que, para empresas que se enquadre m neste contexto, antes da aplicação da técnica, devem reposicioná-la internamente, utilizando técnicas de marketing, no intuito de mudar ou melhorar esta imagem na empresas. Entretanto ó texto também mostra que esta imagem necessariamente precisa corresponder a realidade, caso contrário, se perderá credibilidade e confiança, o que afetaria não só a imagem da avaliação de desempenho, mas a imagem institucional.

**Palavras-chave:** Avaliação de desempenho, marketing, imagem, posicionamento, métodos de avaliação de desempenho.

## 1. Introdução

A avaliação é uma ferramenta útil para se obter informação, para servir de guia para o processo de melhoria, e, em muitos casos, como é de conhecimento público, para diferenciar através de atribuição de grau, os diferentes estágios de desenvolvimento das pessoas. Entretanto os grandes e maiores receios e questionamentos de quem é avaliado são: o que esta pessoa que avalia irá fazer com estas informações? Como esta pessoa está avaliando? Será possível ser prejudicado após esta avaliação?

Perguntas como estas geralmente são associadas a conversas informais dentro das instituições que, podem fomentar a imagem negativa de uma avaliação de desempenho. O Boca-a-Boca, pode, então, em pouco tempo, criar um clima indesejável e não compatível com o clima necessário para que haja uma boa avaliação.

Avaliar pessoas não se trata de uma novidade, já que desde o séc. IV com a Companhia de Jesus já haviam métodos que classificavam as potencialidades de cada jesuíta, a mudança se deu nas formas de avaliar.

A partir do surgimento da Escola de Relações Humanas, a preocupação dos administradores passa a ser o homem. Como medir e utilizar melhor suas competências, como torná-lo mais produtivo e que pontos podem ser melhorados.

A avaliação de desempenho é direcionada para o individuo inserido no cargo. É uma forma de identificar um problema em qualquer nível, para que possam ser tomadas medidas como adequação do cargo, desenvolver treinamentos, enfim aumentar o rendimento do individuo.

Falta de credibilidade à técnica, medo de ser avaliado, utilização da técnica como uma arma que pode ser utilizada para vinganças pessoais ou profissionais, ausência de transparência, demissões pós processamento de resultados, não utilização dos resultados ou simplesmente não desenvolver nenhuma melhoria pós avaliação. Este é um cenário que gera uma imagem muito negativa sobre a técnica de avaliação de desempenho. O que não corresponde com sua importância, seu conceito e sua função teórica.

Com a necessidade de melhoria desta imagem, surge então uma oportunidade para aplicação de uma técnica de marketing que busca criar imagens no mercado, o posicionamento. Como uma estratégia eficaz externamente, não seria importante o reposicionamento, ou seja, um novo desenvolvimento de conceitos mentais, também internamente para que se desenvolva uma nova imagem sobre a avaliação de desempenho, antes de sua aplicação?

## 2. O Que é Avaliação de Desempenho?

Avaliar, segundo o dicionário Aurélio (1999) é: o ato de determinar a valia ou o valor. Apreciar ou estimar o merecimento. Calcular, computar; fazer idéia de supor. Reconhecer a grandeza, a intensidade a força. Fazer a avaliação. Determinar a valia ou o valor, o preço o merecimento. Calcular, estimar. Fazer apreciação, ajuizar. Reputar-se, considerar-se.

Avaliação, ainda para o mesmo autor, portanto, é o ato ou o efeito de avaliar ou de avaliar-se. Apreciação. Análise. Valor determinado pelos avaliadores. Diz ainda que a avaliação pode ser:

- **Formativa:** processo de avaliação realizado no decorrer de um programa instrucional visando aperfeiçoá-lo.
- **Somativa:** processo de avaliação final de um programa instrucional visando julgá-lo.

O ato de avaliar deve estar fundamentado nos seguintes pontos:

1. **Continuidade:** a avaliação deve estar presente durante todo o processo, e não somente em períodos específicos;
2. **Compatibilidade com os objetivos propostos:** a avaliação deve estar em conformidade com os objetivos definidos como norteadores do processo para que venha realmente cumprir a função de diagnóstico;
3. **Amplitude:** a avaliação deve estar presente em todas as perspectivas do processo, avaliando assim todos os comportamentos do domínio;
4. **Diversidade de formas:** para avaliar deve-se utilizar as várias técnicas possíveis visando também avaliar todos os comportamentos do domínio (Souza, 1991).

Chiavenato (2000) identifica a avaliação de desempenho como um processo de redução de incertezas e, ao mesmo tempo busca de consonância. Avaliação reduz a incerteza do funcionário ao proporcionar a retroação a respeito de seu desempenho. Ela busca a consonância na medida em que proporciona a troca de idéias e a concordância de conceitos entre o funcionário e o gerente.

Para que se compreenda este tipo de avaliação, se faz necessário compreender o que é desempenho. Desta forma, se identifica melhor o objeto avaliado.

O desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada. É diretamente proporcional as duas condições do ser humano. O querer fazer, que explica o desejo endógeno de realizar (a motivação), e o saber fazer, isto é a condição cognitiva e experiência que possibilita o individuo realizar com eficiência e eficácia alguma coisa.

Percebe-se que o desempenho relaciona-se não só com as condições físicas, os instrumentos de trabalho e as habilidades humanas, mas também com a forma pela qual as pessoas pensam, aprendem e interagem. Eficiência, ineficiência, entusiasmo e desmotivação

não se constroem ao acaso nem significam apenas o estado de uma pessoa. Recursos de poder, com pesos diversos fazem a pluralidade de fatores e de instrumentos gerenciais ter impacto sobre a pessoa e sua equipe. O objetivo de analisar o desempenho individual é melhorar a forma pela qual a pessoa se ajusta ao trabalho e produz para a coletividade.

Portanto, avaliar desempenho é a aplicação de um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar os resultados obtidos por um empregado ou por um grupo, em período e área específica -conhecimento, metas, habilidades e etc. (Marras,2002)

Segundo Chiavenato (2000) a avaliação de desempenho está inserida no processo de administração de recursos humanos dividindo-o em seis seções:

1. Selecionar
2. Aplicar
3. Manter
4. Monitorar
5. Desenvolver
6. Recompensar

A avaliação de desempenho pode ser uma forma da empresa alcançar o sucesso e manter uma equipe motivada, capacitada e integrada. Se usada de maneira correta, será uma ferramenta de orientação para o funcionário levar a empresa ao alcance de suas metas, sendo um processo que permite avaliar, promover e orientar o crescimento profissional, minimiza a insegurança, mapeia a insatisfação e o sentimento de injustiça nas pessoas. O principal ponto positivo nessa ferramenta é traçar metas compartilhadas que levarão ao sucesso o funcionário e a empresa.

Bergamini (1982) aponta como principais resultados das aplicações da Avaliação, como sendo:

- Subsídios para a seleção de pessoal.
- Subsídios para o treinamento e desenvolvimento de pessoal.
- Subsídios para a administração salarial.
- Subsídios para a movimentação de pessoal.

Os objetivos gerais da avaliação podem ser:

- √ Medição do potencial humano.
- √ Administração dos recursos humanos (vistos como recursos básicos da organização).
- √ Oportunizar o crescimento e fornecer "condições de efetiva participação" na obtenção dos objetivos organizacionais e individuais. (Chiavenato, 2000).

### 3. Avaliação de Desempenho na Prática – Algumas Considerações

As principais críticas da avaliação de desempenho são as seguintes.

- 1- Raramente possuem qualquer senso de propriedade. Eles não são envolvidos do *design* ou na administração do sistema, os avaliadores não são treinados para usá-lo e tampouco para fornecerem um *feedback*.
- 2- Os gerentes não gostam de entregar mensagens negativas às pessoas com quem trabalham. Mensagens negativas tendem a gerar reações defensivas e hostilidades antes de servir como resposta sobre o desempenho. .
- 3- Empregados e gerentes reconhecem que entregando mensagens negativas afetam-se as relações pessoais.
- 4- Há poucas recompensas formais para tornar o processo de avaliação sério. Há maiores recompensas informais para não entregar mensagens impopulares.
- 5- Os gerentes hesitam em dar avaliações desfavoráveis por medo da aparência que um insatisfatório trabalho possa refletir mal na habilidade de selecionar e desenvolver os empregados. A falta de candor na Avaliação é o único caminho de "esconder a roupa suja". (Silva, 1999).

A avaliação também apresenta alguns pontos que podem torná-la menos eficiente que o esperado. O efeito Halo e a Tendência Central podem ser citados como exemplo.

O efeito halo é a tendência que o avaliador imprime ao processo de avaliação quando se deixa levar por alguma característica do avaliado de interpretar as demais características com neutralidade e clareza.

O efeito de tendência central é aquele em que o avaliador força sua avaliação num ponto central da escala, entre outros motivos, para não se comprometer ou não para não virar uma situação constrangedora. (Marras, 2002)

Ainda segundo o autor, o avaliador pode mesmo que inconscientemente ter algumas atitudes como julgar sob a impressão de uma qualidade, quando uma característica do avaliado é tão marcante que o avaliador acaba por julgá-lo por essa impressão. Basear-se em acontecimentos recentes, que são mais facilmente lembrados. Levar em conta características pessoais extra cargo. Influenciar-se por atitudes que o funcionário tem fora do ambiente de trabalho. Supervalorizar as qualidades potenciais, o avaliador considera o potencial do avaliado e não seus resultados concretos.

Para evitar esses desvios o avaliador tem que querer avaliar com imparcialidade, conhecer as potenciais distorções da avaliação, determinar as técnicas corretas e isso só é possível com apoio do RH. O processo não deve ser unilateral, precisa haver a participação do funcionário, para que haja o comprometimento necessário nos planos de desenvolvimento, que normalmente são aplicados pós uma avaliação insatisfatória, ou nas determinações de metas futuras.

A experiência profissional de um dos autores, também acrescenta para que este cenário seja mais bem entendido, como é contado no seguinte exemplo, onde é abordado que em uma determinada empresa de telecomunicações, que não seria possível citação de nome, antes da avaliação 360° os gerentes iam a cada grupo de funcionários e alertavam. Caso eles não avaliassem bem os superiores, a matriz poderia achar que estaria acontecendo algum problema de gestão e ficaria mais fácil então fechar a empresa do que procurar melhorar, com isso alguns se intimidavam e maquiavam as respostas.

Uma outra coisa que acontece nas organizações, são as avaliações serem páginas e páginas de respostas prontas, como são longas as perguntas, as pessoas normalmente colocavam a resposta mais próxima do satisfatório. Sem críticas ao processo. Os superiores algumas vezes maquiavam o resultado, alguns momentos por conta do avaliado ter amizade com avaliador, e esse para não prejudicar responde de maneira a induzir um bom resultado que podia ser falso.

Após uma avaliação de desempenho ruim, a empresa de telecomunicações citada, aplicava um plano de ação. Na hora de fazer as demissões os resultados da avaliação de desempenho foram utilizados. Havia uma crítica entre os funcionários: mesmo que a pessoa tivesse melhorado, o simples fato de ter tido uma avaliação ruim em um momento difícil da passagem pela empresa, este resultado a estigmatizava e poderia ser a bola da vez, termo utilizado pelos funcionários, a qualquer momento.

Um outro caso que, observado por profissionais de outra empresa, que merece destaque para o fortalecimento da idéia, e que é relatado é que um funcionário de determinada empresa após ser avaliado por uma pessoa que não estava profissionalmente diretamente ligada a ele, acrescenta-se o fato de funcionário achar que o avaliador não tinha um bom relacionamento pessoal com ele. Resultado: a avaliação foi ruim, um defeito já citado, avaliador fazer avaliação sob impressões pessoais. Avaliado, já de antemão não acreditar no processo.

Os funcionários que testemunharam tais passagens acreditam que essa avaliação ruim pode prejudicar para uma promoção, visto que o profissional se enquadraria como sem habilidades para exercer a função atual, visto que o remanejamento é pouco utilizado nas empresas e algumas vezes não interessa.

Acrescentam ainda que uma vez feita uma avaliação com resultados ruins, mesmo que haja mudança do superior imediato a avaliação inadequada comprometeu o relacionamento delas, porque o superior pode estar com as impressões dos últimos resultados, fazendo com que o funcionário possa se sentir ameaçado por uma demissão. Além de poder prejudicar o relacionamento entre o chefe e o subordinado.

Estas histórias acontecem, todos os dias nas empresas, e sinalizam falta de preparo e planejamento por parte dos envolvidos no processo de avaliar.

Antônio Carlos GIL (2001) faz algumas recomendações ao avaliador que podem auxiliar a melhoria de sua imagem dentro da organização. São elas:

- Conhecer bem seus subordinados, isso inclui aptidões, temperamento e habilidades.
- Lembrar de que as pessoas são diferentes, então haverá rendimentos diferentes.
- Estar muito ciente do conteúdo do cargo dos seus avaliados
- Mesmo que a avaliação tenha uma data definida, a observação de ações e resultados deve ser continua.

- Ter definido o que será avaliado para ser claro o significado de cada fator de observação.
- Todos os fatos devem ser registrados para não ser feita uma avaliação de fatos recentes.
- Isenção sempre, avaliação não é um acerto de contas pessoal.
- É função do avaliador instruir seus funcionários da importância dessa ferramenta para a empresa e para o funcionário também.

#### **4. Reflexão sobre a Imagem da Avaliação de Desempenho em Muitas Empresas e a importância do Posicionamento**

Thomas Wilson, em 1995, aborda bem o cenário, dizendo que a avaliação de desempenho é um desses encontros humanos especiais nos quais o gerente não consegue dormir na noite anterior e o funcionário não consegue dormir na noite seguinte. (*Apud Wood Jr & Picarelli Filho, 1999*).

Esta passagem anterior sugere bem qual o cenário de aplicação da técnica. Sugerindo a necessidade de melhoria deste quadro, passível de se fazer desenvolver um novo posicionamento.

Para Regis McKenna (1992), o posicionamento de uma empresa ou de um produto é, de certa forma, como o desenvolvimento da personalidade de uma pessoa. Quando nascem, os bebês não têm personalidade, mas à medida que vão crescendo, vão definindo suas características. São influenciados por seus pais, depois pelos amigos e, mais tarde, pela escola. Suas personalidades se alteram, crescem e se adaptam ao ambiente e às relações que os cercam. A respeito deste conceito, percebe-se que posicionamentos podem ser alterados.

Al Ries e Jack Trout (1999) alertam que o sucesso só é conseguido na atualidade, se os dois pés estão no chão, o que ele chama de viver na realidade. E a única realidade que conta é aquela que já está na mente do seu público (no caso da avaliação de desempenho, na mente dos funcionários). Ser criativo, continua o autor, criar alguma coisa que já não exista na mente, está se tornando cada vez mais difícil. Senão impossível. O função básica do posicionamento não é criar alguma coisa de novo e diferente, mas manipular o que já está lá dentro da mente, e realinhar as conexões que já existem.

Portanto, percebe-se que conhecer a realidade da atual imagem que avaliação de desempenho tem na instituição, ou seja, entender o que as pessoas pensam sobre avaliação de desempenho, o que estão falando sobre isto, como se comportam frente a aplicação desta técnica é importante para que se possa alterar ou redimensionar tal postura e correntes de pensamento.

Posicionar é mudar mente. Posicionamento é o que você faz com a mente do seu público em perspectiva. Ou seja, você posiciona seu produto (no caso a avaliação de desempenho) na mente do segmento que deseja atingir. (Al Ries & Trout, 1999)

Há de se entender que a grande batalha é o desafio de se mudar mentes, o que as pessoas estão pensando a respeito de algo. Como aborda Rocha & Christensen (1999) Posicionamento é o conceito obtido pelo objeto na mente do consumidor, como resultado de três dimensões: o produto, o grupo-alvo e a concorrência.

Para ser adaptado a realidade interna da avaliação de desempenho, pode-se ignorar a questão concorrência, entretanto, se deve reavaliar e repensar questões como

### Elementos do Posicionamento

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Quem?</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O que os funcionários pensam da empresa e das pessoas encarregadas pela aplicação da avaliação de desempenho?</li> <li>• A empresa está preparada?</li> <li>• Os Avaliadores foram treinados?</li> <li>• Como irão reposicionar a técnica?</li> <li>• Como irão manipular a técnica?</li> </ul>                                                                                                                                         |
| <b>O Quê?</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são os Atributos Gerais do produto avaliação de desempenho?</li> <li>• Qual a Qualidade e o benefício?</li> <li>• Qual a vantagem de se utilizar esta técnica?</li> <li>• Que atributos diferenciam das outras anteriormente aplicadas?</li> <li>• Irá proporcionar o que o público espera?</li> </ul>                                                                                                                            |
| <b>A Quem?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como descrever o público alvo da avaliação de desempenho a ser aplicada?</li> <li>• Há diversos segmentos? Ou seja há diferentes grupos profissionais?</li> <li>• Qual o Perfil demográfico e psicográfico destas pessoas?</li> <li>• O que se objetiva para estas pessoas? Elas sabem disto?</li> <li>• O que estas pessoas pensam da avaliação de desempenho?</li> <li>• O que elas esperam que se faça com os resultados?</li> </ul> |

**Fonte:** Rocha & Christensen (1999), com adaptações pelas autoras do artigo.

Rocha & Christensen (1999) alertam sobre as diferenças conceituais sobre posicionamento e imagem. Esclarecendo que posicionamento é o que você quer construir, imagem é a forma como o mercado construiu o seu produto na mente.

Posicionamento, então, é uma estratégia manipulada pela empresa para gerar conceitos, com o intuito de desenvolvimento de imagens mentais. Imagem é o que as pessoas pensam e acham a respeito de algo. Posicionamento tenta desenvolver imagens.

Aplicando este conceito a realidade de avaliação de desempenho pode-se verificar que as empresas devem decidir qual será o reposicionamento que elas desejam adotar, por exemplo:

### Exemplo de Reposicionamento

| Imagem Atual (Exemplo)<br>O que funcionários pensam e acham sobre<br>avaliação de desempenho                                  | Reposicionamento<br>Para mudança destes conceitos<br>(destas imagens)                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Só gera custos</li> <li>• Causa demissão</li> <li>• Pessoas despreparadas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avaliação de desempenho tem pessoal treinado</li> <li>• Avaliação de desempenho não gera demissões em massa</li> <li>• Avaliação de desempenho é para melhoria e desenvolvimento da instituição e de seus funcionários</li> </ul> |



Para se desenvolver o reposicionamento será necessária a utilização de outras técnicas de marketing como promoção. Através da comunicação integrada, via mural, reuniões, revistas e jornais internos, rádios, se deve desenvolver uma espécie de campanha para que todos se sintam envolvidos no processo de mudança de conceito.

Aplicação de técnicas de Gestão de Pessoas também será útil, principalmente através de treinamentos e dinâmicas para que os todos os funcionários participem conscientemente do processo.

Desta forma supostamente, se aumentaria o nível de segurança frente ao novo conceito de avaliação de desempenho.

Algumas observações devem ser feitas, quando se aborda sobre mentes humanas. As mentes das pessoas estão sobrecarregadas, são limitadas, odeiam confusão, funcionam através de conceitos e o mais importante: é difícil mudar mentes. Mas não é impossível.

Sugere-se que como a utilização da técnica de reposicionamento tenha surtido efeito em muita empresas com seus clientes externos, também possa provocar melhorias se aplicadas com o cliente interno. Por ser muitas vezes inclusive em menos número.

Alerta-se que caso haja uma nova estratégia de mudança de pensamento frente esta técnica, esta só será efetivamente acreditada caso as pessoas (funcionários) realmente verifiquem as melhorias. Se somente o reposicionamento (através de murais, jornais, treinamentos, reuniões, etc) seja feito, e entretanto, esta novo conceito de avaliação de desempenho (mais positivo e transparente) **não** corresponda com a realidade das ações, se perderá confiança, ficando o público ainda mais confuso e inseguro, gerando um comportamento de repulsa, não envolvimento e descrédito a aplicação da técnica de avaliação de desempenho, sendo ainda mais difícil se contornar em um terceiro momento esta situação.

A campanha de reposicionamento deve anteceder a sua aplicação. Mas deve se manter durante e após os resultados, evitando desta forma dissonância cognitiva.

## 6. Conclusão

O artigo procurou mostrar que a imagem, atual que avaliação de desempenho tem em muitas empresas precisa ser superada e reposicionada, pois esta técnica permite o conhecimento da contribuição de cada funcionário no resultado da empresa, identifica as qualificações do funcionário, orienta para programas de treinamento, permite o auto conhecimento e desenvolvimento.

É importante que a alta gerencia se envolva, pois todo negocio só é possível através das pessoas, e as pessoas precisam ter a medida de seu desempenho, saber em que pode e devem melhorar. Atentar sempre para a necessidade de preparar os envolvidos para a avaliação.

A avaliação de desempenho é uma boa saída para os problemas de comunicação comum as organizações, pois nesse processo deve ser assegurado que todos os pontos estão bem compreendidos por ambas as partes. E neste sentido o marketing pode orientar com aplicação de técnicas de comunicação integrada, internamente, como endomarketing.

O reposicionamento de se avaliar o desempenho, é a tarefa de fazer com que a antiga visão de que esta técnica, encarada como um levantamento de dados de um momento determinado, muitas vezes com o único intuito punitivo ou negativo, passe a ser vista como um retrato dos funcionários na relação com o trabalho.

Para tanto, não pode ser feita cercado de achismos pessoais e avaliadores mal treinados. Os critérios de avaliação devem ser claros e alinhados como os anseios do funcionário para resultar no sucesso da empresa.

A avaliação mais do que medir precisa orientar. E é uma ferramenta focada no futuro, corrigindo erros do passado, e orientando o presente.

O reposicionamento deve corresponder a uma real mudança de comportamento organizacional, caso contrário gerará inseguranças em seu público interno o que levará a um descrédito à técnica.

## 7. Referência Bibliográfica

**BERGAMINI, C W.** Psicologia Aplicada à Administração de Empresas: psicologia do comportamento organizacional. SP: Altas, 1982.

**CHIAVENATO, Idalberto.** Gestão de Pessoas: O novo desafio dos recursos humanos nas organizações. São Paulo: Ed. Campus, 2000.

**FERREIRA, A. B. de H.** Aurélio Século XXI: O Dicionário da Língua Portuguesa. São Paulo: Nova Fronteira, 1999.

**GIL, A. C.** Gestão De Pessoas – Enfoque Nos Papeis Profissionais. SP: Atlas.2001.

**MARRAS, Jean Pierre.** Administração De Recursos Humanos – Do Operacional ao Estratégico. 6 Ed. Ed. FUTURA. SP. 2002.

**MCKENNA, Regis.** Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1992

**RIES, Al e TROUT, Jack.** Posicionamento: a batalha pela sua mente. São Paulo: Pioneira, 1999.

**ROCHA, Ângela da & CHISTENSEN, Carl.** Marketing , Teoria e Prática do Brasil. 2a ed. São Paulo: Editora Atlas. 1999.

**SILVA, Sérgio Luiz da.** Um Instrumento De Avaliação De Desempenho De Recursos Humanos Com O Uso Do Sistema De Custeio Baseado Em Atividades (Abc) . Dissertação de Mestrado submetida à Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis – SC . 1999

**SOUZA, S. Z. L. de.** Revisando a Teoria da Avaliação da Aprendizagem. IN: **SOUZA, S. Z. L. de. (Org.).** Avaliação do Rendimento Escolar. São Paulo: Papirus, 1991.

**WOOD JR , Thomaz & PICARELLI FILHO, Vicente.** Remuneração Estratégica – A Nova Vantagem Competitiva SP: Ed. Atlas. 2ºed. 1999

