

Gestão do Desempenho Humano no Trabalho: Interfaces Teóricas, Etapas Constitutivas e Implicações Práticas

Autoria: Francisco Antonio Coelho Junior

Resumo: Nos últimos anos percebe-se que muitos avanços têm sido observados na literatura nacional e internacional sobre comportamento organizacional acerca da investigação de variáveis preditoras relacionadas ao estudo do desempenho humano no trabalho. Entretanto, parte significativa destas pesquisas trata da identificação e estudo de variáveis relativas à avaliação de desempenho. Pouco tem sido investigado sobre outras etapas relacionadas à gestão do desempenho humano no trabalho. Gestão do desempenho refere-se, em linhas gerais, ao desenvolvimento de ações orientadas a indivíduos e equipes de trabalho voltadas ao planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão do desempenho. Assim, atua-se em uma perspectiva multinível, em termos da análise de como se alcançam os resultados de trabalho, posto que o desempenho é determinado por variáveis de ordem individual, relacionados a características pessoais e profissionais, como idade, tempo de serviço e natureza das atribuições, bem como por fatores relacionados à tarefa e ao contexto de atuação. O presente artigo objetiva apresentar as etapas da gestão de desempenho humano no trabalho, discutindo suas características e principais usos nas organizações. No planejamento de desempenho são definidas expectativas e metas de desempenho comumente associadas a indicadores comportamentais. Chefe e subordinado, considerando fatores do ambiente de execução, devem ser capazes de planejar o que se espera de indivíduos e equipes de trabalho no exercício das atribuições. O papel do supervisor é fundamental nesta etapa, no sentido de prover suporte efetivo ao desempenho. Na execução, tem-se os fatores relacionados a custo, tempo, quantidade e qualidade do desempenho. O monitoramento deve ser contínuo, e o indivíduo deve perceber o engajamento ativo de seu superior no acompanhamento de seu trabalho, procurando-o sempre em caso de dúvidas relacionadas ao mesmo. Na avaliação, compara-se os resultados obtidos frente ao planejamento realizado, e, caso haja a necessidade, ações de re-orientação devem ser tomadas por superior e subordinado durante a etapa de revisão do desempenho. As posições sociais, bem como os papéis ocupacionais distribuídos entre todos os atores sociais da organização têm que ser continuamente considerados na etapa de revisão, posto que a estrutura organizacional é dinâmica e permite adaptações à sua realidade. A organização do trabalho deve ser coerente com os componentes da estrutura organizacional, a saber: sistema de responsabilidades, sistema de autoridades, sistema de tomada de decisões e o sistema de comunicações. Tais componentes têm relação direta com o alcance dos resultados do trabalho. Espera-se que o presente artigo viabilize o planejamento de ações de gestão do desempenho humano no trabalho, enfocando-se não unicamente a etapa de avaliação mas, também, as etapas de planejamento, execução, monitoramento e revisão de desempenho. Espera-se, ainda, que a proposta teórica do presente trabalho seja testada empiricamente, por meio de modelos preditivos relacionando variáveis individuais, profissionais e de contexto e seus efeitos na variância de desempenho.

A eficiência da estrutura de uma organização depende de sua qualidade intrínseca e do valor e da integração das pessoas que nela trabalham. Assim, tal eficiência é capaz de gerar efeitos significativos importantes nos resultados de trabalho de indivíduos e equipes, posto que em qualquer ambiente organizacional, de qualquer tamanho, natureza, finalidade ou complexidade, deve-se levar em consideração o comportamento e o repertório de competências e habilidades das pessoas que têm que desempenhar as funções que lhe são atribuídas (OLIVEIRA, 2009).

O coeficiente humano que pondera a qualidade de qualquer organização é resultado do valor das pessoas (ética, postura profissional e fidelidade aos valores organizacionais), o conhecimento que elas possuem do *modus operandi* da organização e, ainda, sua motivação para fazer com ela funcione da melhor forma possível. Assim, ainda segundo Oliveira (2009), a capacidade técnica, administrativa e de integração de indivíduos e equipes, relacionada ao exercício de suas atribuições e responsabilidades, deve ser continuamente planejada, incentivada e desenvolvida pelos gestores organizacionais, com vistas à maximização dos resultados de trabalho e seu impacto na performance organizacional. A investigação do desempenho humano no trabalho, em todas as suas facetas e dimensões de análise e monitoramento, neste sentido, torna-se imprescindível.

A literatura em comportamento organizacional apresenta uma intensa profusão teórica e empírica de estudos que tratam do tema avaliação de desempenho humano no trabalho (MONTEIRO, 1986; OLIVEIRA-CASTRO, 1994). Contudo, verifica-se que a avaliação é apenas mais um dos critérios a ser considerado quando se gerencia, efetivamente, o desempenho nas organizações. A gestão do desempenho considera as etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão como fundamentais à ocorrência dos resultados de trabalho. Assim, não apenas a avaliação deve ser maximizada, ela é apenas uma importante etapa da ação de gerir desempenho, mas, também, outras etapas tão fundamentais ao bom exercício do cargo por indivíduos e equipes de trabalho.

O presente trabalho objetiva apresentar e definir as etapas da gestão do desempenho humano no trabalho, estabelecendo-se inter-relações entre elas e destacando sua importância para o alcance dos resultados de trabalho tanto de indivíduos quanto de equipes de trabalho. Serão apresentadas suas características fundamentais, bem como serão apontadas ações práticas esperadas destacando, principalmente, o papel desempenhado pelas chefias em cada uma delas, conforme recomenda Johnson (2001).

Mas, a que se refere desempenho nos estudos organizacionais?

Desempenho, para fins de realização deste trabalho, remete ao empreendimento de esforços por parte do indivíduo que são voltados à execução de certos tipos de comportamentos previamente planejados e esperados. O desempenho deve ter uma finalidade ou um objetivo e deve se relacionar a toda sorte de características e aspectos (como motivação para tal, características do contexto, dentre outros) relacionados à sua execução, que devem estar voltadas ao cumprimento de metas organizacionais e que sejam passíveis de averiguação e julgamento em termos de adequação, eficiência e eficácia. Fatores tais como tempo, custo, qualidade e quantidade de trabalho seriam considerados fundamentais à determinação e planejamento do desempenho dos indivíduos no exercício de suas atribuições.

Desempenho vincula-se ao comportamento manifestado pelo indivíduo no exercício de suas responsabilidades e atribuições (GROTE, 2003; STARBUCK, 2005). Refere-se, segundo

Oliveira-Castro (1994), aos conhecimentos e habilidades aplicados ao contexto do cargo à execução de uma obrigação ou tarefa, ou à maneira como atua ou se comporta um indivíduo em termos de eficiência, rendimento e atuação em relação a algo (HOUAISS, 2001), resultando no atingimento da efetividade e resultados organizacionais.

De acordo com Toro (1996) refere-se ao empreendimento intencional pelo indivíduo em uma ação que é orientada pelo seu resultado, ou seja, uma ação que tem um propósito consciente ou motivação prévia. Para o autor, o resultado do desempenho está condicionado a um conjunto de fatores relacionados ao contexto de trabalho de indivíduos e equipes de trabalho (condições sociais, culturais e relativas ao posto de trabalho do indivíduo). Desempenho, segundo Pontes (2002) e Grote (2003), relaciona-se à qualidade e quantidade de trabalho realizado, bem como ao custo e tempo despendidos na sua execução. Abrange fatores de eficiência (meios ou processos) e eficácia (resultado efetivo) no âmbito da organização.

O conceito de desempenho aplicado aos estudos organizacionais relaciona-se diretamente à produtividade individual, de equipes de trabalho e organizacional, bem como à análise de processos comportamentais individuais e de seus impactos gerados em grupos e na organização. Ressalta-se que esta relação, entre produtividade, desempenho e efetividade, vem sendo historicamente discutida na literatura em comportamento organizacional. No presente trabalho a definição constitutiva (PASQUALI, 1999) de desempenho refere-se ao conjunto de comportamentos manifestados pelo indivíduo no exercício de suas atribuições e responsabilidades, que envolve a mobilização intencional de conhecimentos e habilidades orientadas à consecução do trabalho considerando-se o ambiente organizacional de execução das tarefas.

O desempenho competente refere-se à sorte de competências profissionais ou de natureza técnica e comportamental que o indivíduo utiliza para a consecução de seus planos de trabalho e que deve estar afim ao perfil esperado pela organização. Para ser competente o desempenho deve ser capaz de gerar impacto tanto em nível micro (resultados de trabalho dos indivíduos), quanto meso (influência dos resultados individuais na equipe de trabalho) e macro (impacto gerado na organização pelo alcance dos resultados individuais e da equipe). Um desempenho considerado incompetente ou inapropriado refere-se à sorte de comportamentos que o indivíduo manifesta e que está aquém daquilo que é esperado pela organização. Refere-se, portanto, ao tipo de lacuna identificada no trabalho do indivíduo que pode ser provocada por fatores de ordem individual (falta de motivação no trabalho ou de comprometimento, por exemplo), relacionados à tarefa (não saber desempenhar determinada atribuição) ou ao contexto de trabalho (não conseguir realizar determinada tarefa por algum fator presente no seu ambiente de trabalho, como a falta de material e falta de suporte à aprendizagem, por exemplo), tal como discutido por Abbad, Freitas e Pilati (2006), Brandão (2008) e Coelho Jr. (2009).

Dimensões de desempenho em estudos organizacionais

Apesar da grande relevância da variável desempenho no trabalho, relativamente pouco esforço vem sendo feito na tentativa de definir este conceito e integrar as múltiplas perspectivas teóricas associadas ao mesmo e à sua classe de preditores (SONNENTAG; FREESE, 2002). Uma tentativa de explicação sobre a falta de homogeneidade nos relatos empíricos sobre o conceito de desempenho no trabalho pode ser encontrada em Wright, Manigault e Black (2004) quando os

autores ressaltam que os fenômenos investigados em ciências humanas e sociais são, usualmente, complexos em termos de sua diferenciação e isolamento em relação a outros fenômenos de natureza humana, o que promove, por conseqüência, uma dificuldade eminente na manipulação, controle de variáveis e estabelecimento de causalidade entre os fenômenos.

Em virtude disto verifica-se, na literatura, dificuldades reais em se isolar as causas de desempenho no trabalho, pois este, multicausal e pluri-determinado (BRITO; VASCONCELOS, 2004; NANKERVIS; COMPTON, 2006; OLIVEIRA-CASTRO, 1994), sofre a influência de uma grande diversidade de variáveis individuais e contextuais. Para Collins (2002) e Humphrey, Nahrgang e Morgeson (2007), investiga-se desempenho nas organizações, em geral, por meio da análise dos resultados de um trabalho que estejam direta ou indiretamente relacionados à consecução da missão e objetivos da empresa e o quanto os fatores contextuais ao desempenho são facilitadores ou restritivos à execução do trabalho pelo indivíduo. Investiga-se desempenho verificando-se os produtos e resultados alcançados, bem como os processos envolvidos e o grau de esforço despendido pelo mesmo na consecução de suas atividades e responsabilidades.

O ponto chave na definição de desempenho em estudos organizacionais refere-se à distinção entre o aspecto de ação ou meios de execução (comportamentos manifestados por indivíduos e equipes em prol de um objetivo ou meta) e o produto final ou resultado deste desempenho. O aspecto comportamental diz respeito ao quê o indivíduo faz durante seu trabalho (por exemplo, montar partes de um veículo, vender peças de computadores) que é relevante para a consecução das metas organizacionais, ou à mobilização de seus conhecimentos e habilidades em torno da realização de algo esperado. O aspecto de resultado refere-se às conseqüências ou o efeito do comportamento individual e da equipe de trabalho (por exemplo, quantos veículos foram montados, quantos computadores foram vendidos, quantas peças foram desenhadas).

Em parte significativa das pesquisas analisadas, os aspectos comportamental e de resultado de desempenho encontram-se correlacionados. Entretanto, verifica-se que os aspectos de resultados dependem de outros fatores que não se restringem apenas ao aspecto comportamental do desempenho. Na prática, é difícil descrever o aspecto comportamental de desempenho sem fazer referência explícita aos seus resultados, daí a importância da psicologia organizacional e do trabalho e dos estudos na área de gestão de pessoas investigarem os processos psicológicos relacionados ao ato de desempenhar. A título de ilustração, como pode ser observado em Coelho Jr. (2009), o grau de escolaridade que o indivíduo possui, bem como o tipo de categoria funcional na qual o mesmo está lotado, apresentam, de forma geral, impacto nos escores médios de desempenho, embora a variabilidade encontrada tenha sido considerada bastante elevada. Isto indica que o maior ou menor grau de conhecimentos e habilidades que o indivíduo detém podem gerar efeitos diretos sobre seus resultados.

Segundo Sonnentag e Frese (2002) há três grandes perspectivas conceituais quando se investiga empiricamente desempenho no trabalho: perspectiva *individual*, perspectiva *situacional* ou *contextual* e perspectiva de *regulação* do desempenho. Estas perspectivas não são mutuamente exclusivas segundo a autora, e permitem que se avalie desempenho sob diversos aspectos complementares, apresentados e sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1. Perspectivas de Investigação de Desempenho no Trabalho, segundo Sonnentag e Frese (2002)

	<i>Perspectiva das diferenças individuais</i>	<i>Perspectiva situacional</i>	<i>Perspectiva da regulação de desempenho</i>
Questão norteadora	Que indivíduos têm um desempenho melhor em relação aos outros? O que diferencia seu desempenho em relação aos demais?	Em que situações os indivíduos desempenham melhor? Há um contexto de trabalho que incentive um melhor desempenho?	O que acontece quando uma pessoa está desempenhando? Quais processos ou mecanismos envolvidos?
Principais preditores e achados empíricos	Capacidades cognitivas, motivação, traços de personalidade, tempo de serviço e experiência profissional;	Características do contexto de trabalho e ambiente organizacional, possíveis agentes estressores e motivacionais;	Fatores de processamento da informação pelo indivíduo, necessidade de definição do nível hierárquico adequado de análise para cada variável;
Implicações práticas para melhoria de desempenho	Incentivo à criação de programas de treinamento e de incentivo à aprendizagem informal, seleção de pessoal e exposição a experiências específicas e particulares;	Investimento no re-desenho contínuo do trabalho, aproveitando potencialidades;	Orientação por metas, provimento contínuo de <i>feedbacks</i> relacionados à tarefa, ações de modelagem comportamental, ações de treinamento, re-desenho contínuo do trabalho, aperfeiçoamento do processo de execução.

Fonte: Sonnentag e Freese (2002)

Analisando-se o Quadro 1 verifica-se que desempenho refere-se a um conceito de natureza plural e dinâmica, em que há uma série de variáveis que, isolada ou em interação, são capazes de predizer sua variância no trabalho. Em linhas gerais a perspectiva individual de análise de desempenho tem foco na investigação de variáveis pessoais e profissionais relacionadas ao ato de desempenhar (por exemplo, capacidades mentais, grau de conhecimento da tarefa e traços de personalidade), a perspectiva situacional foca os aspectos do contexto presentes no ambiente de trabalho do indivíduo que são considerados facilitadores ou impeditivos do bom desempenho no trabalho (por exemplo, suporte à aprendizagem e organizacional ao desempenho) e a perspectiva de regulação possui foco na análise dos processos envolvidos na manutenção do desempenho.

A perspectiva individual refere-se a pré-requisitos pessoais ou profissionais capazes de facilitar o bom desempenho no trabalho. Algumas variáveis individuais comumente investigadas nos estudos organizacionais dizem respeito a fatores da personalidade, habilidades técnicas e variáveis demográficas, como idade e grau de escolaridade.

Com respeito aos fatores situacionais segundo Sonnentag e Frese (2002) duas linhas de pesquisa são tradicionalmente consolidadas: a primeira analisa fatores situacionais que facilitam o desempenho e a segunda investiga os fatores que o impedem. No primeiro caso, algumas pesquisas (como observado em NANKERVIS; COMPTON, 2006) vêm sendo desenvolvidas em torno da análise de características do trabalho e seus efeitos no desempenho, assumindo-se que

alguns fatores relacionados à tarefa (variedade de habilidades necessárias, identidade com a tarefa, autonomia e significado do trabalho, dentre outros) geram impacto sobre os resultados de seu trabalho. No segundo investigam-se como características organizacionais (como a falta de apoio da chefia à execução das tarefas, por exemplo) são capazes de restringir o bom desempenho. Poucos estudos (como BASS; AVOLIO; BERSON, 2003; JELINEK, AHEARNE, MATHIEU; SCHILLEWAERT, 2006) são encontrados referindo-se a esta segunda vertente de investigação. Resultados semelhantes, em que variáveis de ordem individual e contextual geraram efeitos nos resultados de desempenho, podem ser obtidos em Mair (2005) e Sellitto, Borchardt e Pereira (2006).

A perspectiva de regulação de desempenho considera o desempenho como um processo ativo que tem relação direta com o interesse do indivíduo em sua manutenção. As linhas de pesquisa nesta perspectiva dizem respeito à análise de como os indivíduos executam seu trabalho e quais os processos individuais que ocorrem quando há tal desempenho. As pesquisas possuem temáticas relacionadas à identificação de variáveis que distinguem os indivíduos entre si a partir da análise de seu desempenho. Exemplos típicos de linhas de pesquisa nesta perspectiva incluem a identificação dos processos cognitivos relacionados ao ato de desempenhar (como o papel atribuído à memória e o papel da teoria do processamento da informação durante a execução do trabalho) e a teoria da ação, que investiga o quanto o indivíduo se engaja e mobiliza capacidades ou recursos próprios quando está desempenhando.

A maioria dos estudos que adotam a perspectiva de regulação engloba variáveis de nível do indivíduo na investigação de antecedentes de desempenho. O nível de *expertise* e o grau de excelência são dois dos principais temas investigados em psicologia do trabalho e organizacional e na área de gestão de pessoas na literatura internacional, considerando-se esta perspectiva. A pesquisa sobre *expertise* de desempenho investiga quais características relacionadas à tarefa que estão envolvidas no ato de desempenhar, distinguindo-se o que leva ao bom e ao mau desempenho (que tipo de estratégias de compreensão da realidade o indivíduo utiliza ou integra ao planejar e executar seu trabalho, por exemplo).

A teoria da ação em desempenho (SONNENTAG; FRESE, 2002) descreve o processo de desempenhar do ponto de vista tanto do processo quanto de sua estrutura, investigando, assim, quais variáveis levam ao grau de excelência. O ponto de vista do processo foca em aspectos sequenciais envolvidos na ação e diferencia o desenvolvimento de metas, a pesquisa de informações relacionadas ao trabalho e, ainda, o planejamento, execução e monitoramento da ação e processamento de *feedback*. O ponto de vista da estrutura refere-se à organização hierárquica destes aspectos. Estudos sobre desempenho no domínio de *design* de *softwares* apontam, por exemplo, que desempenhos excelentes são obtidos quando há diferenças entre os indivíduos no que tange à compreensão de problemas, no planejamento de ações, no tipo de foco direcionado à tarefa e na capacidade de processamento da informação. Estas duas perspectivas, processo e estrutura, são complementares.

Há estudos (como SEIFERT; YUKL; MCDONALD, 2003) que investigam a perspectiva da regulação de desempenho relacionando-a com o estabelecimento contínuo de intervenções previamente planejadas. As intervenções mais eficazes, segundo os autores, seriam a orientação por metas e o provimento ininterrupto de ações de *feedback* que estejam relacionadas às tarefas. A teoria de orientação por metas assume que as metas afetam o desempenho por meio de quatro grandes mecanismos mediadores: esforço, persistência, direção e adoção de estratégias relacionadas à tarefa. Já as ações de *feedback* geram um efeito favorável sobre o desempenho caso este esteja relacionado diretamente à tarefa e não aos processos individuais (por exemplo,

personalidade) subjacentes à mesma. A combinação de uma intervenção por meio de orientação por metas com uma intervenção por meio de *feedback*, segundo Sonnentag e Frese (2002), resultaria em um melhor desempenho do que quando estas intervenções são realizadas isoladamente.

Outra linha de pesquisa já consolidada em relação à perspectiva de regulação do desempenho refere-se ao uso de técnicas de modelagem comportamental. O reforçamento provido especialmente por meio de medidas não financeiras (por exemplo, reconhecimento social por meio de atenção, elogios e atitudes favoráveis) ao indivíduo é capaz de regular seu desempenho. Achados meta-analíticos apresentados por Sonnentag e Frese (2002) sugerem que as intervenções com base na modificação de comportamentos têm um efeito favorável sobre o desempenho específico da tarefa, não ocorrendo o mesmo sobre fatores contextuais relativos ao o desempenho. O papel esperado de um chefe ao planejar e supervisionar o desempenho de seus subordinados, por exemplo, é variável relacionada ao contexto de desempenho, posto que não é específico de apenas uma tarefa.

Em síntese, as três perspectivas apresentadas por Sonnentag e Frese (2002) representam diferentes linhas de pesquisa acerca de desempenho no trabalho. Frequentemente, pesquisadores combinam duas ou mais perspectivas quando tentam prever parcela de variância de desempenho. A análise da literatura sugere que a integração entre as três diferentes perspectivas de desempenho é necessária. Particularmente, a análise das relações entre diferenças individuais e a perspectiva situacional no desempenho surge como mais promissora de investigação empírica.

Considerando-se as dimensões de desempenho comumente investigadas em estudos organizacionais, verifica-se que os gestores organizacionais, atuando em torno da necessidade de administrar e controlar o ambiente de trabalho (desenvolver, planejar, organizar, coordenar, controlar, supervisionar e comandar) voltadas à promoção efetiva do desempenho de indivíduos e equipes, têm como tarefa primordial propiciar condições necessárias para assegurar que o desempenho produza o resultado esperado. Assim, gestores lotados nos mais distintos níveis de influência nas organizações (estratégico, tático e operacional) devem ser capazes de atuar no sentido de identificarem as lacunas ou desvios de desempenho e agir sobre prováveis causas que provocaram tais déficits. A atividade de gestão passa pela identificação da natureza destas causas, se situadas no indivíduo ou no contexto situacional de trabalho do mesmo, para diagnóstico corretivo das mesmas.

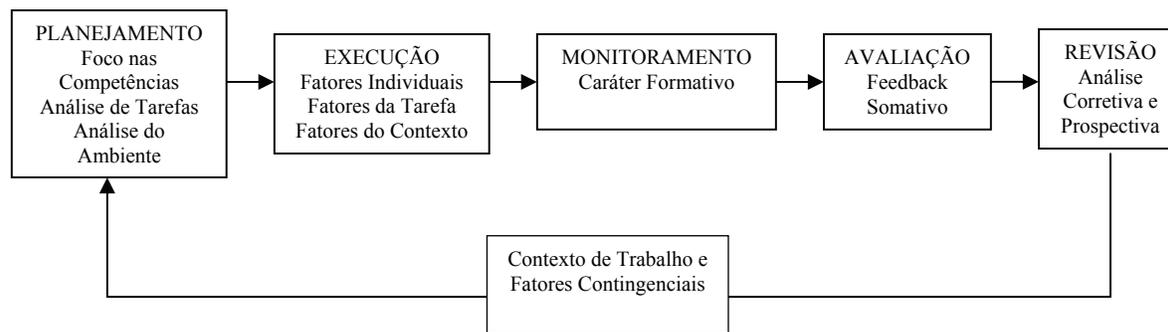
A questão central consiste em verificar-se que a ação de desempenhar não remete apenas a fatores de ordem individual. O bom ou o mau desempenho não é responsabilidade apenas do indivíduo. Outras variáveis, relativas à natureza da tarefa e ao contexto, devem ser amplamente consideradas em todas as etapas da gestão do desempenho, assim como a diferenciação entre os tipos de desempenho (medido enquanto processo ou eficiência e/ou enquanto produto ou eficácia) comumente encontradas na literatura e presentemente relatadas.

Etapas da gestão do desempenho humano no trabalho

O presente artigo considera a gestão do desempenho humano no trabalho como uma atividade contínua de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão, caracterizada pela interação social ativa entre gestor (superior) e colaborador (subordinado). A gestão visa direcionar o desempenho tanto do colaborador quanto do próprio gestor no sentido de alavancar resultados de ambos a partir de ações de reflexão crítica e, conseqüentemente, maximizar a

performance interna e externa da organização. A Figura 1, a seguir, ilustra o sequenciamento destas etapas.

Figura 1. Etapas da Gestão de Desempenho Humano no Trabalho.



Fonte: o autor.

A premissa básica da gestão do desempenho humano nas organizações, conforme Figura 1, consiste no desenvolvimento de indivíduos e equipes em torno da aquisição e expressão de competências relacionadas ao seu trabalho, avançando em direção a objetivos e metas pré-determinadas nas organizações. O papel dos superiores é fundamental em todas as etapas da gestão, de forma mais destacada no planejamento e monitoramento de desempenho e na manutenção dos níveis de motivação e comprometimento por parte dos subordinados. Os efeitos do contexto de trabalho sobre indivíduos e equipes devem, também, ser analisados e considerados em cada uma das etapas, posto que são capazes de gerar impacto no exercício das atribuições e resultados de trabalho.

A definição de metas e indicadores é um dos elementos fundamentais do planejamento do desempenho. Espera-se que gestores e subordinados planejem conjuntamente seu desempenho. Aqui, os componentes de qualquer estrutura organizacional (sistema de responsabilidades, sistema de autoridades, sistema de comunicações e sistema de decisão) devem ser relevados na determinação de objetivos, metas e indicadores esperados de desempenho.

Além de identificar as responsabilidades críticas do cargo e as competências e comportamentos que a organização espera de cada um dos indivíduos e equipes de trabalho, um elemento crucial consiste em estabelecer metas adequadas para o período em que o indivíduo será avaliado. Quando se definem metas, estabelece-se algo mais do que simplesmente cumprir a descrição de cargos por meio de prazos e produtos esperados. Importa, aqui, definir as condições mais próximas das ideais em que as metas deverão ser alcançadas. Caso sejam estabelecidos objetivos e metas de trabalho mensuráveis, com critérios de verificação claramente definidos, ainda nesta etapa de planejamento, tem-se menor probabilidade de se trabalhar em tarefas de baixa prioridade para o cargo, porque já se define, exatamente, quais serão as responsabilidades e atribuições de prioridade máxima.

Determina-se, assim, o quanto se espera que o indivíduo produza em um período determinado. Todavia, quando chefia e subordinado planejam de forma conjunta, tem-se,

indiretamente, o envolvimento e comprometimento da chefia em estabelecer o que é esperado em termos de seu desempenho. Assumindo-se a premissa básica de que gestores e subordinados planejem em conjunto o desempenho, espera-se que as chefias passem a se comprometer, de maneira efetiva e contumaz, na consecução do plano de trabalho estabelecido para indivíduos e equipes que lhe são de sua responsabilidade. Têm-se, assim, maiores possibilidades que aqueles produtos sejam alcançados e que possíveis barreiras ou obstáculos situacionais ao desempenho possam ter seus efeitos minimizados ou mesmo eliminados pelas chefias.

Na etapa de planejamento espera-se, especificamente, que a gerência esteja amplamente envolvida, em todos os níveis e escalões, bem como que haja uma relação clara e inequívoca entre os padrões de execução das tarefas e o nível de acompanhamento dos superiores, de modo a fomentar, de forma contínua, suporte à aprendizagem e à aquisição de competências, bem como atuando na remoção de possíveis barreiras ou obstáculos ao desempenho. Espera-se, ainda, que na etapa de planejamento, sejam estabelecidos critérios de monitoramento e avaliação por parte do gestor, além de se assegurar a comunicação contínua e divulgação de expectativas de desempenho junto ao seu subordinado. A atuação como mentor ou *coach* na orientação dos subordinados deve ser continuamente reforçada como um dos papéis ocupacionais esperados a serem exercidos pelas chefias. Sonnentag e Frese (2002) relatam que as pesquisas apontam que o nível de participação do subordinado no processo de planejamento e avaliação de desempenho é um fator determinante à sua percepção de justiça e isonomia quanto ao resultado final.

É fundamental, ainda na etapa de planejamento, que se estabeleçam quais competências relacionadas ao papel ocupacional vinculam-se aos resultados esperados de trabalho e que se provenha autonomia e flexibilidade aos funcionários para que os mesmos desenvolvam métodos próprios de trabalho e re-direcionem seus objetivos de desempenho caso sintam necessidade ou demanda. Para isto, torna-se necessário investigar a amplitude de controle associada à autoridade funcional do indivíduo. A autoridade funcional deve ser muito bem estabelecida pela empresa para evitar possíveis problemas de duplicidade de comando, o que pode dificultar a busca pelo melhor resultado de trabalho (OLIVEIRA, 2009).

Ainda segundo o autor, a estrutura organizacional de qualquer empresa considera que a responsabilidade de indivíduos e equipes de trabalho está relacionada à situação de um subordinado assumir determinada obrigação e ter de prestar contas à pessoa que lhe atribuiu a responsabilidade. Assim, a quantidade de responsabilidade relaciona-se diretamente à quantidade de autoridade que deve ser delegada pelos superiores. O desafio consiste, então, em definir objetivos, metas e indicadores de trabalho desafiadores, que mobilizem o indivíduo e o auxiliem na satisfação de suas expectativas e necessidades em consonância com os objetivos organizacionais, provendo-lhe sua busca pelo desenvolvimento contínuo.

Outra questão importante refere-se à ênfase dada ao contexto durante o planejamento de desempenho. O gestor deve considerar fatores situacionais relacionados ao ambiente de trabalho do indivíduo como fator de impacto em seu desempenho. A disponibilidade dos recursos materiais ou financeiros, por exemplo, bem como variáveis relativas ao clima social no setor de trabalho do indivíduo (relações de confiança e de apoio entre os pares e colegas, por exemplo), devem ser importantes variáveis a serem consideradas.

Uma vez definidas as expectativas de desempenho de forma conjunta entre superior e subordinado considerando-se variáveis ou fatores ambientais ou situacionais, e as mesmas terem sido claramente comunicadas para os subordinados, o indivíduo tem, então, condições necessárias de realização de suas tarefas e rotinas, iniciando, então, a etapa de execução do desempenho. Todavia, nem sempre o indivíduo possui o repertório de competências necessário

para o bom desempenho da tarefa. Assim, ações de capacitação e de desenvolvimento contínuo, com foco no desenvolvimento de ações formais e/ou informais de aprendizagem (COELHO JR & BORGES-ANDRADE, 2008B) devem ser enfatizadas com vistas à aquisição contínua de competências e habilidades necessárias à busca pela excelência na realização da tarefa. Os programas de gestão por competências podem, então, estar alinhados ao programa de gestão do desempenho, a fim de que os mesmos promovam a capacitação e o desenvolvimento contínuo de indivíduos e equipes de trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; BRANDÃO; ZIMMER; GUARÇONI; MARQUES; VIANA; CARBONE; ALMADA, 2008).

Aqui, a performance do indivíduo deverá estar em consonância com o plano de trabalho anteriormente delimitado entre ele e seu superior. Na execução, espera-se que as competências adquiridas, principalmente as de natureza técnica ou relacionadas ao nível hierárquico ou funcional do indivíduo, sejam expressas de forma efetiva, gerando resultados que agreguem valor ao seu papel ocupacional.

Não só características individuais (como motivação e grau de satisfação com a tarefa, por exemplo) são capazes de gerar efeitos no melhor ou pior desempenho do indivíduo, mas, também, características da tarefa em si (grau de conhecimento e de expertise do indivíduo com a tarefa) e do contexto de trabalho. O indivíduo pode, porventura, reter as competências necessárias ao bom desempenho da tarefa, pode estar motivado para tal, contudo seu ambiente de trabalho pode ser restritivo ou facilitador de seu desempenho. Um chefe que não acompanha de forma periódica e lhe provém *feedback*, por exemplo, pode impactar negativamente no resultado alcançado. Logo, a causa do mau desempenho, neste exemplo específico, não está no indivíduo, mas em fatores ou variáveis circunstanciais ao mesmo. Assim, a gestão do desempenho deve ser feita no sentido de buscar identificar, por meio de mapeamento e ações diagnósticas específicas, as prováveis causas ambientais que podem estar interferindo no desempenho de indivíduos e equipes.

A etapa de monitoramento é concomitante à etapa de execução. Cabe ao superior desenvolver estratégias e mecanismos de acompanhamento, supervisão e controle daquilo que o indivíduo faz. O monitoramento tem que ser eficaz, principalmente destacando o papel desempenhado pelas chefias no acompanhamento e supervisão daquilo que o indivíduo está executando. Podem ser estabelecidas, por exemplo, metas e objetivos de curto, médio e longo prazo junto ao subordinado, de modo que o superior tenha ferramentas de controle e orientação do trabalho que está sendo realizado por indivíduos e equipes de trabalho sob sua coordenação.

Trilhas de aprendizagem podem ser planejadas e ofertadas a indivíduos e equipes, de modo a reforçá-los pela busca incessante de sua capacitação, aquisição de competências e desenvolvimento contínuo. É importante diferenciar o que se refere à eficiência do desempenho (processos ou mecanismos que o indivíduo lança mão para realizar seu trabalho) e eficácia (produtos ou resultados obtidos), de modo a estabelecer-se, de forma satisfatória e efetiva, instrumental de monitoramento acerca do que o indivíduo está fazendo e apontar-lhe sugestões de melhoria ou correção do desempenho, caso necessário. A etapa de monitoramento, portanto, é de natureza formativa, posto que permite um re-direcionamento contínuo por parte de indivíduos e equipes durante a execução de seu plano de trabalho.

A etapa seguinte corresponde à avaliação do desempenho. Parte significativa da literatura em comportamento organizacional trata desta etapa. Entretanto, tal afirmação não pode ser extrapolada para os estudos nacionais, especialmente o contexto brasileiro da psicologia organizacional e do trabalho e da área de gestão de pessoas, em que as produções relativas a esta

temática são bem inferiores em comparação ao quantitativo de publicações estrangeiras (BORGES-ANDRADE, COELHO JR.; QUEIROGA, 2006).

Os poucos estudos disponibilizados na literatura nacional (como COELHO JR. E QUEIROGA, 2008; MACEDO, 2007; MELO, 2008; OLIVEIRA, VIEIRA, OLIVEIRA, VIEIRA & BRIXI, 2008; PEIXOTO, 2008; SANZI, 2008) enfocam, em sua grande maioria, a etapa de avaliação de desempenho ignorando, tradicionalmente, as etapas de planejamento, execução, acompanhamento e revisão. Há, então, a necessidade de se ampliar o leque das investigações em relação à mesma no contexto da administração e da psicologia organizacional e do trabalho brasileira, a fim de prover um avanço teórico e empírico mais efetivo nas publicações nacionais, tornando a contribuição destes campos de saber mais concreta à investigação de desempenho no trabalho.

Avaliar desempenho implica em atribuir um juízo de valor sobre o conjunto de comportamentos manifestados por indivíduos e equipes necessários ao bom exercício do cargo. Consiste, assim, em identificar informações válidas, precisas e sistemáticas acerca do quanto o desempenho do indivíduo está de acordo com o esperado para seu cargo. Para tal, a delimitação prévia de um plano de trabalho, entre chefias e subordinado, na etapa de planejamento, que esteja alinhado com os critérios de verificação de desempenho, é de fundamental valia para a correta execução e conseqüente avaliação de desempenho.

As pesquisas, em geral, vêm dando maior ênfase aos métodos de avaliação e processos cognitivos envolvidos no ato de avaliar, principalmente na investigação das distorções e erros de atribuição de causalidade comumente encontrados nesta etapa. Lucena (1992), Oliveira – Castro (1994), Toro (1996) e Paz (1997) sintetizam alguns dos principais erros cometidos na avaliação de desempenho. Segundo os autores as principais falhas na avaliação de desempenho referem-se aos aspectos comportamentais e orientações psicológicas que norteiam a formação de juízo crítico por parte do avaliador em relação ao avaliado sob um ponto de vista político (uso da avaliação), procedimental (como avaliar) ou psicométrico (medida de avaliação).

Os vieses nos resultados da avaliação normalmente referem-se a possíveis distorções contidas nos avaliadores que refletem características tais como motivação para avaliar, falta de conhecimento do plano de trabalho do indivíduo avaliado e traços de personalidade que interferem no produto da avaliação. A influência da subjetividade e a desejabilidade social são apontadas na literatura como as principais causas de insucesso destes sistemas. Resta aos pesquisadores tentarem minimizar a possibilidade de ocorrência de erros de julgamento por parte do indivíduo a partir de algumas alternativas eficazes para tal, por exemplo, construindo medidas pautadas em indicadores de comportamento definidos pela organização e que estejam relacionados ao cargo. Outras alternativas referem-se ao uso de algumas técnicas de análise estatísticas mais depuradas na interpretação dos resultados, ou mesmo a diversificação da abordagem metodológica quando da coleta de dados com o uso combinado de duas ou mais medidas (combinação de avaliação quantitativa de desempenho com uma medida de heteroavaliação de pares e clientes, em 360 graus, por exemplo).

A impropriedade no uso das medidas de desempenho, segundo Grote (2003), fundamenta-se na premissa “qual indivíduo vai se avaliar de maneira negativa?”, ou mesmo “se eu preciso desta avaliação de desempenho para me promover, porque eu iria me avaliar de maneira severa?”. Segundo o autor, tais ocorrências são comumente observadas nas organizações em virtude de boa parte delas atrelarem parte de seu sistema de remuneração (prêmios e bônus) aos resultados da avaliação de desempenho. Esta discussão pode ser aprofundada em Miller e Cardy (2000), Dias, Gonçalves e Coleta (2007) e Deadrick e Gardner (2008). A efetividade de avaliação

parecer ser mais determinada pelo “como fazer” e pelas atitudes de avaliador e avaliado bem como pela qualidade do relacionamento existente entre eles do que pelo tipo de medida (se quantitativa ou perceptual) ou pelo critério de desempenho adotado.

A avaliação de desempenho é de caráter somativo, posto que considera os resultados de desempenho apresentados pelo indivíduo comparados com o que fora anteriormente planejado. O produto da etapa de avaliação de desempenho deve servir de insumo à etapa seguinte, de revisão. Espera-se, aqui, que chefias e subordinados discutam, de forma objetiva, por meio de *feedback* claro, os resultados da avaliação, valorizando-se os aspectos positivos identificados e detectando eventuais *gap's* ou lacunas de desempenho. Aqui, o aspecto corretivo deve ser incentivado, assim como atitudes claras e explícitas de elogio e reforço ao bom desempenho. As chefias devem ser capazes de, em linguagem clara e compreensível, explicar as razões dos resultados da avaliação realizada, pautando-se no plano de trabalho anteriormente delimitado.

O *feedback* deve ser pautado no conjunto de competências esperado para o bom exercício das tarefas e atribuições. Na revisão de desempenho as expectativas anteriormente planejadas devem ser revistas, identificando-se quais objetivos ou metas de trabalho foram alcançadas e quais não foram. É fundamental identificar quais fatores ou variáveis relacionadas ao indivíduo, à tarefa e ao contexto que possam ter causado efeitos limitadores à consecução do plano de trabalho, gerando, assim, impacto negativo no desempenho. A revisão deve apontar, inclusive, se alguma meta foi erradamente delimitada, e se os critérios de verificação associados permitiram, efetivamente, a aferição fidedigna dos resultados de desempenho.

À etapa de revisão tem-se a elaboração de um novo planejamento de desempenho. Aqui, metas e objetivos de trabalho devem ser revistos conjuntamente entre chefias e subordinados, considerando-se os resultados da atual avaliação obtidos pelo indivíduo. Percepções identificadas pelo gestor, na etapa de monitoramento de desempenho, devem ser discutidas para, se possível, serem incorporadas no plano de trabalho. Resultados de avaliações passadas devem ser utilizados no sentido de proverem matéria prima para o novo planejamento de desempenho.

Condições percebidas como dificultadoras pelo indivíduo, especialmente se referirem a variáveis ambientais ou contingenciais, devem ter metas de ação específicas atreladas a resultados esperados. A implicação das chefias no sentido de minimizar fatores situacionais de restrição ao desempenho deve ser explicitada nesta etapa. Deve-se firmar um novo compromisso na díade chefia-indivíduo, de modo a gerar confiança necessária a ambos a buscarem a geração de um desempenho mais efetivo e mais próximo do grau de excelência esperado pela organização.

Conclusões

O presente artigo teve por objetivo norteador apresentar as etapas da gestão do desempenho humano no trabalho. Foram discutidas as características específicas de cada uma delas (planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão) considerando a gestão do desempenho como um todo complementar que envolve não apenas a aferição dos resultados de trabalho, mas outros fatores ou variáveis capazes de gerar efeitos significativos no comportamento que indivíduos e equipes manifestam em suas funções. O ato de gerenciar desempenho permite avaliar melhor a qualidade da atuação dos profissionais em todos os departamentos da organização, bem como o quanto cada empregado agrega valor ao atingimento da estratégia, objetivos e missão organizacionais.

Uma gestão efetiva deve considerar ou ter como foco a modelagem multinível de desempenho, que considera fatores de ordem individual, relacionados à tarefa e ao contexto como capazes de impactar nos resultados de trabalho. Um sistema organizacional de gestão deve ser capaz de assegurar a integração estratégica de toda complexidade concernente ao conceito de desempenho humano no trabalho, recorrendo a indicadores tangíveis, observáveis e mensuráveis para os níveis organizacionais, de equipes ou departamental e individual, estabelecendo, entre eles, uma relação de interdependência entre todas posições sociais e papéis ocupacionais relativos ao ato de desempenhar.

Como componente da gestão de desempenho, a avaliação refere-se a um processo que permite o acompanhamento sistemático da atuação dos profissionais, focado na apreciação de resultados, na definição de objetivos e metas e na qualidade do trabalho, e ainda, voltado para o desenvolvimento pessoal e profissional por meio do exercício da re-alimentação sistemática e das múltiplas percepções dos integrantes das equipes de trabalho. Nota-se, contudo, que o fato dos indivíduos terem suas tarefas planejadas preferencialmente em conjunto com seus superiores torna a etapa de avaliação mais precisa em torno da investigação do que o indivíduo deveria ter feito em consonância com o que lhe é esperado.

Da mesma maneira, a avaliação, enquanto produto ou resultado final (somativa), pode ser complementada pela agregação de um conjunto de informações válidas e sistemáticas caso sejam planejadas ações de monitoramento do desempenho do indivíduo, em que os superiores, principalmente, efetuariam um acompanhamento contínuo acerca da maneira pela qual os indivíduos vêm executando suas atribuições (formativa). Assim, a gestão do desempenho implica em ações delineadas em torno da facilitação da coordenação e controle tanto por parte dos indivíduos que executam tarefas e atribuições quanto por gestores responsáveis pelo acompanhamento contínuo do que seus subordinados desempenham.

A necessidade de medição/controle e monitoração/avaliação dos desempenhos dos funcionários e o *feedback* decorrente da mesma são variáveis essenciais para um levantamento de necessidades de capacitação, com vistas à mensuração do potencial de reaproveitamento do funcionário em outras funções, para a identificação de perspectivas de progressão funcional e outras ações de gerenciamento de pessoas. Decisões gerenciais podem ser tomadas na revisão e planejamento de desempenho, reforçando-se a necessidade de construção coletiva daquilo que indivíduos, equipes e chefias devem executar no exercício do plano de trabalho, comunicando-se, claramente e de forma explícita e recíproca, as expectativas de desempenho.

Sugere-se, para estudos futuros, que sejam elaborados e testados modelos empíricos que tratem de cada uma das variáveis que constituem as etapas da gestão do desempenho humano no trabalho apresentadas neste trabalho. Recomenda-se que sejam investigados os efeitos preditivos que possam ser verificados entre o planejamento de desempenho e os resultados efetivos de indivíduos e equipes. Para isto, podem ser atribuídos escores, indicadores ou metas de desempenho associadas a produtos esperados, e o quanto tais produtos foram preditos a partir do planejamento prévio. Pode, ainda, ser buscada validade de critério entre as etapas de monitoramento e revisão de desempenho, a fim de se verificar se a influência do papel de apoio e suporte desempenhado pela chefia efetivamente gerou efeitos no produto final apresentado pelo indivíduo.

Os modelos empíricos podem, ainda, ser testados em torno do quanto variáveis profissionais, como tempo de serviço e natureza do cargo, por exemplo, podem gerar efeitos estatisticamente significativos sobre os resultados de trabalho, ou variáveis pessoais, como idade e gênero, podem ter influência sobre o comportamento do indivíduo no cargo. A modelagem

multinível também pode ser utilizada considerando-se, por exemplo, que o papel desempenhado pelas chefias pode variar entre setores ou departamentos de uma mesma organização (um chefe ser mais criterioso ao planejar o desempenho de seus subordinados, por exemplo), gerando, assim, *modus operandi* típicos de uma unidade que pode diferenciá-la de outra, e isto pode gerar efeitos nos resultados de desempenho manifestados por indivíduos e equipes de trabalho (nas unidades que o chefe é mais criterioso o desempenho dos indivíduos pode ser mais bem avaliado do que em unidades em que o chefe não estabelece o plano de trabalho de maneira criteriosa). Assim, o fato de pertencer a uma destas unidades pode gerar efeito nos resultados de desempenho, logo, podem-se verificar quais variáveis de nível de contexto, de forma isolada e em interação, podem influenciar nesta equação.

Sugere-se, também, que outras variáveis relacionadas ao gerenciamento de desempenho sejam investigadas com relação às suas etapas. Uma importante variável refere-se à aquisição e expressão de competências no trabalho. A investigação dos efeitos preditivos de relações empíricas entre o uso de conhecimentos e habilidades nas rotinas de trabalho e seu impacto nas etapas de execução e avaliação de desempenho deve ser realizada. Tem-se, assim, a possibilidade de estabelecer relações teóricas e empíricas entre as áreas de gestão por competências e gestão de desempenho humano no trabalho.

Como limitações, as etapas apresentadas necessárias à gestão do desempenho humano nas organizações, principalmente em termos dos seus efeitos de interação considerando a influência de variáveis de natureza micro, meso e macro de complexidade, ainda não foram testadas empiricamente em estudos organizacionais. Resta, assim, a necessidade de testagem empírica da efetividade das etapas do modelo de gestão de desempenho e suas relações preditivas com outras variáveis, tais como satisfação com o trabalho, suporte à aprendizagem informal do trabalho, cultura organizacional e clima para criatividade, por exemplo. Estas variáveis podem predizer parcela significativa de variância nas etapas do gerenciamento de desempenho.

Como contribuições ressalta-se a relevância do modelo teórico apresentado associado à análise do quadro conceitual da área, elaborado como síntese conceitual a partir da análise da literatura nacional e internacional em comportamento organizacional, especialmente os estudos na área de administração, gestão de pessoas e psicologia organizacional e do trabalho. A proposta de sequenciamento das etapas pode representar um importante avanço teórico no estado da arte na área de gestão de desempenho humano no trabalho, de modo a considerar, de forma efetiva, a influência de cada uma delas, de forma independente e interdependente, esperadas no ato de gerenciar o conjunto de comportamentos que indivíduos e equipes manifestam no exercício de suas atribuições.

Em síntese, um diagnóstico efetivo sobre a forma como cada uma das etapas pode influenciar o desempenho de indivíduos, equipes e organizações deverá ser realizado continuamente, posto que tais fatores serão sempre o pano de fundo dos sistemas de avaliação do desempenho, sobretudo em um contexto de gestão do desempenho humano no trabalho.

Referências

- OLIVEIRA-CASTRO, G. A. Avaliação de desempenho em psicologia: questões conceituais e metodológicas. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v.10, n.3, p. 355-374, 1994.
- ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R.. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: J.E.Borges-Andrade; G.S. Abbad; L. Mourão (Eds.),

- Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho*. Fundamentos para a Gestão de Pessoas, p.231-254, Porto Alegre: Artmed, 2006.
- BASS, B. M.; AVOLIO, B. J.; JUNG, D. I.; BERSON, Y. Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, v.88, n.2, p. 207-218, 2003.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; COELHO JR, F. A.; QUEIROGA, F. Pesquisa sobre micro comportamento organizacional no Brasil: o “estado da arte”. In: II Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Anais*. Brasília, Distrito Federal, 2006.
- BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, v.41, n.1, p.08-15, 2001.
- BRANDÃO, H.P.; ZIMMER, M.V.; GUARÇONI, C.P.; MARQUES, F.; VIANA, H.; CARBONE, P.P.; ALMADA, V.F. Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o *balanced scorecard* e a gestão por competências. *Revista de Administração Pública*, v.42, n.5, p. 875-898, 2008.
- BRANDÃO, H.P. *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e Organizações), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2008.
- BRITO, L.A.L.; VASCONCELOS, F.C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. *Revista de Administração Contemporânea*, v.8, edição especial, p. 107-129, 2004.
- COELHO JUNIOR, F.A. *Suporte à aprendizagem, satisfação no trabalho e desempenho: um estudo multinível*. Tese (Doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e Organizações), Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.
- COELHO JR.; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos organizacionais. *Paidéia*, v. 40, n.18, p. 221-234, 2008b.
- COELHO JR., F.A.; QUEIROGA, F. Desempenho no trabalho: introdução aos seus fundamentos teórico/práticos. In: III Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho. *Anais*. Florianópolis, Santa Catarina, 2008.
- COLLINS, D. B. Performance-level evaluation methods used in management development studies from 1986 to 2000. *Human Resource Development Review*, v.1, n.1, p.91-110, 2002.
- DEADRICK, D. L.; GARDNER, D. G. Maximal and typical measures of job performance: An analysis of performance variability over time. *Human Resource Management Review*, v.18, p. 133-145, 2008.
- DIAS, A.T.; GONÇALVES, C.A.; COLETA, K.A.P.G. Fatores estratégicos e desempenho de empresas em ambientes turbulentos: o caso das companhias brasileiras abertas no período 1996-2001. *Revista de Administração Contemporânea Eletrônica*, v.1, n.3, p. 86-106, 2007.
- GROTE, D. *O Indicador de performance*. Perguntas e respostas. Campus: Rio de Janeiro, 2003.
- HUMPHREY, S. E.; NAHRGANG, J. D.; MORGESON, F. P. Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, v.92, p. 1332-1356, 2007.
- JELINEK, R.; AHEARNE, M.; MATHIEU, J.; SCHILLEWAERT, N. A longitudinal examination of individual, organizational and contextual factors on sales technology adoption and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v.14, n.1, p.7-23, 2006.

- JOHNSON, J. W. The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of Applied Psychology*, v.86, p. 946-984, 2001.
- MAIR, J. Exploring the determinants of unit performance: the role of middle managers in stimulating profit growth. *Group & Organization Management*, v.30, n.3, p. 263-288, 2005.
- MILLER, J. S.; CARDY, R. L. Self-monitoring and performance appraisal: rating outcomes in project teams. *Journal of Organizational Behavior*, v. 21, p. 609-626, 2000.
- MONTEIRO, J. A. Avaliação de desempenho humano na empresa: ideologia e política. *Recursos Humanos e Sociedade*, v.1, n.1, p. 32-65, 1986.
- NANKERVIS, A. R.; COMPTON, R. L. Performance management: theory in practice? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, v.44, n.1, p. 83-101, 2006.
- OLIVEIRA, D.P.R. *Sistemas, organização e métodos*. Uma abordagem gerencial. 18.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SELLITTO, M. A.; BORCHARDT, M.; PEREIRA, G. M. Avaliação multicriterial de desempenho: um estudo de caso na indústria de transporte coletivo de passageiros. *Gestão e Produção*, v.13, n.2, p. 339-352, 2006.
- STARBUCK, W. H. Performance measures: prevalent and important but methodologically challenging. *Journal of Management Inquiry*, v.14, n.3, p. 280-286, 2005.
- TORO, F. *Desempeño y Productividad*. Medellín: Cincel Editora, 1996.
- WALDMAN, D. A. The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, v.19, p.510-536, 1994.
- WRIGHT, B. E.; MANIGAULT, L. J.; BLACK, T. R. Quantitative research measurement in public administration. An assessment of Journal Publications. *Administration & Society*, v. 35, n.6, p. 747-764, 2004.