

## **Identificação de Tendências sobre Avaliação de Desempenho Profissional**

**MARCELLA PRADO PIERRO**

ma\_ppierro@hotmail.com

**RENATA AMARAL UNO MUNIZ**

re\_uno@yahoo.com.br

**LUCIANA CAMPOS LIMA**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

lucamposlima@hotmail.com

## RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar a(s) tendência(s) sobre avaliação de desempenho profissional a partir do cotejo entre a produção acadêmica, a percepção dos profissionais e dos especialistas. Para isso realizou-se uma triangulação de fontes, contando com: (i) análise bibliométrica; (ii) identificação da opinião de profissionais de recursos humanos por meio da aplicação de uma *survey*; e (iii) levantamento da opinião de especialistas na temática. A análise bibliométrica foi realizada em 93 revistas A1, A2, B1 e B2 (Qualis) da área de avaliação Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo; a *survey* contou com amostra de 54 respondentes e foram entrevistados quatro especialistas pós graduados e com mais de treze anos de atuação como consultor de gestão de desempenho e remuneração. Identificou-se como principais tendências: foco da avaliação no desenvolvimento e encarecimento dos profissionais, *feedbacks* mais frequentes voltados para ações futuras, liderança como principal patrocinador do desempenho, simplificação das etapas e ferramentas e, uso de escalas qualitativas/conceituais para avaliação profissional não relacionadas a metas, com eliminação de escalas. Suas contribuições são voltadas à reflexão da prática atual e futura sobre a avaliação de desempenho nas empresas, bem como abrir discussão científica preliminar da GRH sobre tendências do referido processo, uma vez que não foram identificadas produções nacionais sobre o tema.

**Palavras-chave:** Gestão de Recursos Humanos. Avaliação de Desempenho Profissional. Tendências em Avaliação de Desempenho.

## 1. INTRODUÇÃO

A temática deste artigo, processo de avaliação de desempenho profissional, faz parte do campo de estudos da Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GRH) e parece ser desenvolvido com base em polêmicas e incertezas, tanto no meio acadêmico quanto o comercial, destinado a público da área de GRH. Parece dividir as opiniões de forma polarizada, há os que o defende como única maneira de reconhecer e valorizar os profissionais por seus méritos e os que consideram um “mal organizacional” e que, portanto, deveria ser extinto.

Não há novidade nas críticas endereçadas às ferramentas, tradicionalmente, utilizadas para a avaliação dos profissionais, em geral, não atendem nem as necessidades dos negócios, nem tão pouco dos empregados; além disso, a presença de subjetividade sempre vem à tona em uma discussão; e/ou ainda são consideradas desmotivadoras e burocráticas (Ewenstein, Hancock, & Komm, 2016). A percepção dos profissionais sobre o processo e suas ferramentas evidencia que menos da metade dos entrevistados (45%) afirmam que a avaliação de desempenho é eficaz, e apenas 35% dos gerentes e 32% dos empregados relataram estar satisfeitos com o processo atual. Essas informações são oriundas de uma *survey* com mais de 1000 profissionais pertencentes a 40 países diferentes, ou seja, tratam-se de números consideráveis (Willis Towers Watson, 2015).

Essa temática desperta tanta atenção que a mídia especializada, no caso a *Harvard Business Review Brasil* publicou, aproximadamente, 475 matérias que envolviam a questão da avaliação de profissionais entre os anos de 2006 a 2016, sendo a partir de 2010 que o aspecto relacionado à exclusão do sistema de gestão de desempenho por pontuação ou lugar fixo da

curva de performance parece ter tomado força e resultando, em 2015, na eliminação desses procedimentos em 52 empresas norte americanas (Rock, 2015). Seguindo essa tendência, empresas como Microsoft, Intel, Adobe, Google, Netflix, IBM e Accenture estão implementando a simplificação do processo, o aumento da frequência de *feedback* e o foco no desenvolvimento dos profissionais (Han, Bartol, & Kim, 2015). Mesmo assim, tratam-se de tentativas, experimentações, portanto, incertezas quanto aos resultados e futuras melhorias e projeções.

No que tange as publicações acadêmicas, especialmente sobre a realidade brasileira, poucas são as fontes onde é possível identificar tendências e/ou contribuição sobre essa temática para o campo da GRH. Para este artigo, destacam-se duas bibliometrias onde observa-se o limite produtivo sobre avaliação de desempenho. A primeira, de Meneses, Coelho Junior, Ferreira, Paschoal e Isidro Filho (2014) realizada entre os anos 2001 e 2010, identificou-se que dos 197 artigos analisados, apenas 16 abordaram a gestão do desempenho profissional. O segundo estudo, conduzido por Demo, Fogaça, Nunes, Edrei e Francischeto (2011), incluiu 108 estudos e dentre eles, o tema avaliação de desempenho representou apenas 3,3%. Os autores concluíram que há poucas investigações a respeito da avaliação de desempenho e apontaram ser um tema relevante para aprofundamento de pesquisa. Sendo assim, questiona-se sobre os conteúdos pertinentes à produção científica de referência a partir da bibliometria de Demo *et al.* (2011). Além disso, qual seria o entendimento dos profissionais que atuam no Brasil sobre essa temática? E na perspectiva dos especialistas no assunto, quais seriam suas considerações?

Portanto, tem-se como objetivo geral deste estudo: identificar **a(s) tendência(s) sobre avaliação de desempenho profissional a partir do cotejo entre a produção acadêmica, a percepção dos profissionais e dos especialistas**. A relevância deste estudo reside na possibilidade de as empresas utilizarem os resultados na reflexão da prática atual e futura sobre o referido processo, com vias a subsidiar futuras decisões. A principal contribuição deste artigo reside na tentativa de aprofundar o campo de estudo de GRH por meio de evidências baseadas em múltiplas fontes de investigação sobre uma temática pouco explorada, mas com grande impacto nas empresas.

## 2. A IMPORTÂNCIA DA PROPOSIÇÃO DE TENDÊNCIAS

Encontra-se na literatura que o pensamento, o debate e a busca em desenhar o futuro são atividades tão antigas quanto à própria existência do homem. Para isso, Santos, Coelho, Santos e Fellows Filho (2004) afirmam que é necessário estabelecer um padrão mental que permita construir direções pelas quais se cheguem ao futuro, por meio de novas ideias e posicionamentos, bem como compartilhamento de inquietações e provocações. Essa prática já vem sendo incorporada pelas organizações, especialmente, as que buscam antecipar-se ao futuro como forma de posicionar-se de forma competitiva no mercado (Schenatto, Polacinski, Abreu, & Abreu, 2011). Nesse sentido, ser capaz de identificar tendências a tempo de usá-las estrategicamente, permite não apenas um reposicionamento, mas também lançar novos produtos e identificar uma necessidade latente para um novo mercado (Back, 2008).

Autores como Back (2008) consideram a pesquisa de tendências como uma ferramenta de base estatística que permite ir além dos acontecimentos usando como base o comportamento matemático de eventos. Outros, como Santos *et al.* (2004) consideram-na como um item a ser classificada dentro de um conjunto de métodos e técnicas. Esses são constituídos por diversas atividades prospectivas e são divididos em famílias para identificação de tendências. A classificação mais recente, proposta por Porter *et al.* (2004)

configura as seguintes famílias: Criatividade, Métodos Descritivos e Matrizes, Métodos Estatísticos, Opinião de Especialistas, Monitoramento e Sistemas de Inteligência, Modelagem e Simulação, Cenários, Análises de Tendências, e Sistemas de Avaliação e Decisão. Dessas interessa para este artigo a opinião de especialistas que é definido por (Back, 2008), como uma visão do futuro baseada na informação e lógica de indivíduos que possuem familiaridade com o tema em questão.

Os métodos de opinião de especialistas podem ser considerados qualitativos por envolverem a percepção factível que os especialistas apresentam. Este método pode ser utilizado quando as informações não puderem ser quantificadas, quando os dados históricos não estão disponíveis ou não são aplicáveis, e também quando se faz necessário complementar as informações obtidas (Santos *et al.*, 2007). Os pontos positivos desse método são a apresentação de cenários completos e complexos do futuro; a incorporação de uma grande variedade de informações qualitativas e quantitativas e por aspectos que permitem conduzir a ações. Já o ponto negativo trata de possíveis respostas fantasiosas referentes à ausência de desejados dados reais (Porter *et al.*, 2004). Após essa breve conceitualização sobre o que é considerado tendência neste estudo, parte-se para a fundamentação teórica sobre avaliação de desempenho profissional de forma detalhada.

### **3. O PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL**

Dentre todos os tipos de avaliação de pessoas a que interessa a este trabalho é a avaliação de desempenho. Hipólito e Reis (2002) a consideram como uma das formas de mensuração dos resultados de gestão de recursos humanos e afirmam que essa tem como propósito verificar quanto o profissional se adapta aos objetivos da empresa e às demandas e exigências do trabalho. Isso porque, “para a alta administração, a implantação da meritocracia é a solução imaginada para o aumento dos resultados organizacionais e a sobrevivência no mercado. É mais uma questão de estratégia do que de valores” (Barbosa, 2014, p. 81).

Nesse sentido, além de constituir-se num sistema que objetiva a melhoria global do desempenho e da produtividade, a importância da avaliação destaca-se por oferecer bases concretas para as decisões gerenciais sobre pessoas (movimentação, remuneração, desenvolvimento, etc), uma vez que esteja respaldada por objetivos e metas previamente negociadas (Guest, 2011). Além disso, como o resultado é atingido pelo esforço da pessoa ou da equipe, recomenda-se a aplicação de uma remuneração variável (Hipólito, & Reis, 2002; Dutra, 2016).

É justamente dentro dessa perspectiva que Barbosa (2014) defende que a área de recursos humanos passou a ser demandada a implantar esse processo a partir de meados da primeira década do século XXI, ou melhor, de orientar o processo à meritocracia no ambiente de trabalho. Isso porque, a avaliação de desempenho é reconhecida como um dos instrumentos mais utilizados para mensurar o mérito, via promoções, aumentos salariais e bônus, como consequência do desempenho do empregado (Han *et al.*, 2015). Essa lógica fundamenta-se no fato de que uma vez estabelecidos os critérios de avaliação e previamente conhecidos por todos, se estabelece uma situação de igualdade inicial, que consequentemente, garantiria a igualdade de oportunidade para todos pertencentes àquela situação (Adler, 2015).

Na prática, a avaliação de desempenho, implica neutralizar o paternalismo reconhecendo os profissionais que verdadeiramente entregam, em detrimento da premissa de movimentação seja salarial ou de carreira por senioridade ou tempo de casa, mitigando a divisão do orçamento em partes iguais, sem fazer uso de *rank*; *feedback* claro e constante aos profissionais (Castilla & Benard, 2010). Além disso, grande parte do público chamado de

*millenium* demonstra rejeitar acordos psicológicos e de trabalho pautados em lógicas que não sejam meritocráticas (Barbosa, 2014).

#### 4. CRÍTICAS AOS MODELOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

As polêmicas que envolvem o processo de avaliação datam de décadas passadas, segundo Barbosa (1996), já em 1938, John M. Pfiffner defendeu não existir campo que ofereça mais conflitos entre teoria e prática do que o de merecimento. Da perspectiva acadêmica, Ewenstein *et al.* (2016) afirmam que, além da falta de consenso com relação ao ferramental envolvido para avaliação de desempenho dos profissionais, essas já não atendem às demandas atuais das empresas. Isso porque o formato desse tipo de avaliação enfoca muito nos comportamentos passados dos profissionais e impactam em recompensas financeiras e punições, prejudicando a possibilidade de aprimoramento profissional (Cappelli, & Tavis, 2016). Em outras palavras, as abordagens tradicionais de desempenho não conseguiram cumprir sua promessa de permitir alavancar o desempenho em prol dos objetivos estabelecidos (Pulakos, & O’Leary, 2011).

As críticas discutidas pelos profissionais da área incluem o *feedback* falho ou inexistente, falta de habilidades do líder para manejar o processo, falta de tempo por parte dos líderes para gerir adequadamente o desempenho das equipes, relações conflituosas com talentos e ausência de link entre a avaliação de desempenho e os demais processos de gestão de pessoas (Towers Watson, 2015). Acrescenta-se a essas o desacordo entre múltiplos avaliadores diante de um mesmo desempenho, a dificuldade no desenvolvimento de critérios adequados às classificações e os efeitos inconsistentes sobre o desempenho subsequente após o *feedback* (Han *et al.*, 2015). Ou seja, na prática, tais críticas parecem que continuam sendo resolvidas por meio da atribuição de culpa aos instrumentos utilizados para a avaliação ou pelo despreparo dos avaliadores (Barbosa, 1996).

De fato, o aspecto mais crítico refere-se ao uso da escala de classificação/pontuação e, após um século de pesquisa sobre desempenho, é razoável argumentar que não há evidências conclusivas que esse tipo de ferramenta é capaz de mensurar com precisão o desempenho dos profissionais, mesmo diante de todo o esforço empreendido para aperfeiçoá-las (Han *et al.*, 2015). Com relação ao preparo dos avaliadores Han *et al.* (2015, p.225) argumentam que em geral, tanto os treinamentos focados em evitar os erros de classificação quanto a adoção de um quadro de referência ao avaliar podem ter “funcionado em algum sentido”, logo, não foram argumentos defensáveis o suficientes para eximir a escala de críticas. Uma alternativa proposta foi a avaliação por múltiplos avaliadores, e Murphy, Cleveland e Mohler (2001, p.130) concluíram que “há boas razões para acreditar que as diferenças de papéis e perspectivas introduzirão discordâncias sistemáticas entre os avaliadores que podem não ser facilmente resolvidas pela simples reunião de avaliações”.

Além disso, discute-se a existência de variáveis que influenciam a classificação do desempenho e não dizem respeito ao desempenho no trabalho, tais como fatores econômicos contextuais, clima e cultura organizacional e aspectos do contexto social como poder, liderança e negociação (Murphy, 2008). Essas questões antecedem a próxima ferramenta da avaliação, ou seja, o *feedback*. Com relação a isso, a principal premissa que se estabelece é que os profissionais que o recebem estarão motivados e capacitados para melhorar. Contudo, o que mostram as evidências de estudos é que além de muitos não gostarem de dar ou receber o *feedback*, também o consideram pouco consistente e confiável, chegando em alguns casos, piorar a situação (Han *et al.*, 2015).

Sob outra perspectiva, Barbosa (2014, p.83) defende que as críticas ao processo de avaliação de desempenho fazem parte de um discurso antimeritocrático, em que a meritocracia “é vista como desagregadora do ambiente de trabalho, pois estabelece a competição onde ela não existia, é equivocada, pois troca quantidade por qualidade, é injusta, porque não reconhece e retribui o trabalho de todos (...) é uma nova forma de exploração e de estresse organizacional”. A autora ainda explica que a premissa que sustenta esse discurso antimeritocrático baseia-se no fato de que o que se dá a um é de direito do outro também, uma vez que o mérito alheio não é legítimo, especialmente ao tratar-se de um reconhecimento pecuniário.

Independente da abordagem, a grande maioria das empresas continuam aplicando as ferramentas tradicionais, até porque subsidiam os demais processos de gestão de pessoas, especialmente os de recompensas. Contudo, há pelo menos três anos, empresas vem implementando alternativas. É o caso da Eli Lilly, Adobe e Gap que estão focando no desenvolvimento de um comportamento de gerenciamento de desempenho, envolvendo *feedback* em tempo real, expectativas e objetivos mais ágeis e com mais colaboração (Han *et al.*, 2015). Esses aspectos serão explorados no item a seguir.

## 5. ALTERNATIVAS PARA A AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Han *et al.* (2015) defendem que a eliminação da escala de classificações de desempenho não resolverá o desagrado com o gerenciamento de desempenho. Até porque, mesmo a avaliação de desempenho sendo complexa e difícil, ainda assim é fundamental para uma empresa que deseja ter um ambiente meritocrático (Adler *et al.*, 2016). Nesse sentido, Pulakos e Mueller-Hanson (2014) sugerem alternativas, descritas no Quadro 1:

Quadro 1: Alternativas aos processos de avaliação de desempenho

	<b>De:</b>	<b>Para:</b>
1	Início formal do ciclo de avaliação com definição de metas	Expectativas e metas avaliadas e revisadas em tempo real conforme necessidade e mudanças na situação
2	Desenvolvimento é usualmente discutido na revisão anual e resulta em treinamentos formais	Desenvolvimento é parte do dia a dia de trabalho, alavancando a experiência profissional
3	<i>Feedback</i> ocorre poucas vezes, com hora marcada, é superficial e muitas vezes evitado	<i>Feedback</i> deve ocorrer em tempo real e ter significado, além de ser de e para gerentes, pares, subordinados e outros
4	Gerentes são orientados a completar o passo a passo do processo de avaliação de desempenho, o que os leva a criar um <i>check list</i> mental	Todos os profissionais são treinados a ter um comportamento de gestão de desempenho engajador a todo o momento
5	Dar notas consome muito tempo, é complicado e não diferencia o desempenho corretamente	Simplificação do processo de notas e do tempo que deve ser dedicado ao processo

Fonte: Adaptado de Pulakos e Mueller-Hanson (2014)

Analisando as proposições de Pulakos e Mueller-Hanson (2014) percebe-se que uma parcela significativa das dificuldades encontradas na coluna “de” parecem estar relacionadas à atuação do gestor, sendo diversos itens da coluna “para” propostas que já deveriam ter sido incorporadas naturalmente em todos os processos de avaliação de desempenho e não como

alternativas ao que já existe. Essas proposições parecem ir em direção a chamada “cultura do desenvolvimento” e aí cabe destacar que as conversas sobre desenvolvimento se iniciam com uma imagem de onde os profissionais estão agora, caminhando para onde deverão ir, identificando as ações necessárias para tal. Assim, já existe um julgamento, afinal, o “como o profissional está agora” acaba sendo um item de alguma escala de avaliação (Rock, Davis, & Jones, 2014).

As empresas que estão reformulando seus processos de avaliação de desempenho visam: (i) coletar dados mais objetivos referentes ao desempenho dos profissionais por meio de sistemas automatizados que permitem análises em tempo real; (ii) diminuir o uso de dados de desempenho como informação única ou crucial para tomadas de decisão no que diz respeito à remuneração e (iii) mudar a forma de fornecer *feedback*, direcionando as conversas para ações futuras com foco em desenvolvimento, sendo que devem ocorrer com maior frequência e não somente uma vez ao ano (Ewenstein *et al.*, 2016). Com isso esperam obter como benefícios (i) mais automação possibilitando aos líderes focar em conversas de desenvolvimento; (ii) diminuir ansiedade dos profissionais com relação ao impacto que o resultado da avaliação pode ter nas recompensas monetárias por meio da dissociação das decisões de remuneração da gestão diária do desempenho; (iii) o melhor direcionamento da equipe por meio de um acompanhamento constante dos líderes e (iv) a diminuição da complexidade do processo (Pulakos, & Mueller-Hanson, 2014; Buckingham, & Goodall, 2015).

Por outro lado, existem incertezas referentes a essas alternativas, ou seja, como garantir o alinhamento das metas individuais e organizacionais e, ao mesmo tempo, focar no desenvolvimento pessoal fornecendo *feedbacks* e alinhamentos constantes? Como diferenciar o desempenho para a tomada de decisões? Em que medida as informações registradas serão suficientes para justificar desligamentos por baixo desempenho? E quanto aos critérios utilizados para aumentos salariais e promoções no sentimento de justiça organizacional (Cappelli, & Tavis, 2016)? Isso tudo porque, conversas de *feedback* podem se tornar mais complexas, considerando que os gerentes podem ter dificuldades em explicar aos profissionais como foi seu desempenho e o que deve ser feito melhorá-lo; além disso, o tempo a mais gerado da automação dos processos pode não ser dedicado à mais conversas informais de *feedback*; o engajamento dos profissionais pode ser afetado negativamente devido à falta de competência dos gerentes em definir expectativas, manter conversas claras sobre desempenho e desenvolvimento (CEB, 2016; Han *et al.*, 2015).

## 6. METODOLOGIA

Este artigo de natureza quanti-qualitativa teve como base o levantamento quantitativo de opiniões de profissionais de recursos humanos sobre a avaliação de desempenho, sendo seguida de uma análise qualitativa de especialistas da área (Creswell, 2007). Fez uso do método de investigação do futuro baseado na “antecipação e previsão a um porvir tendencial” fazendo uso de prospecção para isso, ou seja, “um processo continuado de pensar o futuro e de identificar elementos para a melhor tomada de decisão” (Schenatto *et al.*, 2011, p. 743). Esse tipo de método utiliza dados definidos por especialistas tanto práticos quanto na identificação dos acontecimentos e ações, promovendo uma melhoria na situação futura (Schenatto *et al.*, 2011). Para a identificação das tendências sobre avaliação de desempenho optou-se por uma triangulação de três fontes, combinando diferentes métodos de coleta de dados (Zappellini, & Feuerschütte, 2015), são elas (Quadro 1):

Quadro 2: Triangulação de fontes

<b>Fonte e instrumento de coleta de dados</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Amostra</b>	<b>Tratamento e análise dos dados</b>
Revistas A1, A2, B1 e B2 Qualis da área de avaliação “Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo”	Identificar a percepção dos pesquisadores por meio de suas produções científicas	93 revistas	Análise bibliométrica e de conteúdo (Bardin, 1977).
Survey via questionário eletrônico	Identificar a percepção dos profissionais que atuam no processo	54 respondentes	Análise descritiva
Entrevista com especialistas	Identificar a percepção de especialistas oriundos de consultorias que implementam o processo	4 especialistas	Análise de conteúdo (Bardin, 1977).

Fonte: Autores

A coleta dos dados foi estruturada dessa maneira com vias a atender as orientações Godet (2003) sobre tendências, ou seja, realizou-se um levantamento bibliográfico e análise bibliométrica para a compreensão do fenômeno, na sequência aplicou-se o questionário, com a finalidade de verificar as estruturas do fenômeno em evolução, depois de posse dos resultados da *survey*, estes foram encaminhadas aos especialistas para suas considerações. A análise se encerra com o cotejo dos resultados das três fontes, de forma a desenhar as tendências sobre o objeto estudado.

No que tange a *survey*, o questionário foi constituído por questões referentes a dados demográficos e catorze questões sobre o processo de avaliação de desempenho. Destas, as nove primeiras abordaram a situação atual do processo na empresa, incluindo: (i) se o profissional já participou da implantação/desenvolvimento de um processo de avaliação de desempenho; (ii) a periodicidade do processo; (iii) itens que compõem o processo; (iv) grau de satisfação do profissional com relação ao processo de avaliação de desempenho; (v) ranqueamento do nível de importância percebido entre os 10 principais objetivos, (vi) entre os 6 principais benefícios, e (vii) entre as 10 principais críticas ao processo de avaliação de desempenho; (viii) informar se o processo utiliza notas/ranqueamento; e (ix) informar se concorda que o processo atual precisa ser revisto. As cinco últimas questões foram voltadas para as opiniões futuras sobre a avaliação, incluindo: (i) ranqueamento do nível de importância percebido entre as 10 principais novas abordagens; (ii) grau de concordância com relação a recompensas não monetárias para profissionais com bom desempenho; (iii) decisões que seriam impactadas pela ausência de notas/ranqueamento; (iv) grau de concordância com relação à disposição da empresa em investir na implantação de um novo processo; e (v) grau de concordância com relação à disposição dos gestores em aceitar a implantação de um novo processo.

Após o pré-teste, realizado com três profissionais e sem alterações, foi enviado o link da pesquisa aos profissionais via e-mail, estes responderam durante o período de 03/2017 à 04/2017. A amostra não probabilística, acidental e intencional foi constituída por 54 profissionais, sendo que a faixa etária da maior parte dos respondentes (70%), variou entre 22 a 28 anos (24%) e 29 a 37 anos (46%); 76% dos respondentes declararam ser do gênero feminino, e o grau de escolaridade prevalente foi Pós-graduação (70%); a maior parte dos respondentes atua como analista (44%) e 43% exerce algum nível de liderança, sendo 30% em



cargos de coordenação/supervisão ou gerência e 13% em cargo de diretoria; e com relação ao tempo de atuação na área de recursos humanos 39% declarou que atua há mais de 10 anos, 24% atua entre 7 e 9 anos e 20% atua entre 4 e 6 anos.

Com relação aos especialistas, estes foram escolhidos por acesso e por serem, reconhecidamente, referências no assunto tratado neste artigo. Participaram do estudo quatro especialistas (E1, E2, E3, E4) que atuam entre 13 e 20 anos, todos pós-graduados e que exercem a posição de consultores de empresas em gestão de desempenho, remuneração e planos de incentivos. Na sequência serão apresentados e discutidos os resultados coletados na triangulação realizada.

## 7. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA: A PERCEPÇÃO DOS PESQUISADORES

O Quadro 2 apresenta o levantamento realizado. Entre as 1.238 revistas classificadas como A1, A2, B1 e B2, foram investigadas 93 revistas que poderiam apresentar artigos relacionados ao tema estudado. Entre os 5.945 artigos que mencionam “Performance Management”, “Performance Review” e “Avaliação de Desempenho”, foram descartados 5.875 artigos por incongruência de temática, uma vez que abordavam temas voltados para desempenho das empresas. Dentre os artigos considerados relevantes, que totalizaram 70, foram encontrados apenas 10 artigos em duas revistas de classificação A1 relacionados diretamente à Tendências em Avaliação de Desempenho, 4 deles na revista “*Business Horizons*” (ISSN: 0007-6813), entretanto, apenas 1 foi publicado recentemente (2015) e 6 deles na revista “*Harvard Business Review*” (ISSN: 0017-8012), sendo que 3 eram relevantes ao estudo em questão e foram utilizados no referencial teórico.

Quadro 3: Revistas analisadas

	A1	A2	B1	B2	Totais
Quantidade de revistas existentes	254	316	364	304	<b>1.238</b>
Revistas relacionadas ao tema	33	24	18	18	<b>93</b>
Artigos que mencionam "Performance"	39.268	6.589	658	881	<b>47.396</b>
Artigos que mencionam "Performance Management"	3.280	581	70	590	<b>4.521</b>
Artigos que mencionam "Performance Review"	848	331	0	0	<b>1.179</b>
Artigos que mencionam "Desempenho"	0	1.110	551	776	<b>2.437</b>
Artigos que mencionam "Avaliação de Desempenho"	0	67	50	128	<b>245</b>
Artigos que mencionam "Avaliação de Pessoas"	0	0	0	0	<b>0</b>
Artigos Relevantes	47	2	17	4	<b>70</b>
Artigos Relacionados à Tendências em AD	10	0	0	0	<b>10</b>

Da análise de conteúdo referente aos dez artigos encontrados que discutem as novas abordagens em avaliação de desempenho verificou-se que: 70% dos artigos mencionam a necessidade dos processos de avaliação de desempenho focarem no desenvolvimento dos profissionais; 60% afirmam que o *feedback* precisa ser voltado para pontos fortes e ações futuras, visando melhor alcance de resultados; 50% afirmam que os processos precisam acompanhar o alcance dos resultados dos profissionais; e 30% abordam a necessidade de

*feedbacks* mais frequentes, necessidade de processos mais ágeis que tragam melhores resultados e que o foco intenso em recompensas precisa ser revisto.

## **8. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA SURVEY: A PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS**

Identificou-se que 89% dos respondentes participaram da implantação e/ou foram responsáveis pela condução do processo de Avaliação de Desempenho em suas empresas. Quanto à periodicidade, 70% possui o ciclo anual. 63% dos respondentes utilizam as notas da avaliação de desempenho para classificação/ranqueamento dos profissionais e aplicam em maior frequência as seguintes etapas: “avaliação pela chefia” (93%) e “*feedback* formal” (91%); e, em menor frequência: “recebimento de benefícios com base no resultado da avaliação de desempenho” (6%) e “avaliação de clientes externos” (7%). Ainda quanto às etapas, chamou a atenção que menos da metade utiliza a avaliação de desempenho para aplicação de mérito (43%), promoção (39%) e bônus (37%).

Ao analisar os resultados, é possível perceber que a maioria dos respondentes ainda trabalha de forma tradicional, onde praticamente todos os processos possuem “avaliação pela chefia” e “*feedback* formal”, além de o ciclo ser predominantemente anual.

O principal objetivo do processo identificado na pesquisa foi “auxiliar o desenvolvimento dos profissionais” e os principais benefícios que o processo deve trazer foram: “engajamento dos profissionais aos objetivos do negócio” e “acompanhamento do desempenho das pessoas e direcionamento para alcance dos resultados”. Estes pontos convergem com o estudo realizado por Pulakos e Mueller-Hanson (2014) que afirma que os processos de avaliação de desempenho precisam incluir: revisão de expectativas e metas em tempo real, desenvolvimento dos profissionais como parte do dia a dia e *feedback* em tempo real.

Com relação às críticas aos processos de avaliação de desempenho, a literatura aponta o *feedback* falho ou inexistente (Towers Watson, 2015), e, convergindo com o estudado, os respondentes classificaram este item como uma das principais críticas ao modelo atual de avaliação de desempenho. Além disso, outro ponto de crítica que converge com a literatura é a necessidade de simplificação do processo de notas e do tempo que deve ser dedicado ao processo, considerando que os respondentes consideraram os itens “processo demorado” e “foco intenso em classificação das pessoas” como sendo as críticas mais relevantes.

O referencial teórico aborda que os processos atuais de avaliação de desempenho não atendem mais às necessidades do negócio (Ewenstein *et al.*, 2016), e a pesquisa verificou que, apesar de 54% dos respondentes concordarem que estão parcialmente satisfeitos com seus processos atuais, 39% concordam completamente e 39% concordam parcialmente que o processo de avaliação de desempenho precisa ser revisto.

O foco tradicional da avaliação de desempenho em comportamentos passados e o foco intenso em recompensas (Cappelli, & Tavis, 2016) foram evidenciados na pesquisa como pontos que precisam de mudança, uma vez que ao avaliar as tendências os respondentes apontaram como relevante o “*feedback* voltado para ações futuras com foco em desenvolvimento” e como uma das principais críticas o “foco intenso em recompensas”. Em contrapartida, a necessidade de mudar o foco intenso em punições abordado pelos autores Cappelli e Tavis (2016) não foi considerado um ponto relevante de crítica pelos respondentes.

As tendências em avaliação de desempenho abordadas no referencial e nos artigos classificados como A1 mencionam a necessidade de verificar o resultado das pessoas, a contribuição que elas trazem para a empresa, voltando-se para o desempenho e desenvolvimento dos profissionais, e a necessidade de que o *feedback* seja voltado para o

futuro. Ao verificar os pontos que os respondentes consideraram mais relevantes com relação às tendências é possível identificar que convergem com a teoria, uma vez que foram eles: “desenvolvimento dos profissionais como parte do dia a dia de trabalho, alavancando a experiência profissional”, “avaliação e revisão em tempo real das expectativas e metas estipuladas para os profissionais no processo de avaliação de desempenho”, e “*feedback* voltado para ações futuras com foco em desenvolvimento”.

Em complemento, também de acordo com o proposto na literatura, a maioria dos respondentes entende que as recompensas não monetárias são uma boa alternativa para reconhecimento, onde 56% concordam fortemente e 43% concordam parcialmente com essa afirmação.

Apesar de menos da metade dos respondentes afirmar que o processo de avaliação de desempenho possui peso para recebimento de mérito, promoção e bônus, ao analisar a tendência de “ausência de notas”, os mesmos afirmam que impactaria na tomada de decisão para promoções (52%) e aumentos salariais (48%), o que nos leva a questionar se as empresas que operam no Brasil estariam prontas para fazer a gestão de algumas decisões de pessoas sem utilização de notas e ranqueamento de seus profissionais. Este questionamento se torna ainda mais evidente considerando que ao avaliar o grau de importância das tendências em avaliação de desempenho o item “extinção das notas e do ranqueamento de profissionais” foi o que teve menor pontuação.

Constatou-se não haver um consenso sobre a disposição das empresas em investir em um novo modelo de avaliação de desempenho e 52% dos especialistas concordam parcialmente que os gestores estariam dispostos a mudar a forma de avaliar suas equipes. Em comentários feitos na pesquisa, os respondentes relataram que ainda há resistência por parte dos gestores em falar sobre avaliação de desempenho e alguns não confiam no processo atual.

## **9. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS: A PERCEPÇÃO DOS ESPECIALISTAS**

De forma geral, existiu consenso relevante nas interpretações dos especialistas com relação aos resultados da *survey*, na etapa anterior da pesquisa. Optou-se por apresentar os resultados com afirmações que representam o consenso entre os especialistas, conforme abaixo:

Periodicidade do processo: *“o usual é adotar ciclos anuais de avaliação de desempenho, o que casa com outros ciclos anuais: orçamento, decisões de gestão de pessoas, entre outros. O fato de adotar ciclo anual e ter momentos formais de avaliação e feedback não diminui a importância de se dar feedbacks constantemente e estar continuamente atento com a gestão de desempenho, é algo contínuo e diário e o processo de avaliação é apenas um momento formal para registrar a avaliação”* (E1). Por outro lado, *“muitas vezes os ciclos completos (avaliação, feedback e definição de planos de ação) demoram até 3 meses, a depender da estrutura da empresa. Ou seja, a análise dos resultados não consegue retratar o tempo real e as ações dela decorrentes parecem inócuas, pois acabam sendo descoladas no tempo e voltadas para o que ocorreu no passado. Além disso, grande parte dos planos de desenvolvimento ou de ação não conseguem ser realizados, ou seja, ficam somente no campo das intenções e, muitas vezes, são revisitados somente no próximo feedback”* (E2).

Etapas que integram o processo: *“cabe uma discussão sobre a composição dos critérios de avaliação x tipo de avaliação realizada - de 90° (somente pela chefia) até 360° (principais stakeholders)”* (E1). *“Avaliação de desempenho, conforme comentado acima, com viés qualitativo e desenvolvimento de carreira, permite que quem avalie (tenha legitimidade para tal) são: gestor imediato e o próprio avaliado, pois são esses dois atores*

que conhecem todo o contexto do dia-a-dia e os desafios vivenciados no ciclo em avaliação. Assim, pares, subordinados, clientes e fornecedores (o modelo avaliação 360) não é recomendado, pois esses atores não conhecem na plenitude e não têm condições de avaliar desempenho. Nota-se que as organizações pesquisadas ainda têm dificuldades de diferenciar avaliação qualitativa (competências, por exemplo) de avaliação quantitativa (metas) e que embora as duas sejam desempenho, a qualitativa (a tratada na pesquisa) é que deveria repercutir em carreira e repercussões em bônus ou outro tipo de remuneração variável deveria vir de um olhar quantitativo e não desta avaliação” (E2). Até porque “o acompanhamento frequente das metas e dos aspectos mais qualitativos da performance entre o profissional e seu gestor deveria ser a base para o sucesso de um plano de gestão de desempenho” (E4).

Relevância das críticas: “Muitas vezes, a organização se vê pressionada pelo mercado a adotar uma prática sem de fato entendê-la ou alinhá-la com suas outras práticas e com sua estratégia, adota por mero formalismo e não faz uso adequado, gerando mais problemas do que se não adotasse (criação de expectativas e consequentemente frustração). A questão da subjetividade é reclamação constante: deve-se diferenciar discricionariedade de subjetividade! Todo processo de avaliação de pessoas em essência traz subjetividade, a crítica que se quer fazer é que isso não gere injustiças, que não dê margem para decisões discricionárias e sem lógica/explicação/embasamento” (E1). “Já há tendência natural em comparar e as decisões comparativas tem alto poder sobre as pessoas, assim, isso impulsiona as comparações, as classificações. E pode levar a distorções de medição e de finalidade. O ponto principal não é fazer avaliação em ciclos curtos, isso pode aumentar o peso operacional (assim como 360 e curva forçada), tornar o processo demorado” (E3).

Sobre o uso de escalas: “Como premissa técnica temos que a concessão de notas (e consequentemente matematizações como média, curva forçada, etc) simplifica perigosamente uma avaliação, empobrecendo-a e reduzindo aspectos qualitativos inerentes à avaliação de desempenho, cujo enfoque deva ser o de desenvolvimento e apoio no encarecimento dos profissionais. O risco de viés e motivação para matematizações está no uso sedutor das avaliações para decisões de promoções e aumentos salariais. Elas podem servir como insumos, mas não automaticamente e sempre ponderadas com outros aspectos. O automatismo da matematização e a ilusão de se objetivar o processo cria grandes deformidades no processo”, além disso, (E3) “outras análises qualitativas acerca da gestão de pessoas deixam de ser realizadas, como por exemplo: qualidade da comunicação líder e liderados, qualidade do processo de seleção; efetividade das ações de Treinamento e Desenvolvimento, inclusive com orientação/ apoio aos gestores no processo de desenvolvimento contínuo, verificação de pessoas sucessoras de processos críticos, entre outras... O processo gera muito trabalho, toma muito tempo e o potencial dos seus resultados não conseguem ser utilizados pela empresa” (E2). Tem que ser considerado, também que talvez “o problema não seja a ferramenta de gestão de desempenho, mas sim a liderança que falha no processo de acompanhamento da equipe, e já que o processo é falho, ele não é utilizado para o que deveria, que é a concessão da meritocracia” (E4).

Propostas de mudanças: “desde que estejam preparados e apoiados (papel importante do RH), o modelo de avaliação e feedback contínuos sobre o desempenho parecem ser mais efetivos nos dias de hoje (somente 2 respostas no gráfico), se gerenciados pelos líderes e seus liderados. Os sistemas devem ser acessíveis e flexíveis aos processos de trabalho, atendendo a dinâmica dos processos da organização e a velocidade de desenvolvimento profissional que pode variar de pessoa para pessoa. Modelos de avaliação de desempenho robustos e de difícil atualização não tem mais espaço nas organizações” (E2) Além disso, “essas novas abordagens podem estar apoiadas por processos modernos de educação e desenvolvimento,

no qual a aprendizagem e acompanhamento contínuo do desenvolvimento profissional no ambiente dinâmico de trabalho sejam incorporados” (E2). E finalmente, antes de tudo “as empresas deveriam definir: concordo com uma gestão meritocrática em que pessoas são diferenciadas positivamente ou negativamente, de acordo com sua boa ou má performance laboral? E depois: o modelo atual de avaliação de desempenho é meritocrático?” (E1).

De posse dos resultados da *survey*, dos referentes à análise bibliométrica e da opinião dos especialistas, sugere-se, no tópico a seguir, as tendências para a Avaliação de Desempenho.

## 10. TENDÊNCIAS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL

Considerando que, para este estudo, a identificação de tendências significa debater, refletir e opinar sobre proposições futuras a cerca da avaliação de desempenho profissionais, buscou-se construir um *ranking*. Este foi oriundo do cotejo e priorização do que foi encontrado na literatura, na percepção dos profissionais de GRH e na dos especialistas, como forma de estabelecer um padrão que permita construir direções, inclusive compartilhando inquietações e provocações. Segue o *ranking*, sendo o 1 o mais importante e o 8 o menos.

1. foco da avaliação no desenvolvimento e encarecimento dos profissionais
2. *feedbacks* mais frequentes voltados para ações futuras
3. liderança como principal patrocinador do desempenho
4. aplicação de escalas numéricas para alcance de metas e remuneração variável
5. ciclos ajustados de avaliação de desempenho com simplificação das etapas e ferramentas
6. uso de escalas qualitativas/conceituais para avaliação profissional não relacionadas a metas
7. eliminação de qualquer tipo de escala
8. alinhamento dos processos de educação e desenvolvimento que suportem novas práticas de avaliação

Apesar desse ranking ser um resultado preliminar e exploratório sobre essa temática, recomenda-se que a discussão sobre essas tendências, deve circunscrever alguns pontos críticos que podem auxiliar em sua profundidade e consistência, tais como:

- Muitas vezes, há uma pressão por parte do mercado que incentivam as empresas a adotarem novas práticas sem, de fato, analisa-las ou alinha-las com as estratégias organizacionais.
- Observar que cada empresa possui peculiaridades e este estudo traz considerações gerais sobre a temática, logo cabem as devidas adaptações;
- Um aspecto que pouco parece estar sendo explorados na temática diz respeito ao impacto das questões culturais e institucionais sobre os processos avaliativos, e aí, cabe uma atenção aos estudos desenvolvidos por Barbosa (2014).
- Finalmente, muito se discute das ferramentas e pouco sobre o que é meritocracia e se isso realmente é importante para as organizações e seus profissionais.

## 11. CONCLUSÃO

À medida que as grandes empresas como Microsoft, Intel, Adobe, Google, Netflix, IBM e Accenture, muitas vezes consideradas como referências em gestão de pessoas, mudam os seus processos de avaliação de desempenho, reforça-se o questionamento da efetividade do modelo predominantemente aplicado. Logo, o presente artigo buscou identificar as tendências

sobre avaliação de desempenho profissional a partir do cotejo entre a produção acadêmica, a percepção dos profissionais e dos especialistas. Nesse sentido, identificou-se que a velocidade da mudança que parece estar ocorrendo nas empresas, no que tange os processos avaliativos, não está sendo acompanhada pelo campo científico, pois em um universo de quase seis mil artigos analisados, apenas 10 artigos seriam próprios para a discussão das tendências em avaliação de desempenho, sendo estes todos internacionais, ou seja, fora a mídia comercial, não temos, praticamente, nenhuma produção científica brasileira que trate sobre o tema, apesar do processo de avaliação de desempenho representar importância na prática da GRH nas empresas.

Ao fazer a análise bibliométrica, identificou-se que as posições mais contundentes permeiam a necessidade de os processos de avaliação de desempenho focarem no desenvolvimento dos profissionais, bem como a ênfase dos *feedbacks* serem voltados para pontos fortes e ações futuras, visando melhor alcance de resultados.

Os resultados da *survey* revelaram que existem pontos que convergem com as propostas de uma abordagem diferente da avaliação de desempenho, onde a percepção dos profissionais de recursos humanos frente ao processo vai além do que preveem Hipólito e Reis (2002) numa abordagem tradicional. A visão predominante é que a avaliação de desempenho não é apenas uma forma de mensuração dos resultados ou a verificação do quanto o profissional se adapta aos objetivos da empresa e às exigências do trabalho, mas é também um processo que objetiva, principalmente, o desenvolvimento dos profissionais e que promova o engajamento aos objetivos do negócio para o direcionamento para alcance dos resultados.

Reforçando as propostas de mudança da avaliação de desempenho encontradas na literatura, verificou-se que esta também é percebida pelos especialistas, ou seja, a necessidade de apresentar um *feedback* com maior frequência, visando a qualidade da comunicação líder e liderados. Além disso, a análise da periodicidade que por ser anual pode ser insuficiente no retrato do tempo real, fazendo com que as ações planejadas acabem sendo voltadas para o que ocorreu no passado, e por isso, podem ser ineficazes para a manutenção da competitividade das empresas.

Entende-se que os achados são preliminares, uma vez que, apesar de existir um movimento de migração para processos de avaliação mais ágeis e contínuos por parte de grandes empresas, há uma forte limitação de produção acadêmica que suporte e direcione tais mudanças, principalmente quando analisamos o cenário brasileiro. Apesar do processo de avaliação de desempenho ser um tema estratégico em GRH, ainda não existem referências bibliográficas que tratem das novas abordagens no contexto brasileiro, o que limita a verificação da aplicabilidade das tendências em empresas que operam no Brasil. Além disso, existe o fator de como as empresas e seus líderes conduzem os atuais processos de avaliação de desempenho e o quanto o processo atual não atende às necessidades devido à má gestão da liderança e falta de definições sobre o que deve ser feito com os resultados obtidos no que diz respeito a meritocracia. Aliás, este foi o ponto de destaque de um dos especialistas, seria muito importante as empresas, antes de iniciar qualquer tipo de processo sobre desempenho, respondessem se, de fato, buscam um ambiente meritocrático. A resposta a esse questionamento conseguiria suportar uma boa reflexão sobre o ferramental que envolve avaliar pessoas, inclusive o seu desempenho.

Apesar da limitação supracitada, acredita-se que o estudo contribuiu para consolidação e análise bibliométrica da avaliação de desempenho, a reflexão da sua prática atual e futura, apresentação de suas principais tendências e apontamento dos pontos críticos a serem analisados pelas empresas. Além disso, acredita-se que também houve a contribuição no campo de estudo de GRH sobre tendências do referido processo que, por meio da triangulação

de três fontes diferentes, identificou-se as novas abordagens que já estão em pauta nas discussões teóricas, entre profissionais de recursos humanos e especialistas, possibilitando iniciar novas discussões acerca do tema com o intuito de apoiar as empresas na tomada de decisões referente a mudanças em seus atuais processos. Com isso, sugere-se a importância da continuidade dos estudos em avaliação de desempenho para melhor entendimento da aplicabilidade de novas abordagens no Brasil, seus impactos na cultura organizacional em médio e longo prazo, a fim de identificar se de fato a mudança do processo gera impactos positivos e diretos nos resultados organizacionais.

## 12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler, S. (2015, April). Getting rid of performance ratings: Genius or folly? In S. Adler (Chair), Symposium presented at the *30th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Philadelphia, PA, USA.
- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., & Pulakos, E. (2016). Getting Rid of Performance Ratings: Genius or Folly? A Debate. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 219-252. Retrieved April 30, 2017 from doi:10.1017/iop.2015.106
- Back, S. (2008). *Pesquisa de tendências - um modelo de referência para pesquisa prospectiva*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.
- Barbosa, L. (1996). Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? *Revista do Serviço Público*, 120(3), 58-102.
- Barbosa, L. (2014). Meritocracia e sociedade brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 80-85. Recuperado em 30 abril 2017, de <https://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140108>
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing Performance Management. *Harvard Business Review*. Retrieved February 11, 2017 from <https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management>
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016, October). The Performance Management Revolution. *Harvard Business Review*. Retrieved February 17, 2017 from <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>
- Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 55, 543–576. Retrieved April 30, 2017 from <http://dx.doi.org/10.2189/asqu.2010.55.4.543>
- CEB. (2016). *The Real Impact of Removing Performance Ratings on Employee Performance*. Retrieved February 22, 2017 from <https://www.cebglobal.com/blogs/corporate-hr-removing-performance-ratings-is-unlikely-to-improve-performance/>
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Demo, G., Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., & Francischeto, L. (2011). Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração entre 2000 e 2010. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 12(5), 15-42. Recuperado em 12 fevereiro 2017, de <https://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712011000500002>
- Dutra, J. S. (2016). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Ewenstein, B., Hancock, B., & Komm, A. (2016). *Ahead of the curve: The future of performance management*. Retrieved February 11, 2017 from [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2471060/mod\\_resource/content/1/Ahead of the curve The future of performance management.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2471060/mod_resource/content/1/Ahead%20of%20the%20curve%20The%20future%20of%20performance%20management.pdf)
- Guest, D. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21(1), 3-13.
- Godet, M. (2003). *Manual de prospectiva estratégica: da antecipação à acção*. Lisboa: Dom Quixote.



- Han, J. H., Bartol, K. M., & Kim, S. (2015). Tightening up the performance–pay linkage: Roles of contingent reward leadership and profit-sharing in the cross-level influence of individual pay-for-performance. *Journal of Applied Psychology, 100*(2), 417.
- Hipólito, J. A. M., & Reis, G. G. (2002). A avaliação como instrumento de gestão. In: Fleury, M. T. L. (org.). *As pessoas na organização* (Vol. 01, ed. 14) São Paulo: Editora Gente.
- Meneses, P. P. M., Coelho Junior, F. A., Ferreira, R. R., Paschoal, T., & Isidro Filho, A. (2014). A produção científica Brasileira sobre a gestão de recursos humanos entre 2001 e 2010. *Ram. Revista de Administração Mackenzie, 15*(4), 110-134. Recuperado em 12 fevereiro 2017, de <http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/5593/5075>
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N., & Mohler, C. (2001). Reliability, validity, and meaningfulness of multisource ratings. In D. Bracken, C. Timmreck, & A. Church (Ed.), *Handbook of multisource feedback* (pp. 130–148). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Murphy, K. R. (2008). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 1*, pp. 148–160.
- Porter, A. L., Ashton, W. B., Clar, G., Coates, J. F., Cuhls, K., Cunningham, S. W., Ducatel, K., Duin, P., Georgehiou, L., Gordon, T., Linstone, H., Marchau, V., Massari, G., Miles, I., Moge, M., Salo, A., Scapolo, F., Smits, R., & Thissen, W. (2004). Technology futures analysis: toward integration of the field and new methods. *Technological Forecasting & Social Change, 71*(3), 287-303.
- Pulakos, E. D.; & Mueller-Hanson, R. (2014). *Performance Management Can Be Fixed*. CEB Company. Retrieved February 17, 2017 from [https://www.cebglobal.com/blogs/performance-management-can-be-fixed/?business\\_line=human-resources](https://www.cebglobal.com/blogs/performance-management-can-be-fixed/?business_line=human-resources)
- Pulakos, E. D., & O’Leary, R. S. (2011). Why is performance management so broken? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 4*(2), 146–164.
- Rock, D., Davis, J., & Jones, B. (2014). *Kill your performance ratings*. Retrieved April 29, 2017 from <http://www.strategy-business.com/article/00275>
- Rock, D. (2015). *A evolução da gestão de desempenho*. Recuperado em 10 abril, 2017, de <http://hbrbr.uol.com.br/a-evolucao-da-gestao-de-desempenho/>
- Santos, M. M., Coelho, G. M., Santos, M., Fellows Filho, L. (2004). Prospecção de tecnologias de futuro: métodos, técnicas e abordagens. *Parcerias Estratégicas, 9* (19), 189-229. Recuperado em 25 fevereiro 2017, de [http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias\\_estrategicas/article/view/253](http://seer.cgee.org.br/index.php/parcerias_estrategicas/article/view/253)
- Schenatto, F. J. A., Polacinski, E., Abreu, A. F., & Abreu, P. F. de. (2011). Análise crítica dos estudos do futuro: uma abordagem a partir do resgate histórico e conceitual do tema. *Gestão & Produção, 18*(4), 739-754. Recuperado em 01 maio 2017, de <https://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400005>
- Willis Towers Watson. (2015). *Performance Management Isn’t Working: Programs Not Keeping Up With Evolving Business Needs*. Retrieved February 09, 2017 from <https://www.towerswatson.com/en-SG/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2015/12/performance-management-isnt-working-programs-not-keeping-up-with-evolving-business-needs>
- Zappellini, M. B., & Feuerschütte, S. G. (2015). O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: ensino e pesquisa, 16*(2), 241-273. Recuperado em 01 maio 2017 em <http://dx.doi.org/10.13058/raep.2015.v16n2.238>.