

Instrumento de Avaliação de Desempenho (IAD): Modelo de Aplicação para Aprimoramento e Desenvolvimento Profissional

Anne Gabrielle Cardoso Vieira

Universidade Estadual de Montes Claros
E-mail: vieiraannegabriele12@gmail.com

Mariana Barbosa Ferreira da Silva

Universidade Estadual de Montes Claros
E-mail: barbosamarianaf@gmail.com

Tawane Freire Nobre

Universidade Estadual de Montes Claros
E-mail: tfreirenobre@gmail.com

Wagner Aparecido Américo Xavier

Universidade Estadual de Montes Claros
E-mail: wagner.waax@gmail.com

Elias José Mediotte

Universidade Estadual de Montes Claros
E-mail: elias.mediotte@unimontes.br

Resumo: O objetivo é elaborar um Instrumento de Avaliação de Desempenho (IAD) que possa aprimorar o desenvolvimento profissional, no contexto organizacional. Considerando que a literatura tende a evidenciar cenários globais de mercado, através de casos e situações decorrentes de desempenho em empresas de Médio e Grande porte, este estudo se propôs a desenvolver um IAD que possa ser adotado e aplicado nas mais diversas dimensões organizacionais, sobretudo em Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), compreendendo a relevância de se estabelecer a AD como fator de gestão de pessoas e de acompanhamento de metas e resultados. Metodologicamente, este estudo recorre a abordagens quantitativas e qualitativas. Utilizou-se a pesquisa bibliográfica e documental, além de notas de campo e conversas informais para apresentação do IAD e posterior aplicação pela gestão. O período de elaboração e aplicação desta pesquisa ocorreu entre os meses de fevereiro a junho de 2025. Os resultados revelaram pontos fortes e oportunidades de melhoria no desempenho profissional, sobretudo no âmbito da gestão de clientes e controle de resultados. Além disso, a presente proposta evidenciou o potencial do IAD para apoiar a gestão de pessoas por meio de feedbacks e planos de desenvolvimento individualizados e contínuos.

Palavras-Chave: Instrumento de Avaliação de Desempenho, Gestão de Pessoas, Desenvolvimento Profissional, Feedback Organizacional.

1. Introdução

A gestão eficaz do capital humano tem se consolidado como um fator determinante para o êxito organizacional em um ambiente empresarial cada vez mais dinâmico e competitivo. Segundo Silva e Mello (2011), a gestão por competências se apresenta como uma estratégia essencial para aprimorar o desempenho organizacional, possibilitando não apenas o desenvolvimento dos colaboradores, mas também a redefinição do papel da gestão de pessoas, tornando-a mais alinhada às necessidades da organização e às transformações do mercado. Com a aceleração da transformação digital e a busca contínua por inovação, a necessidade de estratégias que promovam a alta performance dos colaboradores se torna ainda mais evidente.

Diante disso, Silva e Mello (2011) destacam que a gestão com foco no desempenho se configura como uma estratégia essencial para garantir a eficácia organizacional, ao articular o desenvolvimento humano e social dos colaboradores com as exigências da gestão organizacional, contribuindo para o alinhamento da força de trabalho às constantes transformações do mercado. Nesse contexto, a Avaliação de Desempenho se revela como um instrumento essencial para garantir o compromisso com a produtividade, o desenvolvimento profissional e a sustentabilidade das organizações a longo prazo.

A Avaliação de Desempenho é um processo estruturado que visa analisar e mensurar o desempenho individual e coletivo nas organizações, identificando pontos fortes e aspectos a serem aprimorados aos funcionários, a partir da execução de trabalhos, seja por meio da entrega de produtos ou serviços prestados. Nesse sentido, Pontes (2021, p. 26) afirma que “a Avaliação de Desempenho é, sem nenhuma dúvida, a função primordial dos líderes das organizações”, uma vez que permite alinhar as metas institucionais aos resultados obtidos, promovendo a meritocracia e a eficácia operacional. De acordo com Aguiar et al. (2016, p. 173), a Avaliação de Desempenho é, também, um “processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico e sua relação com os parceiros de trabalho.”

Apesar de sua importância estratégica, muitas organizações enfrentam dificuldades na implementação da Avaliação de Desempenho, frequentemente devido à ausência de critérios bem definidos e sistemas estruturados. Nesse sentido, Marras e Tose (2012, p. 3) destacam que “muitas empresas se preocuparam em implantar a avaliação de desempenho com base nos objetivos”, demonstrando que, embora haja uma intenção de aplicação estratégica, a falta de estrutura pode comprometer sua efetividade.

Essas lacunas podem comprometer a motivação dos colaboradores, gerar baixa produtividade e desencadear um desalinhamento entre expectativas organizacionais e individuais, podendo causar, inclusive, sofrimento e adoecimento, como Burnout, estresse, depressão entre outras doenças psicossomáticas, em decorrência da má aplicabilidade ou ausência de uma ferramenta de Avaliação de Desempenho adequada ao tipo de trabalho executado pelo funcionário, às metas e aos objetivos organizacionais e profissionais. A gestão de pessoas deve ser orientada e capacitada para a maximização dos resultados organizacionais, associando desempenho individual ao crescimento coletivo (Gil, 2001).

Portanto, incentivar as práticas de Avaliação de Desempenho e sua aplicabilidade no contexto organizacional é crucial para promover um ambiente de trabalho mais eficiente e motivado, capaz de contribuir para o crescimento sustentável das organizações e o desenvolvimento profissional de seus funcionários.

Diante da relevância estratégica e operacional da Avaliação de Desempenho para o contexto organizacional mencionado, surge a seguinte questão central: Como aprimorar o desenvolvimento profissional através da Avaliação de Desempenho?

Essa problemática envolve entender os desafios enfrentados pelas organizações na implementação de Avaliações de Desempenho eficazes, bem como os efeitos da avaliação no engajamento e no desenvolvimento dos funcionários. Portanto, este estudo é uma proposta que consiste na elaboração de um Instrumento de Avaliação de Desempenho (IAD) aplicável ao contexto das Organizações, produzido a partir da literatura analisada sobre esta temática.

O objetivo geral deste artigo é elaborar um Instrumento de Avaliação de Desempenho (IAD) que possa aprimorar o desenvolvimento profissional, no contexto organizacional.

Nesse sentido, este estudo propôs a elaboração de um Instrumento de Avaliação de Desempenho (IAD) e sua aplicação prática em uma Microempresa (ME) do setor varejista, localizada na cidade de Brasília de Minas-MG. A escolha por esse contexto se deu pela escassez de instrumentos estruturados voltados a pequenas empresas, apesar da importância crescente da gestão de pessoas em todos os portes organizacionais. A aplicação do IAD na empresa “Loja Quatro Estações” possibilitou a análise do desempenho de um colaborador e proporcionou um ambiente propício para verificar a efetividade do instrumento, validando, na prática, sua capacidade de diagnosticar potenciais, identificar lacunas e orientar planos de desenvolvimento profissional.

Espera-se que o IAD produzido por este estudo possa contribuir para os gestores quanto à efetividade dos feedbacks de desempenho, considerando os resultados esperados e alcançados pelos funcionários, além de conscientizar os líderes das organizações sobre os desafios e benefícios envolvidos no processo de Avaliação de Desempenho, capazes de potencializar a competitividade e a sustentabilidade das empresas no mercado contemporâneo.

2. Fundamentação teórica

O capital humano é um dos principais ativos de uma organização, sendo composto pelos conhecimentos, habilidades e experiências dos colaboradores, que agregam valor ao desempenho organizacional (Aguiar et al., 2016). A valorização do capital humano pode gerar retornos positivos tanto financeiros quanto econômicos para a organização, funcionando como um fator estratégico difícil de ser copiado por concorrentes e, portanto, configurando-se como uma vantagem competitiva (Lamim, 2025).

Nesse contexto, a Avaliação de Desempenho (AD) se revela como um instrumento estratégico para a gestão de pessoas, permitindo identificar competências, mapear lacunas e otimizar processos internos. Além de contribuir para a melhoria da produtividade, a AD possibilita um alinhamento mais efetivo dos indicadores de desempenho à estratégia organizacional, aspecto considerado essencial para a eficácia do processo (Marras; Tose, 2012). Além disso, ao proporcionar um diagnóstico mais preciso sobre os colaboradores, a AD assume um papel fundamental na identificação de talentos e no desenvolvimento profissional dentro das organizações.

Segundo Nascimento e Bernardim (2007), a avaliação deve transcender a burocracia e servir de base para decisões estratégicas, como promoções, bonificações e investimentos em treinamentos direcionados.

Diversas metodologias podem ser estudadas na avaliação de desempenho, cada uma com suas especificidades e efeitos na gestão organizacional. Alguns Métodos de AD Clássicos

por exemplo, buscam mitigar vieses subjetivos ao estabelecerem que o avaliador escolha, por meio de um conjunto de afirmações aparentemente equivalentes, sobre a atuação do funcionário em determinado período, reduzindo a influência de preferências pessoais (Snell; Bohlander, 2009). Os Métodos de AD Contemporâneos incorporam outras perspectivas, possibilitando uma visão holística do desempenho (Alves, 2013; SEBRAE, 2023). A depender da necessidade e adequabilidade de cada organização, o uso apropriado desses métodos fortalece a transparência e a credibilidade do processo avaliativo, ao mesmo tempo em que alinha os resultados individuais aos objetivos institucionais (Marras; Tose, 2012).

Um dos elementos centrais desse processo é o feedback, essencial para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores. Roland e Frances Bee (2000) ressaltam que a capacidade de fornecer críticas construtivas é uma das habilidades interpessoais mais relevantes para gestores. A ausência de feedback estruturado pode gerar insegurança e desmotivação, comprometendo o engajamento da equipe (Conte, 2013). Assim, um sistema de retorno bem planejado pode contribuir para um ambiente organizacional mais colaborativo e produtivo, no qual os profissionais se sintam valorizados e incentivados a aprimorarem as suas competências (Marras; Tose, 2012).

Embora os benefícios da Avaliação de Desempenho sejam amplamente reconhecidos, sua implementação eficaz ainda enfrenta desafios significativos. A ausência de critérios bem 5 definidos pode comprometer a credibilidade do processo, tornando-o subjetivo e pouco eficiente (Santos, 2017). Além disso, a resistência de colaboradores e gestores é uma barreira recorrente, demandando ações de conscientização e capacitação para garantir a aceitação e o comprometimento com o método adotado. Outro aspecto crítico refere-se ao impacto emocional, uma vez que, em conjunto com o ambiente organizacional cada vez mais dinâmico, considerando a instabilidade e volatilidade do mercado, se conduzida de maneira inadequada, pode desencadear estresse e desmotivação, além de possibilitar contextos que levam à depressão e até à Síndrome de Burnout (Koga et al., 2015).

Para evitar tais consequências, é fundamental que a AD seja percebida como uma ferramenta de desenvolvimento e não como um mecanismo punitivo. A adoção de um Instrumento de Avaliação de Desempenho (IAD), conforme proposto neste estudo, pode minimizar esses desafios e promover um crescimento organizacional saudável. Além disso, buscou-se neste estudo a elaboração de um IAD com a adoção por critérios claros de avaliação, visando a transparência deste processo e estimulando planos de desenvolvimento profissional que estimulem a evolução contínua dos colaboradores.

2.1 Métodos Clássicos e Contemporâneos de Avaliação de Desempenho

A AD é uma ferramenta essencial da gestão de pessoas, sendo utilizada para analisar o rendimento, comportamento, comprometimento e contribuições dos colaboradores dentro das organizações. Historicamente, ela tem sido aplicada por meio de métodos tradicionais (clássicos). Com a nova dinâmica de mercado globalizado, surgiram abordagens contemporâneas, também voltadas ao desenvolvimento contínuo.

2.1.1. Métodos Tradicionais de Avaliação de Desempenho

Os métodos tradicionais foram os primeiros a serem adotados no âmbito corporativo e ainda são comuns nas organizações. Têm como principais características a simplicidade de

aplicação, praticidade para as lideranças e foco no individual, geralmente com base em critérios técnicos e operacionais e comportamentais (Dessler, 2014; Marras; Tose, 2012).

De acordo com o Governo do estado de Mato Grosso do Sul (2023), esses métodos são padronizados e de fácil operacionalização, inclusive por não exigirem elevado grau de complexidade, seja pelo método, seja na sua aplicação. Apesar da ampla literatura, compreende 6 se que os métodos tradicionais apontados com mais frequência podem ser observados no Quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Métodos Tradicionais de AD

	Métodos	Descrição	Bibliografia
Métodos Tradicionais	Escala Gráfica	Os colaboradores são avaliados conforme critérios estabelecidos, como assiduidade, cooperação e produtividade. Os fatores são organizados em uma matriz, com níveis de desempenho dispostos verticalmente e critérios horizontalmente.	Coelho (2013) Marras e Tose (2012)
	Escolha Forçada	Apresenta blocos de frases descritivas (positivas ou negativas), das quais o avaliador deve escolher a que melhor representa o desempenho do avaliado. Essa técnica reduz distorções de julgamento, mas limita a liberdade do avaliador.	Gago (2001)
	Método dos Incidentes Críticos	O método dos incidentes críticos tem como pressuposto que no comportamento dos indivíduos existem certas características que podem levar a resultados normais, muito positivos, ou muito negativos. O método não tem a preocupação de avaliar as situações normais, mas, sim, os extremos de comportamentos, tanto positivos como negativos, no trabalho.	Pereira (2014)
	Pesquisa de Campo	Utiliza entrevistas conduzidas por profissionais de RH com os gestores, buscando compreender as causas do desempenho. É uma abordagem analítica e rica em informações, porém demanda tempo e preparo técnico.	Gago (2001)
	Autoavaliação	Permite que o próprio colaborador reflita e avalie seu desempenho, favorecendo o autoconhecimento e a autoconfiança. Contudo, exige preparo e maturidade dos envolvidos	Gago (2001)
	Lista de Verificação	Consiste em um <i>checklist</i> com comportamentos e atitudes esperadas. Trata-se de um método simples e objetivo, embora possa negligenciar aspectos qualitativos mais amplos. Nesse sentido, a lista funciona como um lembrete para que o gestor avalie as características principais do funcionário e é especialmente prática para cargos pouco complexos ou pequenas empresas	Marras e Tose (2012) Comissão Técnica Nacional de Recursos Humanos (2013)
	Comparação Simples e por Pares	Classificam os colaboradores com base em seu desempenho, sendo úteis para decisões rápidas, embora careçam de critérios bem definidos	Pontes (2005)

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

2.1.3 Métodos Contemporâneos de Avaliação de Desempenho

Com a globalização, o capital humano passou a ser visto como diferencial competitivo, pois as organizações começaram a buscar maior alcance de mercado, expansão e dinamismo, exigindo profissionais multitarefas (Dessler, 2014; Robbins; Judge; Sobral, 2011). Assim, destacam-se os métodos contemporâneos de AD, com foco em resultados contínuos e coletivos, mais alinhados à cultura da inovação e da agilidade.

Dentre os métodos modernos, destacam-se, no Quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Métodos Contemporâneos de AD.

	Método	Descrição	Bibliografia
Métodos contemporâneos	Avaliação 360 Graus	Esse método considera múltiplas fontes: superiores, colegas, subordinados, clientes e o próprio colaborador, para oferecer uma visão abrangente do desempenho. Trata-se de um processo que envolve o comprometimento e o desenvolvimento, desde que planejado estrategicamente.	Bispo (2008) Ribas e Salim (2013) Lopes (2009)
	Avaliação por Resultados	Destaca-se pela definição conjunta de metas e prazos entre avaliador e avaliado. Esse método possui agilidade e foco em objetivos claros, embora sua eficácia dependa da capacidade de análise dos resultados obtidos.	França (2007)
	Avaliação Participativa por Objetivos (APPO)	Derivada da Administração por Objetivos (APO), promove um ambiente mais democrático, baseado na definição conjunta de metas e no diálogo entre as partes. Essa abordagem fortalece o comprometimento e o alinhamento estratégico.	Pontes (2021)
	Avaliação de Potencial	Tem como foco identificar capacidades e talentos com base no desempenho passado, a fim de orientar o desenvolvimento futuro. É útil para a gestão de carreiras, porém possui foco excessivo em comportamentos extremos e cargos de maior responsabilidade.	Ribas e Salim (2013) Pontes (2021)
	Balanced Scorecard (BSC)	BSC é uma ferramenta estratégica que conecta metas organizacionais aos resultados operacionais, integrando diferentes áreas e níveis da empresa. Sua aplicação favorece o alinhamento estratégico, a comunicação interna e o crescimento institucional.	Ribas e Salim (2013)
	Avaliação por competências	A avaliação por competências foca nas habilidades e atitudes essenciais para atingir os objetivos da organização. Ao ser personalizada, permite identificar com precisão o desempenho atual e as potencialidades dos colaboradores, favorecendo sua capacitação e valorização. Competência é a capacidade de saber agir de forma responsável e reconhecida, integrando conhecimentos, habilidades e recursos, gerando valor para a organização e valor social para o indivíduo.	Santos (2024) Fleury e Fleury (2001)

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

A partir dessas concepções, tradicionais e contemporâneas, observa-se que o contexto organizacional deve estar alinhado a um ambiente que promova o potencial humano, o desenvolvimento, por meio de análise comportamental e profissional, da realização e do atingimento de metas, incentivando a busca por resultados, preservando relacionamentos interpessoais, motivacionais e a saúde e a qualidade de vida do trabalhador (Ferreira, 2011; Marras; Tose, 2012). Nesse contexto, vale ressaltar o estímulo ao comprometimento com os clientes, internos e externos, como forma de se estabelecer relações duradouras e confiáveis (Marras; Tose, 2012), considerando o tipo de setor no qual a organização se insere, principalmente o setor de vendas.

Considerando que a literatura tende a evidenciar cenários mais complexos, tendo em vista âmbito global de mercado, através de casos e situações decorrentes de desempenho em empresas de Médio e Grande porte (Dessler, 2014), este estudo se propôs a desenvolver um IAD prático, objetivo e intuitivo, que possa ser adotado e aplicado nas mais diversas dimensões organizacionais, sobretudo em Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP), compreendendo a relevância de se estabelecer a AD como fator de gestão de pessoas e de acompanhamento de metas e resultados.

3. Método de pesquisa

Avaliação de Desempenho (AD) configura-se como um instrumento estratégico para o alinhamento entre o desempenho individual e os objetivos institucionais. Considerando o atual cenário corporativo, competitivo e dinâmico, torna-se necessário que os gestores tenham acesso a ferramentas de AD que acompanhem a sua rotina organizacional, sem desconsiderar os aspectos essenciais para o desenvolvimento humano.

Nesse sentido, o Instrumento de Avaliação de Desempenho (IAD) desenvolvido por este estudo foi baseado em dois métodos: o Método de Lista de Verificação e o Método de Escala Gráfica. A construção do IAD sob influência destes dois métodos, visa proporcionar clareza, objetividade e padronização nos critérios avaliativos entre gestor e funcionário. Sua aplicação possibilita o fortalecimento da cultura de feedback, embasa decisões gerenciais, contribui para diagnósticos precisos e direciona planos de desenvolvimento profissional.

O modelo de IAD foi desenvolvido através do Excel e está pautado no ‘Gerente (Gestor) x Funcionário’ e permite avaliar comportamentos observáveis e resultados mensuráveis de forma estruturada, combinando análises quantitativas e qualitativas, de forma a identificar potencialidades, lacunas de desempenho e oportunidades de crescimento profissional.

O estudo recorreu à pesquisa bibliográfica, que de acordo com Lazaroni (2016, p. 10) “busca criar um quadro de referência, teórico conceitual por meio de uma sequência de ideias lógicas, de análise e interpretação de informações”. Também recorreu à pesquisa documental, entendida como “um procedimento que se utiliza de métodos e técnicas para a apreensão, compreensão e análise de documentos dos mais variados tipos” (Sá-Silva et al., 2009, p. 5), além de notas de campo e conversas informais para apresentação do IAD e posterior aplicação pela gestão, a fim de analisar seus resultados como documento integrado à organização e atestar a sua viabilidade.

3.1 Preparação

A Avaliação de Desempenho consiste na definição criteriosa de estrutura e fundamentos teóricos que sustentam o processo avaliativo. Para tanto, sua construção foi baseada nos

métodos de Lista de Verificação e Escala Gráfica, considerando categorias definidas pelos autores com base na literatura estudada, com destaque para Marras e Tose (2012), Ribas e Salim (2013).

O contexto organizacional deste estudo baseou-se no setor de vendas, pois pressupõe-se que a sua dinâmica contemple as principais características apontadas na literatura supracitada quanto ao processo de desempenho e desenvolvimento profissional, das quais foram estruturadas neste IAD por meio de seis categorias principais:

1) Comprometimento com os Clientes: destacado por Marras e Tose (2012) com uma das principais fontes de avaliação de desempenho. Também se relaciona com o processo de comunicação, escuta ativa, empatia, assertividade e respeito mútuo (Borine, 2017; Brum, 2021; Torquato, 2015);

2) Ambiente: relacionada ao comportamento organizacional do colaborador (Dessler, 2014; Marras; Tose, 2012; Robbins; Judge; Sobral, 2011);

3) Comprometimento com a Equipe: também relacionado ao comportamento organizacional, no sentido de se estabelecer comunicação e relacionamento interpessoal (Borine, 2017; Marras; Tose, 2012; Ribas, Salim, 2013; Robbins; Judge; Sobral, 2011).

4) Desenvolvimento Pessoal: envolve comprometimento do próprio colaborador quanto ao que Marras e Tose (2012, p. 9-10) conceituam como focos de avaliação de desempenho, caracterizados pelo “Foco na aferição do potencial” e “Foco no desenvolvimento profissional”.

5) Resultados: envolve a busca pelo atingimento de metas e objetivos profissionais e organizacionais, criatividade, responsabilidade e autonomia (Dessler, 2014; Ribas, Salim, 2013; Robbins; Judge; Sobral, 2011). Nessa categoria, Marras e Tose (2012, p. 12-13) caracterizam como “Foco na realização de metas e resultados” com atenção a competências, planejamento e qualidade do que foi produzido.

6) Estresse: compreendendo que o atual ambiente corporativo seja cada vez mais competitivo, dinâmico e instável, sobretudo quanto ao contexto deste estudo (vendas), essa categoria foi uma proposição de perceber aspectos quanto à inteligência emocional sob a pressão que próprio trabalho diário promove. Portanto, não pretende-se inserir no âmbito da psicologia, mas da percepção de comportamentos quanto à qualidade de vida do trabalhador (Ferreira, 2011).

As categorias foram distribuídas em vinte questões objetivas, elaboradas pelos autores, a partir da pesquisa bibliográfica. Os autores deste estudo analisaram os métodos de AD que embasaram este estudo, e suas premissas. Após a proposição das concepções trazidas, foram discutidas e definidas cada premissa relacionada a cada categoria e constituídas no formato de questões. Cada questão busca captar comportamentos observáveis e diretamente relacionados ao desempenho funcional dos colaboradores, proporcionando uma visão abrangente do seu perfil profissional.

Além da avaliação quantitativa, realizada por meio da Escala de Likert, o instrumento também contempla espaços destinados a comentários abertos, os quais possibilitam a expressão de percepções qualitativas, favorecendo a formulação de estratégias mais eficazes para capacitação, reconhecimento e evolução profissional dos avaliados. Dessa forma, a preparação do processo avaliativo torna-se uma etapa fundamental para incentivar a imparcialidade, a consistência e a utilidade dos resultados obtidos, promovendo uma cultura organizacional baseada no feedback contínuo e na valorização do capital humano.

3.2 Instruções

A Avaliação de Desempenho do tipo “Gerente x Funcionário” é uma ferramenta essencial para analisar de forma objetiva e estruturada o comportamento e os resultados do colaborador dentro da organização. Seu objetivo é mensurar o desempenho com base em critérios claros e padronizados, oferecendo uma visão abrangente das atitudes, competências e contribuições do avaliado. O modelo desenvolvido por este estudo pode ser visualizado e disponibilizado através do link:

<https://drive.google.com/drive/folders/19qjpWSWEdpJylPtYXsORk8lkKx4m1C8n?usp=sharing>

3.3 Estrutura do instrumento de avaliação de desempenho (IAD)

Conforme mencionado, o IAD é composto por seis categorias, que representam aspectos fundamentais do comportamento profissional:

1 – Compromisso com os Clientes; 2 – Ambiente; 3 – Compromisso com a Equipe; 4 – Desenvolvimento Pessoal; 5 – Resultados; 6 – Estresse.

Cada categoria contém subitens (questões) que evidenciam o cotidiano de trabalho, conforme exemplo ilustrado abaixo:

IAD - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
1 - COMPROMISSO COM OS CLIENTES	
1.1	Compromete-se com a excelência no tratamento e atingimento de suas metas?
1.2	Compreende as necessidades dos clientes e identifica estratégias para solucioná-las
1.3	Busca alternativas para argumentar objeções?
2 - AMBIENTE	
2.1	Mostra-se sempre disponível?
2.2	Aceita positivamente às mudanças?
2.3	Sabe ouvir e favorecer um clima positivo no trabalho?
2.4	Procura se relacionar positivamente independente da hierarquia?

Figura 1: Exemplos de Categorias e seus subitens

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para aplicação da AD, o gerente (ou gestor) deverá atribuir uma pontuação a cada subitem com base em situações e observações frequentes, dentro de um determinado período, decidido pela própria organização, utilizando a seguinte escala:

Pontuação				
5	4	3	2	1

As notas atribuídas referem-se às ações realizadas pelos funcionários em um determinado período, onde as notas são descritas da seguinte forma:

Nota	Descrição
5	Sempre – excelente
4	Quase sempre – bom
3	Ocasionalmente – regular
2	Quase nunca – crítico
1	Nunca – insatisfatório

Para que o preenchimento seja feito de forma correta o gerente deverá seguir os seguintes critérios:

- 1) Cada célula deve ser preenchida com o número equivalente à nota, conforme o exemplo da Figura 2, abaixo:

IAD - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	NOTA				
	5	4	3	2	1
1 - COMPROMISSO COM OS CLIENTES					
1.1 - Compromete-se com a excelência no tratamento e atingimento de suas metas?	5				
1.2 - Compreende as necessidades dos clientes e identifica estratégias para solucioná-las		4			
1.3 - Busca alternativas para argumentar objeções?		4			
2 - AMBIENTE					
2.1 - Mostra-se sempre disponível?			3		
2.2 - Age positivamente às mudanças?					
2.3 - Sabe ouvir e favorecer um clima positivo no trabalho?		4		2	
2.4 - Procura se relacionar positivamente independente da hierarquia?					1

Figura 2: Exemplo de pontuação de notas atribuídas ao funcionário

Fonte: Elaborada pelos autores.

Vale ressaltar que, caso o gerente preencha a célula com “X” ou outro tipo que não seja o número equivalente à nota, ocorrerá um erro quando for fazer a contabilização das médias.

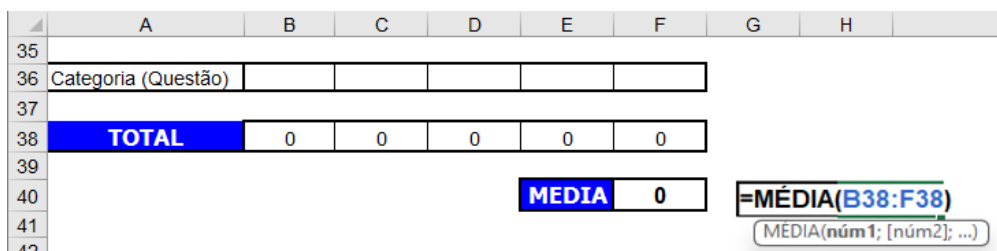
- 2) Nota máxima: 100 pontos. Neste caso considera-se o somatório da maior nota (5) nas 20 questões, conforme exemplo na Figura 3.

IAD - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	NOTA				
	5	4	3	2	1
1 - COMPROMISSO COM OS CLIENTES					
1.1 - Compromete-se com a excelência no tratamento e atingimento de suas metas?	5				
1.2 - Compreende as necessidades dos clientes e identifica estratégias para solucioná-las	5				
1.3 - Busca alternativas para argumentar objeções?	5				
2 - AMBIENTE					
2.1 - Mostra-se sempre disponível?	5				
2.2 - Age positivamente às mudanças?	5				
2.3 - Sabe ouvir e favorecer um clima positivo no trabalho?	5				
2.4 - Procura se relacionar positivamente independente da hierarquia?	5				
3 - COMPROMISSO COM A EQUIPE					
3.1 - Procura manter uma competição saudável entre os colegas de trabalho?	5				
3.2 - Incentiva os integrantes e compromete-se em ajudar no que for possível?	5				
3.2 - Demonstra interesse em participar de atividades motivacionais?	5				
4 - DESENVOLVIMENTO PESSOAL					
4.1 - Possui foco nas suas atribuições?	5				
4.2 - Possui interesse em seu crescimento profissional?	5				
4.3 - É flexível para se desenvolver profissionalmente?	5				
4.4 - Apresenta interesse na área que atua, independente do setor?	5				
5 - RESULTADOS					
5.1 - Interessa-se em atingir suas metas?	5				
5.2 - É responsável com os seus resultados?	5				
5.3 - Identifica seus pontos fortes e compromete-se em desenvolver-se com independência?	5				
5.4 - É pró ativo?	5				
5.5 - Apresenta idéias e sugestões de melhoria pertinentes?	5				
6 - STRESS					
6.1 - Possui controle sobre o stress que gera o trabalho diário?	5				
TOTAL	100	0	0	0	0
MEDIA	20				

Figura 3: Nota Máxima do IAD

Fonte: Elaborada pelos autores.

- 3) Média máxima considerada como avaliação excepcional: 20 pontos. Aqui também é considerado o somatório total da maior nota (5) e feita a média dentre as 5 notas, de 1 a 5, como está representado na Figura 3.
- 4) Média mínima considerada como boa avaliação: 16 pontos (ou 80%). De acordo com a literatura sobre Comportamento Organizacional e Avaliação de Desempenho, espera-se que os profissionais possam se enquadrar em níveis considerados bons a excepcionais (excelentes). As teorias da liderança destacam que o líder tem papel fundamental para o desenvolvimento dos seus colaboradores. Os que estiverem em níveis abaixo do esperado, requerem planos de desenvolvimento contínuos e maior acompanhamento (Dessler, 2014; Marras, Tose, 2012; Robbins; Judge; Sobral, 2011). Em resumo, valida-se o que se espera ser pelo menos bom, mesmo havendo necessidades de melhorias.
- 5) Como a média é calculada?
Cada nota constitui uma média, considerando a quantidade (soma) de notas observáveis e avaliáveis. Ex.: Nota 5 equivale a média 1: Cálculo:
=MÉDIA(NOTA1;NOTA2;NOTA3;NOTA4;NOTA5)



	A	B	C	D	E	F	G	H	I
35									
36	Categoria (Questão)								
37									
38	TOTAL	0	0	0	0	0			
39									
40					MÉDIA	0			
41									
42									

Figura 4: Cálculo da Média

Fonte: Elaborada pelos autores.

Portanto, as demais notas terão as seguintes médias:

NOTA	VALOR
4	0,8
3	0,6
2	0,4
1	0,25

Após concluir a avaliação quantitativa, o gerente deve elaborar um comentário qualitativo, destacando os pontos fortes e os pontos a desenvolver do colaborador, com base nas notas atribuídas. Essa devolutiva deve ser clara, respeitosa e voltada para o desenvolvimento profissional, servindo de base para um Plano de Ação para o próximo período da AD. Em seguida, o gerente deverá aplicar um *feedback* individual ao colaborador, explicando os critérios utilizados e incentivando o diálogo. Por fim, o colaborador registra sua percepção no campo Comentário do Vendedor, expressando seu grau de concordância com a avaliação e seu comprometimento com as melhorias sugeridas.

4. Resultados

4.1 Estudo de Caso

Este estudo foi aplicado pela gerência de uma ME (Microempresa) do setor de vendas, denominada 'Loja Quatro Estações'. Localizada na cidade de Brasília de Minas (MG), vem atuando no Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios há mais de duas décadas, oferecendo uma variedade de produtos como: roupas, calçados, cama, mesa, banho e enxovais para recém-nascidos (ECONODATA, 2025). Atende desde o público infantil até o adulto, e sua operação é concentrada em uma única loja, sem filiais.

Por se tratar de uma ME, ela possui até 10 colaboradores. Adicionalmente, por meio de conversas informais, foram obtidas algumas informações sobre a empresa, uma vez que a organização não possui website oficial. Sua equipe é composta por um gerente, dois caixas, quatro vendedores, um responsável pelo atendimento via WhatsApp, um estoquista e um colaborador dedicado ao levantamento de dados e controle. Neste contexto, a Avaliação de Desempenho surge como uma ferramenta estratégica para otimizar o rendimento da equipe, alinhar metas e promover o desenvolvimento individual e coletivo, conforme sustentado nos referenciais teóricos analisados.

Ao ser indicado o IAD para a empresa, foi explicado do que se tratava, sua funcionalidade e finalidade. Inicialmente foi demonstrado interesse da gestão da empresa, à qual recebeu as instruções a partir deste estudo. Após as instruções, mesmo considerando o IAD intuitivo, os autores se colocaram à disposição para esclarecer quaisquer dúvidas quanto à aplicação do Instrumento pela gerência x funcionário, para que pudesse ser utilizado como dado documental da organização após a conclusão da AD.

4.2 O Locus da Pesquisa

Conforme já mencionado, o IAD foi aplicado pela gerência da Loja Quatro Estações, uma empresa de pequeno porte, sem filiais, contendo de até 10 colaboradores, localizada na Rua Coronel Sansão, nº 434, bairro: Centro, na cidade de Brasília de Minas (MG) (ECONODATA, 2025).

Sua operação é integralmente concentrada em uma única loja física. Ela contém um quadro diversificado de colaboradores, onde cada um tem funções e papéis bem definidos para o funcionamento da empresa.

Por se tratar de uma empresa do comércio varejista, exige da equipe habilidades de atendimento adaptadas às diversas faixas etárias e suas necessidades. Por não ter uma estrutura de controle de metas e resultados bem definida, o IAD torna-se uma ferramenta aliada à gestão e ao desempenho tanto da organização quanto dos seus colaboradores.

5. Discussão

O IAD foi aplicado pela gerência da loja a um de seus colaboradores e o processo de apresentação dos resultados e feedback ocorreu no dia 26 de maio de 2025. Os dados da aplicação da AD revelaram que o colaborador apresentou um desempenho satisfatório na maioria dos critérios avaliados. Os resultados indicam que há um bom alinhamento entre o desempenho esperado e as práticas observadas no cotidiano organizacional, de acordo com as categorias descritas no IAD.

As categorias que obtiveram melhores avaliações foram: Compromisso com os Clientes, Compromisso com a Equipe e Desenvolvimento Pessoal, o que evidencia uma postura

profissional pautada no bom relacionamento interpessoal, no comprometimento com o atendimento e na busca constante por aprendizado e aperfeiçoamento.

Por outro lado, algumas áreas apresentaram sinais que podem ser aprimoradas, especialmente na dimensão relacionada ao Compromisso com os Clientes e, em menor grau, na categoria Resultados. Isso sugere que, apesar de o colaborador avaliado demonstrar dedicação às suas atividades, em certos momentos pode enfrentar desafios na manutenção da estabilidade argumentativa e criativa, além de oportunidades para elevar ainda mais a produtividade.

Os dados analisados indicam que o colaborador submetido à avaliação possui um bom nível de desempenho geral. No entanto, existem pontos que podem ser aperfeiçoados por meio de ações direcionadas, como programas de capacitação, fortalecimento do feedback contínuo e desenvolvimento de competências comportamentais. Abaixo, segue a Figura 5, com os resultados obtidos na avaliação.

IAD - INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	NOTA				
	5	4	3	2	1
1 - COMPROMISSO COM OS CLIENTES					
1.1 - Compromete-se com a excelência no tratamento e atingimento de suas metas?		4			
1.2 - Compreende as necessidades dos clientes e identifica estratégias para solucioná-las			3		
1.3 - Busca alternativas para argumentar objeções?			3		
2 - AMBIENTE					
2.1 - Mostra-se sempre disponível?	5				
2.2 - Age positivamente às mudanças?	5				
2.3 - Sabe ouvir e favorecer um clima positivo no trabalho?	5				
2.4 - Procura se relacionar positivamente independente da hierarquia?	5				
3 - COMPROMISSO COM A EQUIPE					
3.1 - Procura manter uma competição saudável entre os colegas de trabalho?	5				
3.2 - Incentiva os integrantes e compromete-se em ajudar no que for possível?		4			
3.2 - Demonstra interesse em participar de atividades motivacionais?	5				
4 - DESENVOLVIMENTO PESSOAL					
4.1 - Possui foco nas suas atribuições?		4			
4.2 - Possui interesse em seu crescimento profissional?	5				
4.3 - É flexível para se desenvolver profissionalmente?	5				
4.4 - Apresenta interesse na área que atua, independente do setor?		4			
5 - RESULTADOS					
5.1 - Interessa-se em atingir suas metas?		4			
5.2 - É responsável com os seus resultados?		4			
5.3 - Identifica seus pontos fortes e compromete-se em desenvolver-se com independência?		4			
5.4 - É pró ativo?	5				
5.5 - Apresenta idéias e sugestões de melhoria pertinentes?			3		
6 - STRESS					
6.1 - Possui controle sobre o stress que gera o trabalho diário?	5				
TOTAL	50	28	9	0	0
					MEDIA 17,4

Anotações:	
Nota máxima: 100 pontos	
Média máxima: 20 pontos	
Média Considerável: 80% = 16 pontos	

AVALIADO	DATA	COMENTÁRIO GERENTE	COMENTÁRIO VENDEDOR
	26/05/2025		
PONOS FORTES	PONOS A DESENVOLVER		
*organização *disponibilidade *pontualidade *bom relacionamento *pro ativa	* solucionar necessidade do c * argumentar objeções * apresentar sugestões	Colaborador X, você e organizada e sempre disponível é sempre pontual e se relaciona bem com todos é pro ativa, precisa trabalhar mais solucionar as necessidades dos clientes também trabalhar técnicas de objeções e sempre que tiver ideia de melhoria na empresa pode compartilhar, proponho te ajudar com as técnicas de objeções e te acompanhar com mais atenção e disponibilidade, você pode ir além, você é uma pessoa com muitas qualidades e tem muito potencial.	achei interessante esta avaliação de desempenho, dá pra perceber com clareza os meus pontos fortes e trabalhar o pontos específicos, tenho trabalhar esta parte de dar ideias e crescer junto com a empresa.

Figura 5: Resultado da aplicação do IAD na Loja Quatro Estações
Fonte: Documento cedido pela Empresa Quatro Estações (2025).

A implementação da Avaliação de Desempenho na empresa revelou-se uma iniciativa valiosa para compreender, de forma estruturada, o perfil profissional de um dos seus funcionários. A análise dos resultados permitiu constatar que, de modo geral, o colaborador demonstra engajamento, senso de responsabilidade e disposição para o trabalho colaborativo, evidenciando, também, uma cultura organizacional que valoriza o comprometimento e a qualidade nas relações de trabalho. Esses elementos são fundamentais para sustentar o bom

atendimento ao cliente e a eficiência nas atividades operacionais, aspectos que contribuem diretamente para a imagem e a reputação da empresa no mercado (Marras; Tose, 2012).

Ao mesmo tempo, a partir do IAD, foi possível identificar aspectos que ainda demandam atenção e investimentos. Questões relacionadas à gestão de clientes e à manutenção do desempenho em níveis elevados e consistentes apontam para a necessidade de ações voltadas ao fortalecimento das habilidades interpessoais e à construção de uma rotina de trabalho mais equilibrada. Nesse sentido, a AD não apenas serviu como instrumento de mensuração, mas também como ponto de partida para o planejamento de estratégias que incentivem o desenvolvimento humano e a melhoria contínua.

Além de revelar pontos que exigem atenção, a utilização do IAD trouxe diversos benefícios à organização, consolidando-se como uma ferramenta estratégica no fortalecimento da gestão de pessoas. Um dos principais ganhos foi a padronização do processo avaliativo, o que contribuiu para maior clareza nos critérios de análise e na identificação de potencialidades e fragilidades dos colaboradores. A estrutura do instrumento possibilitou diagnósticos mais precisos e personalizados, permitindo que o feedback deixasse de ser algo pontual e subjetivo para se tornar um processo sistemático e embasado. A empresa passou a contar com informações concretas para subsidiar decisões relativas a treinamentos, distribuição de tarefas e planos de desenvolvimento. Além disso, o IAD estimulou a reflexão tanto por parte da liderança quanto do colaborador, promovendo um ambiente mais transparente, em que a escuta ativa e a valorização das contribuições individuais possam fazer parte da rotina organizacional. A adoção do instrumento também reforçou a cultura de responsabilidade compartilhada sobre o desempenho, incentivando o protagonismo profissional e o comprometimento com os resultados organizacionais.

É possível afirmar que o processo de AD, por meio do IAD, contribuiu significativamente para ampliar a visão da gestão sobre os talentos do colaborador, oferecendo subsídios para a tomada de decisão e para a elaboração de políticas internas mais alinhadas com a realidade organizacional, como técnicas de vendas. Ao estimular o diálogo, a escuta ativa e a construção de uma cultura de feedback, a empresa tende a reforçar o seu compromisso com a valorização das pessoas, reconhecendo que o capital humano é um dos principais pilares para a longevidade e o crescimento sustentável do negócio (Borine, 2017; Brum, 2021; Robbins; Judge; Sobral, 2011; Torquato, 2015).

6. Conclusões

O presente artigo teve como objetivo central elaborar um Instrumento de Avaliação de Desempenho (IAD) que possa aprimorar o desenvolvimento profissional, no contexto organizacional. A partir de uma revisão de literatura sobre os métodos clássicos e contemporâneos de Avaliação de Desempenho, foram identificadas as principais práticas, desafios e benefícios desse processo, servindo de base para a construção de um modelo aplicável e funcional.

O IAD proposto foi estruturado a partir dos métodos de Lista de Verificação e Escala Gráfica, subdividido em seis categorias fundamentais: Comprometimento com os Clientes, Ambiente, Comprometimento com a Equipe, Desenvolvimento Pessoal, Resultados e Estresse. A avaliação foi aplicada no formato 'Gerente x Funcionário', utilizando critérios objetivos e escala de pontuação prática, associada a análises qualitativas por meio de comentários abertos. A combinação desses elementos proporcionou uma análise acerca do desempenho profissional,

permitindo não apenas a mensuração de comportamentos e desempenho, mas também a elaboração de estratégias de desenvolvimento alinhadas aos objetivos institucionais.

A elaboração do IAD com o intuito de desenvolver um instrumento metodológico aplicável encontrou alguns impasses no momento de encontrar uma empresa que pudesse aplicar o IAD, e isso por que, de acordo com o que foi coletado de conversas informais com outros gerentes, ou colaboradores de outras empresas que buscou-se para aplicarem o IAD, muitas empresas da cidade têm um número reduzido de funcionários, não trabalha com metas, ou não tem uma estrutura para avaliar o desempenho dos funcionários, em alguns casos as avaliações são feitas entre os líderes, porém os colaboradores não são comunicados sobre os resultados da avaliação, por vezes, recebem um feedback pontual quando cometem falhas, como um alerta, ou uma parabenização informal, quando apresentam um bom desempenho geral. Além das limitações por parte da rede de empresas a literatura também é voltada, em sua maioria, para empresas de grande porte, havendo uma lacuna sobre discussões da AD dentro de micro e pequenas empresas.

A aplicação prática do IAD na Loja Quatro Estações, uma empresa de pequeno porte do setor varejista da Cidade de Brasília de Minas (MG), confirmou a eficácia do instrumento em contextos organizacionais reais. A avaliação demonstrou-se útil para identificar pontos fortes, como proatividade, organização e bom relacionamento interpessoal e, também, áreas de melhoria, como controle de resultados e técnicas de argumentação. O processo de feedback 19 estruturado mostrou-se essencial para fomentar o diálogo, o comprometimento e o crescimento profissional do colaborador avaliado.

Dessa forma, o estudo não apenas validou teoricamente a importância da Avaliação de Desempenho, como também ofereceu uma ferramenta prática e replicável para gestores que desejam implementar processos avaliativos eficientes e humanizados. O IAD representa uma alternativa viável e estratégica para fortalecer a cultura organizacional, reconhecer talentos, alinhar expectativas e promover o desenvolvimento contínuo dos profissionais, reforçando a centralidade do capital humano na sustentabilidade e no sucesso das organizações contemporâneas. Espera-se que o artigo possa promover estudos futuros e auxiliar organizações de diferentes cenários como continuidade de aplicação do modelo.

Referências

- Aguiar, E.; Santos, F.; Rodrigues, F. P.; Ferraz, F.; Bastos, V. S. Avaliação de desempenho, ferramenta de apoio ao desenvolvimento profissional dos colaboradores nas empresas. **Revista Gestão em Foco**, p. 171-182, 2016.
- Alves, N. R.; Barreiros, S. M. **Avaliação de desempenho profissional como ferramenta de melhoria contínua na organização**. 2013. Monografia (Graduação em Administração) – Doctum, 2013.
- Bispo, M. S. Avaliação de desempenho: uma visão crítica da abordagem por competências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 3, p. 825-844, 2008.
- Borine, V. **Comunicação Interpessoal: Princípios, Técnicas e Habilidades**. 1ª ed. São Paulo: SENAI-SP Editora, 2017.
- Brum, D. **Comunicação Assertiva: Aprenda a Arte de Falar e Influenciar**. 1ª ed. São Paulo: Literare Books International, 2021.

- Coelho, F. **Avaliação de desempenho: teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- Comissão Técnica Nacional de Recursos Humanos. **Guia para modelo de avaliação de desempenho**. Brasília: Funpresp-Jud, 2013.
- Conte, O. A. **Gestão de pessoas: produções científicas** – volume 1. Toledo: Fasul, 2013.
- Dessler, G. **Administração de Recursos Humanos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- ECONODATA. **Loja Quatro Estacoes**. (2025). Disponível em: <https://www.econodata.com.br/consulta-empresa/05502069000137-LOJA-QUATRO-ESTACOES-BRASILIA-DE-MINAS-LTDA>. Acesso em: 05 jun. 2025.
- Ferreira, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília: LPA Edições, 2011.
- Fleury, M. T. L.; Fleury, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Edição Especial, p. 183–196, 2001.
- França, A. P. R. **Avaliação de desempenho: um enfoque na gestão por resultados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2007.
- Gago, M. E. **Avaliação de desempenho: reflexões e práticas contemporâneas**. São Paulo: LTR, 2001.
- Gil, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.
- Governo do estado de Mato Grosso do Sul. **Manual de Avaliação de Desempenho por Competências**. Campo Grande: SAD/MS, 2023. Disponível em: <https://www.segov.ms.gov.br>. Acesso em: 5 abr. 2025.
- Grillo, S. E. **Avaliação de desempenho no setor público: métodos e alternativas**. Revista do Serviço Público, v. 33, n. 2, p. 65-78, 1982.
- Koga, G. K. C.; et al. Fatores associados a piores níveis na escala de Burnout em professores da educação básica. **Cadernos de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, p. 268-275, 2015.
- Lamim, J. D. **A Valorização do Capital Humano como Ação Estratégica na Competitividade Empresarial**. Conhecendo Online, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 84–100, 2025. Disponível em: <https://conhecendoonline.emnuvens.com.br/revista/article/view/169>. Acesso em: 9 jun. 2025.
- Lazaroni, A. R. B. **Política Pública de Turismo, Incentivo Fiscal e Desenvolvimento de Destinos Turísticos**. 2016. 194 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa, MG.
- Lopes, F. C. Avaliação de desempenho 360 graus: desafios e perspectivas. **Revista Brasileira de Administração**, v. 14, n. 1, p. 43-52, 2009.
- Marras, J. P.; Tose, M. G. L. S. **Avaliação de desempenho humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

Nascimento, C. M. D. V.; Bernardim, M. L. **Avaliação de desempenho nos bancos públicos**. 2007.

Pereira, A. L. **A evolução da avaliação de desempenho nas organizações**. Negócios em Projeção, [S. l.], v. 5, n. 2, p. 79–96, 2014. Disponível em: <https://projecaociencia.com.br/index.php/Projecao1/article/view/407>. Acesso em: 9 jun. 2025.

Pontes, B. R. **Avaliação de desempenho: novos modelos**. São Paulo: LTr, 2005.

Pontes, B. R. **Avaliação de desempenho: métodos clássicos e contemporâneos: avaliação por objetivos, competências e equipes**. 14. Ed. São Paulo: LTr Editora, 2021.

Ribas, A. L.; Salim, C. R. **Gestão de Pessoas para Concursos**. São Paulo: Alumnus. 2013.

Robbins, S. P.; Judge, T. A.; Sobral, F. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

Roland, F.; Bee, R. **Feedback**. Tradução Maria Cristina Fioratti Florez. São Paulo: Nobel, 2000.

Sá-Silva, J.R.; Almeida, C. D.; Guindani, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. Rio Grande do Sul: **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, Ano I - Número I, 2009.

SEBRAE. **Como implantar a avaliação 360 graus**. 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-implantar-a-avaliacao-360-graus>. Acesso em: 2 abr. 2025.

Santos, L. G. O. **Gestão por competência: proposta de instrumento de avaliação de desempenho**. 2024.

Silva, F. M.; Mello, S. P. T. A noção de competência na gestão de pessoas: reflexões acerca do setor público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 62, n. 2, p. 167-183, abr./jun. 2011.

Snell, S.; Bohlander, G. **Administração de Recursos Humanos**. 14. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

Torquato, G. **Comunicação nas organizações: empresas privadas, instituições e setor público: conceitos, estratégias, planejamento e técnicas**. 1ª ed. São Paulo: Summus Editorial, 2015.