

Avaliação de desempenho e equipes de alta performance

Ana Paula Aparecida Rodrigues (UTFPR) anastefan@pop.com.br

Rosângela de Fátima Stankowitz (UTFPR) rosangelas@utfpr.edu.br

Resumo:

Equipes de alta performance são formadas por pessoas com um objetivo comum, cuja visão, missão e as metas precisam ser claras e consensuais entre os envolvidos para alcançar os objetivos propostos. Para isto, a avaliação de desempenho é uma importante ferramenta para verificar o funcionamento da organização e analisar os pontos que devem ser melhorados para aumentar a qualidade e produtividade da empresa. Assim, o objetivo deste artigo é identificar como a avaliação de desempenho, quanto processo para a inovação, pode melhorar a produtividade em uma pequena empresa do setor de higiene e limpeza. Para a elaboração foi realizado um levantamento bibliográfico, entrevista aberta e um questionário para diagnosticar o estágio de inovação que a empresa se encontra. Os principais resultados demonstram que a estratégia organizacional e a cultura da inovação foram pontos chaves para estruturar o processo de inovação interna e melhorar os resultados da empresa.

Palavras chave: Gestão de pessoas, equipes de alta performance, processos de inovação, avaliação de desempenho.

Performance evaluation and high performance teams

Abstract

High performance teams are formed by people with a common goal, whose vision, mission and goals must be clear and consensus among stakeholders to achieve the proposed objectives. For this, the performance evaluation is an important tool to check the functioning of the organization and analyze the points that should be improved to increase the quality and productivity of the company. The objective of this article is to identify how the performance evaluation, the process for innovation can improve productivity in a small company in the cleaning and hygiene sector. For the preparation was carried out a literature review, open interviews and a questionnaire to diagnose the innovation stage that the company is. The main results show that the organizational strategy and culture of innovation were key points to structure the internal innovation process and improve business results.

Keywords: Personnel management, high performance teams, innovation processes, performance evaluation.

1. Introdução

Máquinas, equipamentos e tecnologia têm, certamente, importância na produção de inovações para contribuir com o sucesso das empresas, no entanto, são as pessoas que as conduzem. Com o aumento da competitividade entre as empresas, provocada pela internacionalização da economia, a gestão de pessoas tem ocupado função de destaque. Sem uma gestão eficiente e sem o funcionamento correto de todo o sistema, a sobrevivência da organização pode ser comprometida.

Neste contexto, torna-se imprescindível que as empresas adotem ferramentas de gestão de pessoas para que os seus colaboradores sintam-se bem no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, produzam mais e melhor. Existem ferramentas altamente eficazes para a administração dos recursos humanos que criam condições estimulantes para que os profissionais agreguem valor aos resultados organizacionais. Dentre elas, a avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho é importante para agregar valores e revelar as peculiaridades de cada um, unindo-as em prol de um objetivo maior que é o sucesso da organização.

Logo, o objetivo deste trabalho é identificar como a avaliação de desempenho, quanto processo para a inovação, pode melhorar a produtividade em uma pequena empresa do setor de higiene e limpeza.

Para tanto, o método de pesquisa adotado foi um estudo de caso em que foi aplicado quatro questionários para identificar o grau de inovação da empresa.

O trabalho se justifica devido à importância da gestão de equipes de alta performance cuja função é produzir inovações para manter ou aumentar a competitividade organizacional. Assim, o trabalho está estruturado, além desta seção introdutória, que apresenta o tema de pesquisa e o objetivo, da seguinte forma: a segunda, terceira, quarta e quinta seção apresentam o referencial teórico que serviu de embasamento para este trabalho. A seção seis descreve a metodologia a fim de atingir o objetivo da pesquisa. A seção sete apresenta os resultados e por fim, na seção oito, são realizadas as considerações finais deste artigo.

2. Gestão de pessoas

O foco principal das organizações é o fortalecimento do caixa, a expansão de mercado e ainda a melhoria da qualidade. Para que seja possível alcançar tais objetivos, é imprescindível o papel desempenhado pelos seus colaboradores, devendo haver uma gestão de pessoas organizada e ágil de tal maneira que todos os setores caminhem juntos (CHIAVENATO, 2014).

Todo este processo tem início com a seleção das pessoas para compor o quadro funcional. Fiorelli (2000, p. 112) comenta que a pessoa traz à organização a sua bagagem psicológica, preconceitos, características e conhecimentos, ou seja, as experiências anteriores, visto que a sua visão de mundo irá acompanhá-lo no trabalho organizacional, onde ele irá desempenhar suas funções.

Para Chiavenato (2008):

As pessoas passam a ser considerados parceiros da organização que tomam decisões a respeito de suas atividades, cumprem metas e alcançam resultados previamente negociados e que servem o cliente sentido de satisfazer suas necessidades e

expectativas (CHIAVENATO, 2008, p. 42).

É possível observar em algumas organizações, “a tendência para reconhecer o empregado como parceiro” (GIL, 2011, p. 23), visto que todo o processo produtivo se realiza através de uma participação conjunta de diversas pessoas, como fornecedores, acionistas e clientes, cada um dispendo-se a investir os seus recursos na organização, e à medida que se obtém o retorno satisfatório há a necessidade também de se valorizar o colaborador, “pois ele é o parceiro mais íntimo da organização”.

As modernas teorias de administração viram através da administração de pessoas que as “relações humanas no trabalho são fatores primordiais, para a obtenção do sucesso empresarial no mercado competitivo” (JESUS, 2009, p. 8), por isso da necessidade de se buscar profissionais capacitados e habilitados para desenvolver as atividades profissionais.

É sob tal ótica que o responsável pela seleção de pessoas deve analisar os novos profissionais, buscando perfis que sejam detentores de qualidades e passíveis de crescimento, pois a concorrência tornou-se mais acirrada, passando a exigir das empresas um desempenho maior e qualitativo técnico, exigindo mais dos colaboradores, pois, como observa Ferri (2006, p. 35) as empresas funcionam por meio de pessoas, que dela fazem parte e que decidem e agem em seu nome. Assim, saber gerenciar o conhecimento existente nos espectros organizacionais é uma tarefa cada vez mais determinante para a sobrevivência das empresas em conjunto com a manutenção e desenvolvimento organizacional, assim como também os ganhos de mercado (KANAANE; ORTIGOLO, 2001, p. 55). Sobre a importância das pessoas para a organização Bossidy e Charan (2002) relatam que:

As pessoas de uma organização são o recurso mais confiável para gerar resultados excelentes ano após ano. Suas opiniões, experiências e habilidades são o que dita a diferença entre o sucesso e o fracasso. Mas os mesmos líderes que proclamam que “as pessoas certas são nosso ativo mais importante”, em geral não pensam muito quando escolhem as pessoas certas para o trabalho certo (BOSSIDY; CHARAN, 2002, p.108).

No contexto da gestão de pessoas, Ricci (2013) comenta que a aptidão é um fator diretamente ligado ao sucesso profissional por ser a disposição inata ou ainda a capacidade de desenvolver habilidades necessárias para realizar determinada atividade. Complementa ainda, que tanto o dom como o talento adquirido a partir de um treinamento pode levar o colaborador a ser ótimo naquilo que faz.

Para a questão da eficiência, Chiavenato (2014) afirma que as pessoas no decorrer de seu desenvolvimento profissional devem saber como estão desempenhando suas atividades, quais pontos devem ser melhorados e quais pontos devem ser aplicados mais instensamente para aumentar a produtividade e, conseqüentemente, justificar o reconhecimento do trabalho.

A fim de avaliar o desempenho e as competências que cada pessoa oferece o método de avaliação de desempenho é aplicado na organização.

3. Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho, num contexto histórico, faz parte das relações humanas desde seus primórdios, conforme explicam Neto e Gomes (2003 apud Pessoa, 2012, p. 14). A partir da Revolução industrial até meados do século XX, a avaliação de desempenho focava em preocupações tão ligadas somente aos critérios financeiros e econômicos. Os modelos eram

quantitativos, centralizando a capacidade da organização na maximização dos lucros cujo ambiente organizacional tinha características ligadas à certeza, previsibilidade e estabilidade DUTRA (2005 apud Pessoa ,2012, p. 14).

Para as mudanças destes padrões Chiavenato (2014) faz as seguintes observações:

Em épocas passadas de estabilidade e permanência, a avaliação de desempenho podia ser feita por esquemas burocráticos e rotineiros. Até então a rotina burocrática era marca registrada. Com os novos tempos de mudança e instabilidade, o padrão burocrático cedeu lugar para a inovação e para a necessidade de agregar valor à organização, as pessoas e a todos os stakeholders que dela se servem (CHIAVENATO, 2014, p.210).

Do ponto de vista conceitual, pode-se dizer que a avaliação de desempenho se caracteriza como um método que procura distinguir e aferir a atuação dos colaboradores na organização, instituindo, dessa maneira, uma comparação entre o desempenho almejado e o prestado pelas pessoas (OLIVEIRA, 2011, p. 13).

Pirolla *et al* (2011) destaca ainda, que um processo de avaliação de desempenho deve levar em consideração a cultura organizacional e as pessoas envolvidas, visto que os valores institucionais e pessoais, além de outros fatores que os envolvem, podem afetar os resultados do processo. A avaliação depende da construção de um ambiente de confiança em que tanto o avaliador como o avaliado deve interagir a fim de gerar automotivação por meio da retroalimentação com relação ao seu desempenho.

O processo de avaliação de desempenho, segundo Oliveira (2011, p. 14) funciona como um instrumento que permite visualizar a real situação dos colaboradores, possibilitando a tomada de decisão acerca das medidas a serem adotadas para o alcance do desempenho previsto, garantindo assim, o seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional. Segundo Oliveira (2011):

A avaliação de desempenho é uma opção gerencial significativa utilizada para a gestão de funcionários, através dela é possível pontuar quais os indivíduos que participam da organização que possuem necessidade de treinamento para desempenhar com mais eficácia seus deveres e assim alcançar as metas e sua missão. De outro lado, também possibilita que pelo feedback o funcionário conheça os pontos que precisam ser melhorados no seu desempenho (OLIVEIRA, 2011, p. 14).

Chiavenato (2014) ressalta a importancia da avaliação do desempenho para que os colaboradores tenham um direcionamento de suas atividades e também conheçam seus pontos fortes e fracos.

A avaliação de desempenho deve estar continuamente preocupada com os resultados, desempenho e acompanhamento dos seus colaboradores para que seja possível conseguir alcançar os objetivos organizacionais almejados, pois “quando uma organização chega ao ápice do sucesso geralmente o conseguiu em função do comprometimento assumido por seu capital humano” (OLIVEIRA, 2011, p. 14).

Vale ressaltar as palavras de Macedo e Silva (2005), os quais destacam que não há um

método ou modelo de avaliação de desempenho único, pois os gestores e analistas utilizam uma série de métodos para trabalhar com os diferentes elementos de uma organização, o que varia de caso a caso.

Todas as ferramentas de gestão que a empresa desenvolve para melhorar a relação com seus colaboradores, fornecedores e clientes devem agregar conhecimento e também estar alinhadas com cultura organizacional. Pois o modo como as empresas agregam valor aos seus processos internos é perceptível no produto final que ela oferece.

4. Processos de Inovação

Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p.41) destacam a importância do conhecimento dos modelos de inovação por parte das empresas para que estas possam “aproveitar melhor seus recursos”. Citam, ainda, basicamente quatro modelos ou processos de inovação praticados globalmente. Os modelos são: linear, paralelo, Tidd et alii e inovação aberta.

O modelo linear surgiu a partir da segunda guerra mundial e orientou durante muitos anos o pensamento sobre o papel da ciência e tecnologia e a melhor forma de utilizá-las. Baseia-se em processos “sequenciais e burocráticos” e parte do princípio que “a pesquisa científica pode ser a fonte mais adequada para a geração de novas tecnologias” (CARVALHO, REIS e CAVALCANTI, 2011, p. 43).

No modelo paralelo de Kruglianskas (1996 apud Silva, 2005, p.21), focado em pequenas e médias empresas, as características são menos lineares e mais práticas de combinação de conhecimento. O autor propõe que o estímulo, interno e externo, faça parte do processo de gestão da inovação, o que demonstra sua atenção à combinação do conhecimento.

Já, o modelo de Tidd et alii é um dos modelos mais difundidos devido à flexibilidade da sua utilização por qualquer tipo de organização. Possui quatro fases: buscar, solucionar, implementar e aprender. Estas etapas são bem definidas e facilitam a busca por inovação nas empresas que a utilizam (CARVALHO, REIS e CAVALCANTI, 2011).

Por fim o modelo de inovação aberta que se trata de uma visão mais ampla e livre, combinando os processos de todos os modelos de inovação adota característica de busca e aplicação do conhecimento ampliando o uso de recursos, não só dentro da empresa como fora dela (CHESBROUGH, 2012).

Segundo Santos, Fazon e Moroe (2011), a inovação aberta permite romper fronteiras para facilitar o processo de inovação combinando recursos internos e externos com o objetivo de absorver conhecimento externo e partilhar os recursos internos cabíveis de divulgação para que outras empresas possam utilizá-las.

Neste cenário, processos de inovação visam aumentar a competitividade das empresas agregando conhecimento aos produtos ou serviços oriundos do seu processo produtivo. As empresas que buscam inovação buscam conhecimento para agregar valor e aumentar sua produtividade, sejam através de novos produtos, novas ideias ou até utilizando ferramentas de gestão de desempenho para alcançar metas mais ousadas (FAZION; MOROE, 2011).

5. A contribuição da Avaliação de Desempenho das equipes de Alta Performance para os processos de inovação

As equipes tem potencial de aumentar a produtividade contribuindo na redução de custos por meio da reunião de talentos, promoção de criatividade e criação de uma atmosfera de solução de problemas. Baseadas em suas potencialidades, enquanto equipes, as últimas décadas têm presenciado mudanças no modelo organizacional das empresas, pois ao invés de organizar o

trabalho com base simplesmente em funções e departamentos as empresas estão adotando estruturas baseadas em equipes (BEJARANO et al., 2005).

Gomes (2008) corrobora com tal assertiva e complementa:

Nos dias atuais, para preservar sua existência e participação no mercado, as organizações têm realizado muitas alterações em seus quadros de estrutura organizacional. A nova cultura de incentivo horizontal emprega o trabalho em equipe e diminui níveis hierárquicos, motivando seus colaboradores e comprometendo-os com os resultados do grupo. Em função disso, o mercado passou a buscar profissionais cujas características pessoais incluam a facilidade de relacionamento interpessoal e exercer atividades em grupo. Não bastam contratar talentos, eles precisam atuar em sinergia (GOMES, 2008).

Para equipe de alta performance, Wellin, Byham e Wilson (1994 apud Peron 2012, p. 20) destacam que os propósitos são claros, os colaboradores ouvem uns aos outros, as divergências são discutidas de maneira civilizada havendo decisões de consenso, a comunicação é aberta e os papéis e as atribuições são previamente bem definidos, a liderança é compartilhada e a equipe é heterogênea,

Por sua vez, Parker (2004 apud Peron, 2012, p. 20), destaca que “a equipe eficaz está interessada na execução do trabalho e na maneira pela qual é executado: tanto os meios como os fins”, ideia esta que corrobora com o pensamento de Robbins e Decenzo (2004 apud Peron, 2012, p. 20), destacando que uma equipe é de alta performance quando há uma sinergia através de esforços coordenados.

A avaliação de desempenho quando utilizada para avaliar os resultados das equipes colabora para que as atividades exercidas por cada integrante seja responsabilidade de todos (CHIAVENATO 2014).

6. Metodologia

Esta pesquisa é qualitativa de caráter exploratório e se classifica como um estudo de caso. Yin (1990) discorre sobre a importância do estudo de caso para a análise da realidade tendo como base o referencial teórico.

O primeiro procedimento desta pesquisa foi pesquisa bibliográfica. Esta serviu, para determinar os conceitos de gestão de pessoas, equipes de alta performance, avaliação de desempenho e processos de inovação.

Gil (1999) descreve a pesquisa bibliográfica como um estudo sistematizado desenvolvido com base em material previamente elaborado e que permite ao investigador uma cobertura mais ampla do objeto pesquisado.

Além da pesquisa bibliográfica foi realizada entrevista informal com o gestor comercial de uma empresa de distribuição de materiais de higiene e limpeza na cidade de Ponta Grossa, Paraná, a qual passou a trabalhar com o sistema de equipes de alta performance.

Também foi aplicado, ao gestor da empresa, um questionário para diagnosticar qual o estágio de inovação que a empresa se encontra.

O Diagnóstico NGT-SEBRAE/NA foi desenvolvido pelo núcleo de gestão de tecnologia e inovação (NGT) da Universidade Tecnológica Federal do Paraná para o SEBRAE. É uma

ferramenta simplificada e apropriada para as micro e pequenas empresas, primordialmente de base não tecnológica (CARVALHO; REIS e CAVALCANTE, 2011 p.116).

A avaliação apresenta quatro questionários, um para cada indicador de inovação:

- Formulário 1: Indicadores de Esforço para a Inovação
- Formulário 2: Indicadores do Processo de Inovação
- Formulário 3: Indicadores de Práticas de Estímulo a Inovação
- Formulário 4: Indicadores de Resultados advindos da Inovação

Ao final de cada questionário, o respondente assinalou, de acordo com suas respostas anteriores, sua percepção sobre a sua situação atual em relação aquele indicador. O resultado quatro formulários foi transferido para o formulário cinco. Nesse ultimo cada resposta tem um peso diferente e a quantidade de repetições de cada resposta é multiplicada pelo seu peso. O somatório das respostas apresenta um resultado de 1 a 20 que são correspondentes aos seguintes estágios apresentados no Quadro 1.

Estágio	Descrição	
0	Conscientização	A organização percebe a importância da inovação para seus negócios. É onde ela se convence de que a inovação é importante e necessário para a sobrevivência
1		
2		
3		
4		
5	Disseminação	A organização já entendeu os conceitos e já está em condições de disseminá-los entre seus colaboradores.
6		
7	Inovação como estratégia	A organização já está incorporando no planejamento e no dia a dia da organização as questões correlacionadas com a inovação. Ela deverá estar pensando de forma proativa e voltada a gerar inovações de produtos, serviços, processos, métodos de marketing e organizacionais de forma permanente.
8		
9		
10		
11	Parcerias	A organização já estabelece cooperação com outras organizações, com universidades, institutos etc. é o estágio em que ela tem consciência de que as suas chances de crescimento aumentam significativamente quando desenvolve inovações nas mais diferentes formas de parcerias, principalmente com os próprios clientes e com seus colaboradores.
12		
13	Estruturação	A organização tem uma definição clara quanto à sua infraestrutura, recursos financeiros (ou a forma de acesso a eles), recursos gerenciais e os recursos humanos necessários para a inovação, mesmo que ainda não totalmente de forma organizada.
14		
15	Processos de Gestão de Inovação	A organização entende claramente o papel de cada uma das etapas do processo de inovação e estabelece formas de funcionamento e sistematização. É quando coloca em prática esse processo e as práticas de estímulo a inovação de forma sistemática e contínua.
16		
17	Capacidade de Inovar	A organização já "roda" um processo formalizado e organizado e, portanto, tem condições de aprender e aprimorar sua capacidade de inovação. A organização, nesse estágio, já consegue estabelecer uma capacidade permanente de inovar e lançar produtos e serviços novos com bastante regularidade.
18		
19	Acompanhamento	A organização já está em condições de identificar com clareza os seus esforços e resultados obtidos com a inovação. É o estágio no qual o processo está implantado e é gerenciado.
20		

Quadro 1 - Estágios rumo à organização inovadora.**7. Resultados e Discussões**

Com a entrevista informal ao gestor comercial da empresa pesquisada verificou-se que a empresa busca soluções simples para atender suas demandas diárias. A empresa tenta resolver os problemas relacionados com clientes, colaboradores e fornecedores com acompanhamento regular e constante aprendizado com a sociedade.

A gestão de pessoas na empresa teve muitas mudanças no que diz respeito à valorização das pessoas, hoje ela entende que seus colaboradores são os ativos mais importantes para tornar a empresa cada dia mais competitivos. Isto é torna-se visível, pois nos últimos anos passou a figurar no mercado como líder do segmento na região.

Ao colocar em prática o conceito de equipes de alta desempenho os resultados comparativos dos períodos de outubro de 2014 a maio de 2015 são promissores pois houve aumento na produtividade e maior excelência no atendimento. Além disso, houve integração entre os colaboradores, mais participação, envolvimento e compromisso com a busca dos melhores resultados. As metas das equipes são claras e todos trabalham juntos para atingi-la.

Logo, após a implantação do novo conceito de trabalho, a gerencia percebeu que era necessário avaliar e mensurar os resultados individualmente para que todos pudessem ver a evolução do seu desempenho, tanto individual como coletivo. Definiu-se que essa avaliação ocorreria mensalmente e a divulgação dos resultados seria apresentada no primeiro dia útil do mês seguinte.

Segundo o gestor, a avaliação do desempenho foi primordial, pois anteriormente, as informações não eram claras, os objetivos eram vagos e os resultados eram conhecidos somente pelo financeiro. Com a avaliação de desempenho foi criado indicadores internos de faturamento, percentual de margem de venda, prazo médio de venda, clientes reativados, clientes novos e numero total de pedidos mês. As reuniões de resultados são mais eficientes e desafiadoras, pois as pessoas passaram a observar o resultado individual dos componentes da equipe e isto proporciona uma cobrança saudável entre eles fazendo com que aumente a vontade de estar sempre melhorando.

De acordo com o gestor esse processo novo mudou os paradigmas e a cultura da empresa, trouxe inovação interna e todos os dias passa por novos ajustes.

Ao aplicar o Diagnostico NGT-SEBRAE/Na identificou-se, na avaliação, que o estagio de inovação da empresa é o de estruturação. Neste estágio segundo Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p.148) “a empresa tem uma definição clara quanto a sua infraestrutura, recursos financeiros (ou a forma de acesso a eles), recursos gerenciais e humanos necessários para inovação mesmo que não totalmente forma organizada”.

Na entrevista, o gestor relatou que tem conhecimento das práticas e ferramentas de inovação e as utiliza com o consentimento da alta gerencia em vários momentos para a melhoria das atividades da organização. Porem, essas práticas não são formalizadas e não estão documentadas. Assim, poucas pessoas tem acesso às informações, embora o gestor acredite que a empresa, nos últimos anos, vem caminhando a passos largos em paralelo as expectativas de mercado.

Sobre os investimentos em recursos para ampliar a competitividade, o gestor afirma que a empresa investe em marketing, sistemas de informação e capacitação dos colaboradores para

se fortalecer no mercado. Mesmo sendo a cultura da empresa familiar, ela busca um ambiente corporativo com um diferencial em relação a seus concorrentes.

Sobre o planejamento para os próximos anos, o gestor relatou que a empresa pretende continuar em crescimento, ampliando e melhorando a organização interna mantendo o foco em inovação. Para esta observação, o gestor percebe as dificuldades de mercado e quanto à concorrência no setor vem aumentando.

8. Considerações Finais

As organizações vêm buscando transformar grupos de profissionais numa única e grande equipe de alta performance. Formar um grupo de trabalho em um time altamente sincronizado para obter o sucesso almejado e o reconhecimento profissional. Gerir e motivar pessoas são um grande desafio, pois exige cuidado e atenção por parte da empresa. São os recursos mais importantes que possui e por isso tem muito a oferecer a organização.

A aplicação do diagnóstico de inovação foi importante para a empresa, porque revelou a posição com relação à inovação incentivando a busca por mais informações. Os resultados obtidos com o diagnóstico mostrou que a empresa ainda tem muito a implantar para a melhoria de seus processos, porém mesmo não tendo formalizado suas práticas de inovação já entendem a importância de definir e criar documentos para apresentar de forma clara os objetivos e metas da empresa.

As empresas que tem porte menor nem sempre conhecem ou sabem o que significa inovação e acreditam que ela serve somente para os maiores. Tem a intuição que nunca usaram inovação, sem saber que ela pode ser simples. Neste contexto, implantar um novo conceito, um novo processo, uma nova forma de se organizar e buscar resultados, serve para alavancar os negócios, fator essencial de competitividade para as empresas.

Referências

- BEJARANO, V. C.; PILATTI, L.A.; LIMA, I.A.; OLIVEIRA, A.C.** *Equipes de Alta Performance*. Disponível em http://pg.utfrpr.edu.br/dirppg/ppgep/ebook/2005/E-book%202006_artigo%2053.pdf. Acesso em 6 ago. 2015.
- BOSSIDY, L. CHARAN, R.** *Elemento 3: O trabalho que nenhum líder deve delegar – ter as pessoas no lugar certo. Desafio: Fazer acontecer – a disciplina de execução de negócios*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CARVALHO, H.G.; REIS, D.R.; CAVALCANTE, M.B.** *Gestão da Inovação*. Curitiba: Aymará, 2011.
- CHESBROUGH, H.** *Inovação aberta: como criar e lucrar com a tecnologia*. (L. C. C. Q. Faria, Trad.). Porto Alegre: Bookman, 2012. (Obra original publicada em 2003).
- CHIAVENATO, I.** *Gestão de Pessoas*. 3 ed revista e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I.** *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4.ed. São Paulo: Manole, 2014.
- FERRI, M. S.** *Atração e retenção de talentos humanos como estratégia organizacional, na Embrapa Pantanal – Município de Corumbá/MS*. 2006. 110 f. Trabalho de Conclusão de Curso. (Especialização Latu Sensu em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal – UNIDERP. 2006. Disponível em <http://www.cpap.embrapa.br/teses/online/MON07.pdf>. Acesso em 20 jul. 2015.
- IORELLI, J.O.** *Psicologia para Administradores*. Integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2000.
- GIL, A. C.** *Gestão de Pessoas*. Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2011.
- GIL, A. C.** *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOMES, S.** *O segredo das equipes de alta performance*. 2008. Disponível em

http://www.crescimentum.com.br/emkt/19_08_08/pdf/artigo_eap_sergio.pdf. Acesso em 6 ago. 2015.

JESUS, M. S.R. *Recrutamento e seleção: um desafio a lidar com as novas exigências da gestão empresarial*. 2009. 64 f. (Pós Graduação em Lato Sensu em Gestão de Recursos Humanos). Rio de Janeiro. Universidade Cândido Mendes, 2009. Disponível em http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/k210604.pdf. Acesso em 20 jul. 2015.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. *Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano*. São Paulo: Atlas, 2001.

MACEDO, M.A.S.; SILVA, F.F. *Análise de Desempenho organizacional: Propondo uma modelagem utilizando indicadores financeiros e não financeiros na avaliação de performance empresarial*. Revista Alcance – UNIVALE, v.12, n.2. MAI/AGO 2005.

MACEDO, M.A.S.; SILVA, F. F.; SANTOS, R.M. *Análise do mercado de seguros no Brasil: uma visão do desempenho organizacional das seguradoras no ano de 2003*. Revista de Contabilidade e Finanças da USP, edição especial, 2006.

OLIVEIRA, A. S. *As implicações da avaliação de desempenho no setor público*. 2011. 28f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação em Gestão Pública Municipal). Curitiba, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, 2011. Disponível em http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1133/1/CT_GPM_I_2011_08.PDF. Acesso em 20 jul. 2015.

PERON, P. P. F. *Equipes de Alto Desempenho – Case: Coordenação de eletroeletrônica Ferrovia do Aço*. 2012. 68f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em engenharia de Transporte Ferroviário de Carga). Rio de Janeiro, Instituto Militar de Engenharia, 2012. Disponível em <http://transportes.ime.eb.br/etfc/monografias/MON064.pdf>. Acesso em 6 ago. 2015.

PESSOA, I. C. *Avaliação de desempenho da responsabilidade social corporativa: uma análise bibliométrica em periódicos internacionais*. 2012, 46f. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós Graduação em Gestão Contábil e Financeira). Pato Branco, Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, 2012. Disponível em http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/989/1/PB_EGCF_VIII_2013_11.pdf. Acesso em 22 jul. 2015.

PIROLLA, C. M.; OLIVEIRA, J. G.; LIMA, I. A.; RASOTO, V. I. *Informatização do Programa de Avaliação do Servidor em uma Instituição de Ensino Pública. Gestão Estratégica: inovação colaborativa e competitividade de 19 a 23 de setembro de 2011*. Congresso Internacional de Administração, 2011. Disponível em <http://www.utfpr.edu.br/estrutura-universitaria/diretorias-de-gestao/diretoria-de-gestao-da-avaliacao-institucional/cpa-comissao-propria-de-avaliacao/informatizacao-do-programa-de-avaliacao-do-servidor>. Acesso em 21 jul. 2015.

RICCI, J. *O que é um profissional competente?* Disponível em http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/planejamento/290502-career_profissional_competente.shtm. Acesso em 14 jul. 2015.

SANTOS, B. A.; FAZION, C.B.; MEROE, G. P. S. *Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter*. Revistas PUC 2011. Disponível em <http://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/9014>. Acesso em 7 de set. 2015.

VERGARA S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.