
AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360º: UM CONFRONTO ENTRE TEORIA E PRÁTICA

LOPES, Cynthia Roberta Gomes¹

VIGARANI, Marcela Pereira²

FARIA, Graciela Sanjutá Soares³

RESUMO: Este estudo apresenta uma comparação entre a formalização da avaliação de desempenho 360º e o funcionamento real desta ferramenta nas empresas. Para isso, a metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica sobre o tema e a realização de uma entrevista com um gerente de uma empresa que afirma aplicar este método de avaliação, o que permitiu a visualização dos desvios existentes. Os resultados encontrados demonstraram uma aplicação na qual se cumprem apenas parcialmente as rotinas previstas na formalização da avaliação de desempenho 360º.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho 360º. Avaliação de desempenho. Política de recursos humanos.

SUMMARY: This study presents a comparison between the formalization of the evaluation of 360-degree performance and the real operation of this tool in the companies. In order to do that, the used methodology was the bibliographic review about the theme and an interview carried out with the company manager who says that he applies this method of evaluation, which allowed the visualization of the existing deviation. It was found some results that have shown the application in which carries out only partially the routine foreseen in the formalization of the evaluation of 360-degree performance.

Keywords: Evaluation of 360-degree performance. Evaluation of performance. Human resources policies.

INTRODUÇÃO

Após a segunda guerra mundial, a avaliação de desempenho inicia um processo de multiplicação nas organizações. A escola das relações humanas fez com que surgisse uma mudança de focalização que passou da máquina para o homem (CHIAVENATO, 2002).

Essa mudança vem ocorrendo em decorrência das grandes transformações com as quais se percebe cada vez mais a importância atribuída ao processo humano na obtenção de vantagem competitiva pelas organizações (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Para realizar a avaliação de desempenho, as organizações têm recorrido a diversos métodos, dentre eles a escala gráfica, os incidentes críticos, os comparativos e a escolha forçada. Outra ferramenta de avaliação, pouco convencional, cada vez mais mencionada é a avaliação de desempenho 360º (CHIAVENATO, 2002; MARRAS, 2000; ARAUJO, 2006).

1 Graduada do curso de Administração: Gestão de negócios – FFCL – Fundação Educacional de Ituverava, Ituverava-SP. Email: cynthia-keyty@hotmail.com

2 Graduada do curso de Administração: Gestão de negócios – FFCL – Fundação Educacional de Ituverava, Ituverava-SP. Email: marcelavigarani@hotmail.com

3 Doutoranda em Engenharia de Produção - UFSCar - Professora da Fundação Educacional de Ituverava e da Faculdade Politécnica de Matão – gracielasanjuta@yahoo.com.br.

A avaliação de desempenho 360° é difundida pelos livros de gestão de pessoas, sites e revistas especializadas em recursos humanos como uma ferramenta moderna, atual e funcional para avaliar as pessoas. Diversos autores como Chiavenato (2002), Marras (2000), Souza (2002), Araújo (2006) mencionam a avaliação de desempenho 360° em suas obras. Ela consiste em uma avaliação na qual o avaliado se auto-avalia e recebe *feedbacks* de todos os que interagem com ele, como: clientes, pares, subordinados, superiores, fornecedores, porém, muitas vezes, esta ferramenta se torna, na prática, muito distante de sua formalização, praticando-se uma avaliação de desempenho convencional com o rótulo de avaliação 360° que é mais legítima nos meios empresariais (MATTOS JUNIOR, 2005).

Assim, a intenção dessa pesquisa é abordar os possíveis desvios que ocorrem entre a teoria e a forma como a avaliação 360° é praticada nas organizações, isto é, entender o funcionamento da avaliação de desempenho 360° na prática e comparar a sua formalização com o funcionamento real desta ferramenta nas empresas.

As questões que são colocadas são: existe coincidência entre a formalização e a prática da avaliação de desempenho 360°? O que representa para a empresa e para os funcionários o uso da ferramenta de avaliação de desempenho 360°?

Para tal, a metodologia utilizada foi a realização de uma entrevista com base em um roteiro estruturado com 18 questões, no qual foram abordados assuntos como: conhecimento sobre a avaliação 360°, o que se entende por avaliação 360°, qual seu grau de utilidade, como deve funcionar, como funciona na prática, se as pessoas que avaliam se sentem em condições de avaliar usando a ferramenta de avaliação 360°, se a avaliação de desempenho 360° trouxe retorno para a empresa, para os funcionários e para o respondente (ver anexo 1).

A entrevista foi realizada com o gerente geral da unidade de uma empresa do ramo de agronegócio, situada no interior do estado de São Paulo e que a pratica há 15 anos. A empresa em questão realiza a avaliação de desempenho 360° apenas com os gerentes, portanto, o entrevistado é a única pessoa na unidade avaliada por este método.

O trabalho inicia-se apresentando a importância da gestão de pessoas na atualidade e as classificações e funções das políticas de Recursos Humanos. A seguir, abordam-se qual o papel da avaliação de desempenho, os principais objetivos, os benefícios e problemas que ela traz e os principais métodos existentes.

Depois, discute-se a avaliação de desempenho 360° que é o assunto no qual a pesquisa esta focada. Abordam-se o que é a avaliação de 360°, sua finalidade, as vantagens e desvantagens que ela apresenta e os principais critérios que devem ser obedecidos para se falar em avaliação de desempenho 360°. Por fim, apresenta-se a pesquisa de campo realizada e discute-se como a ferramenta de avaliação de 360° funciona na prática da organização estudada.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 GESTÃO DE PESSOAS E AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

As políticas de recursos humanos têm origem na necessidade de administrar as pessoas com eficiência, referindo-se a práticas para direcionar a gestão de pessoas e assegurar que as atividades sejam desempenhadas de acordo com o objetivo das organizações (CHIAVENATO, 2002). Sua função é oferecer respostas aos problemas que mais ocorrem nas organizações e também quanto à forma pela qual as organizações pretendem lidar com seus colaboradores e alcançar seus objetivos através deles.

São as políticas que estabelecem as normas e os valores da organização (CHIAVENATO, 2002). Estas variam de acordo com as necessidades e filosofias das organizações e cada organização utiliza as políticas de recursos humanos mais adequadas a ela, levando em conta que cada política possui aspectos diferentes uma da outra.

De forma a tornar mais didática a discussão sobre as políticas de recursos humanos, Chiavenato (2002) as classifica nas seguintes categorias:

- **Suprimento de Recursos Humanos**: abrange aspectos como recrutamento, seleção e pesquisa de mercado.
- **Aplicação de Recursos Humanos**: diz respeito aos programas de integração, realização de avaliação de desempenho dos colaboradores, planejamento de alocação, movimentação de pessoas e planos de carreira.
- **Manutenção de Recursos Humanos**: trata-se de como as organizações irão manter seus funcionários. É responsável pela remuneração fixa, pelos programas de benefícios sociais, pelos critérios relacionados às condições de higiene e segurança dos colaboradores e também pelo bom relacionamento com os sindicatos.
- **Desenvolvimento de Recursos Humanos**: busca preparar e desenvolver as pessoas, criando critérios de treinamento de pessoal e de desenvolvimento organizacional.
- **Monitoração de Recursos Humanos**: refere-se a uma política que se preocupa em manter um sistema de informações que possibilita analisar a força de trabalho e também critérios de controles e auditorias relacionados com os recursos humanos.

Uma das políticas de aplicação de recursos humanos é a avaliação de desempenho que tem como critério avaliar a qualidade e adequação das pessoas ao cargo e a empresa de forma a criar planos que possibilitem a melhoria do desempenho humano dentro das organizações. A avaliação de desempenho é o tema deste estudo, sendo tratada a seguir.

1.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Devido às grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais que a sociedade enfrenta, as organizações se vêem obrigadas a passar por um processo de mudanças

produtivas, fazendo-se necessária a busca por novos instrumentos de gestão que lhes tragam vantagens competitivas (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Surge então a gestão estratégica de pessoas como fator fundamental para a obtenção dessa vantagem, uma vez que, para alcançá-la, as organizações precisam de profissionais capacitados e preparados para enfrentar o mercado competitivo, antecipando-se quanto às ameaças e oportunidades desse mercado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Sendo assim, as organizações necessitam de instrumentos como a gestão de desempenho para oferecer de forma eficiente novas alternativas de gestão. Dentre as principais idéias subjacentes à avaliação de desempenho, está o fato de as pessoas serem vistas como fator importante na obtenção de vantagem competitiva e que para obtê-la a forma de administração é de extrema importância.

A avaliação de desempenho surge das necessidades que as organizações têm de mudar, encorajar ou reforçar certas atitudes de seus funcionários. Em decorrência destas necessidades, as técnicas e responsabilidades de avaliação sofrerão grandes evoluções com o intuito de aperfeiçoar-se (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Segundo Chiavenato (2002), não existe interesse no desempenho em geral, mas sim no desempenho no cargo. O fato de as pessoas perceberem a ligação entre as recompensas e os esforços aumenta a disposição individual na realização das tarefas. Estes são fatores que fortemente influenciam no desempenho das pessoas.

Conforme Marras (2002), o desempenho humano está relacionado ao querer fazer e saber fazer e esta é a condição para que as tarefas sejam realizadas de forma eficiente e eficaz.

O principal papel da avaliação de desempenho está em comparar o esperado com os objetivos alcançados de forma a acompanhar e corrigir possíveis desvios que impedem o alcance desses objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Neste sentido, ela é um instrumento extremamente importante na administração de pessoas, pois permite mensurar seus níveis de conhecimentos, atitudes e habilidades e assim as organizações conseguem programar treinamentos e desenvolvimento do pessoal e atingir os resultados esperados (MARRAS, 2000).

Destaca-se também o fato de a avaliação proporcionar oportunidade de desenvolvimento e crescimento das pessoas, levando em consideração os objetivos das organizações e os objetivos dos indivíduos (CHIAVENATO, 2002).

Na busca por melhorar os resultados obtidos através das pessoas, a avaliação de desempenho também possui alguns objetivos intermediários, entre os quais pode-se citar: adequar o funcionário ao cargo por ele ocupado, proporcionar treinamentos, incentivos salariais e promoções, melhorar a relação superior-subordinado, fornecer informações para realização de pesquisas de desenvolvimento de pessoal, auxiliar nas decisões de mudanças, tornar possível um maior conhecimento das pessoas em relação ao desempenho esperado pela empresa, incentivar o auto-aperfeiçoamento e melhorar a produtividade nas organizações (CHIAVENATO, 2002; MARRAS, 2000).

Chiavenato (2002) apresenta os benefícios da avaliação de desempenho, considerando os gerentes, os subordinados e a organização, tal como apresenta a seguir:

- **Benefícios para o gerente:**

- Realizar a avaliação de desempenho do subordinado, utilizando fatores de avaliação e um sistema de mensuração capaz de reduzir a subjetividade;
- Sugerir medidas de melhorias do padrão de desempenho dos subordinados;
- Desenvolver a compreensão de seus subordinados para que a avaliação de desempenho seja vista como um sistema objetivo e também como está seu desempenho através desse sistema.

- **Benefícios para o subordinado:**

- Passa a compreender os aspectos de desempenho e comportamentos valorizados pela organização;
- Compreende seus pontos fortes e fracos perante avaliação de seu chefe e também o que é esperado de seu desempenho;
- Conhece as medidas de melhoria realizadas pelo chefe em relação ao seu desempenho e também as medidas que ele próprio deverá tomar para que a melhoria necessária ocorra,
- Possibilita a auto-avaliação e a autocrítica quanto ao seu desempenho.

- **Benefícios para a organização:**

- Mensura o seu potencial humano e define o quanto cada colaborador contribui;
- Identifica os colaboradores que necessitam de aperfeiçoamento e ou reciclagem e também os colaboradores que possuem condições de promoção ou transferência;
- Dinamiza as políticas de RH da organização.

Conforme Marras (2000), os principais problemas de um sistema de avaliação envolvem os comportamentos conscientes e os inconscientes do avaliador, sendo assim caracterizados:

- **Conscientes:** quando o resultado da avaliação é alterado para satisfazer aos interesses do avaliador em ajudar ou prejudicar o avaliado de forma intencional e premeditada.
- **Inconscientes:** quando a postura do avaliador é a mesma acima citada, porém, não existe nele a intenção de modificar o resultado da avaliação.

Dentre as atitudes conscientes, existem dois efeitos mais freqüentes como:

- **Efeito halo:** que é a tendência do avaliador de se deixar levar por uma característica marcante, impedindo-o de interpretar as demais características;
- **Efeito de tendência central:** que consiste em o avaliador focar em um ponto central da escala na realização da avaliação.

Já em relação às atitudes inconscientes podemos destacar as seguintes:

- **Julgar sob a impressão de uma qualidade:** é quando a avaliação é influenciada por uma forte característica do avaliado e que o avaliador julga-o somente sob tal impressão, deixando de realizar uma avaliação justa e sobre todos os ângulos necessários;
- **Basear-se em acontecimentos recentes:** é quando o avaliador leva em conta apenas os acontecimentos recentes, deixando de considerar os que ocorreram a mais tempo;
- **Levar em conta características pessoais extra-cargo:** é quando o avaliador se deixa levar por valores ou atitudes que o avaliado possui fora do ambiente de trabalho;
- **Supervalorizar as qualidades potenciais:** ocorre quando o avaliador confunde desempenho com potencial e acaba realizando a avaliação do empregado acima do que deveria ser.

Marras (2000) destaca entre os diversos métodos existentes de avaliação de desempenho os seguintes: escalas gráficas, incidentes críticos, comparativos, escolha forçada e 360°

O método das escalas gráficas: é um dos mais utilizados e simples, sendo que para realizá-lo é necessário um cuidado maior em relação a possíveis prejulgamentos e subjetividade por parte do avaliador (CHIAVENATO, 2002).

Trata-se de um método em que o desempenho é avaliado sob fatores definidos previamente e selecionados de acordo com o que se pretende avaliar nas pessoas e para tal utiliza-se de um formulário em que as linhas exibem os fatores de avaliação do desempenho e as colunas verticais, os graus de variação desses fatores.

Já o método de incidentes críticos é um método no qual se avaliam comportamentos extremos, concentrando-se nos pontos fortes e fracos, deixando de se preocupar com as características normais de comportamento.

O método comparativo é um método no qual a realização da avaliação de desempenho é feito através de comparação de um avaliado ao outro e do avaliado ao grupo, onde ele atua (MARRAS, 2000).

O método de escolha forçada é um método que através de frases descritivas de determinados níveis de desempenho individual realiza-se a avaliação, sendo que o avaliador escolhe de forma forçada uma ou duas dessas frases que melhor se aplica ao desempenho do avaliado (CHIAVENATO, 2002).

A avaliação 360° é discutida em detalhes no tópico a seguir já que é o tema central desta pesquisa.

1.3 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360°

A avaliação de desempenho 360° é uma ferramenta de gestão de pessoas que envolve visões diferentes e *feedbacks*, prevendo a participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado, tais como: superiores, pares, subordinados, fornecedores, clientes internos e externos

e também uma auto-avaliação do participante (CHIAVENATO, 2002; SOUZA, 2002).

Para se falar que uma organização faz uso da avaliação de desempenho 360°, os seguintes critérios devem ser seguidos:

- Participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado na avaliação;
- *Feedbacks* simultâneos e estruturados dos avaliadores e avaliados;
- Aplicação de questionários específicos, nos quais são avaliados aspectos relevantes quanto a comportamentos considerados importantes para as organizações;
- Avaliação qualitativa;
- Confidencialidade dos resultados.

Sua finalidade para as organizações é procurar obter informações úteis e precisas do desempenho dos empregados, permitir que os funcionários conheçam seus comportamentos no trabalho e melhorar a produtividade das organizações, orientando as pessoas a atingir suas metas.

Para tal, a avaliação de desempenho 360° busca identificar possíveis deficiências nas funções e necessidades de treinamentos e/ou aperfeiçoamento. Busca também apoiar o desenvolvimento profissional individual e das equipes através de *feedbacks* com os quais o funcionário terá oportunidade de conhecer seus pontos fracos de forma a corrigi-los e seus pontos fortes de forma a potencializá-los. Além disso, contribui com o processo de sistema de remuneração variável e de promoções (FELIPPE, 2005; BISPO, 2003).

O modelo de gestão de desempenho realizado pela avaliação de 360° traz como vantagens uma maior aprovação por parte dos avaliados, pois o fato de serem avaliados por pessoas diferentes faz com que aumente o senso de justiça e a segurança. Além disso, os resultados tendem ser mais confiáveis e impessoais uma vez que existe um maior controle quanto aos diferentes *feedbacks* emitidos pelo avaliador (FELIPPE, 2005).

Segundo Bispo (2003), a avaliação de desempenho 360° possui vantagens como: direção para resultados, maior objetividade e flexibilidade. Também é uma técnica que possui uma imparcialidade elevada e na qual se prevê continuidade do processo e participação dos funcionários.

Apesar dos bons resultados que a avaliação 360° apresenta, tal como prescrito nos livros de gestão de pessoas, o modelo possui limitações tais como uma forte resistência das pessoas envolvidas em decorrência da mudança de um método tradicionalmente quantitativo para qualitativo e da complexidade envolvida nesta avaliação pelo seu enfoque sistêmico (SOUZA, 2002).

2 A AVALIAÇÃO 360°: O CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO DE AGRONEGÓCIO

Diante das mudanças organizacionais e da busca por melhorar sua competitividade, as organizações têm cada vez mais ampliado sua forma de administrar seus recursos humanos, tratando-os como um recurso importante no alcance de suas metas.

A avaliação de desempenho 360° tem sido difundida como uma ferramenta importante na administração de potenciais e desempenho humano. Ela prevê a realização de uma avaliação com múltiplas fontes, ou seja, o avaliado se auto-avalia e recebe *feedbacks* de seu superior, subordinados, pares, clientes internos e externos e em alguns casos até dos fornecedores. Enfim, de todos aqueles envolvidos com o avaliado.

Apesar das vantagens apresentadas pela avaliação de desempenho 360°, trata-se de uma ferramenta bastante complexa e com elevado grau de dificuldade na sua aplicação.

A fim de investigar a forma como essa ferramenta é aplicada, na prática, apresenta-se a entrevista realizada com um gerente de unidade de uma empresa do ramo de agronegócios, localizada no interior do estado de São Paulo. O perfil apresentado pelo entrevistado é o seguinte: 37 anos, sexo masculino, solteiro, graduado em Agronomia, pós-graduado em Engenharia de Produção e possui renda mensal superior a 25 salários mínimos. Esse gerente afirmou que a empresa aplica a avaliação de desempenho 360° com a gerência e que apenas os gerentes são avaliados por este método. Ele entende o método como uma avaliação com giro completo, onde se auto-avalia e é avaliado por várias pessoas de seu convívio.

Ele considera a avaliação de desempenho 360° como uma ferramenta muito útil, em função dos benefícios oferecidos por ela que são: maior aceitação, pois é percebido como um processo mais justo, obtenção de resultados mais confiáveis e um controle maior da coerência dos pareceres emitidos pelo avaliador. Comentou também que a avaliação de desempenho 360° deve funcionar de forma confidencial para que as pessoas se sintam seguras em avaliar e em ser avaliadas, sem medo de represálias. Deve também refletir a verdade, sendo possível haver a liberdade de ser mencionado tudo o que se pensa a respeito do avaliado.

Na prática da empresa, a avaliação de desempenho é realizada através de um questionário contendo 56 questões que são respondidas por cinco subordinados diretos, pelo superior e por pares de gerentes de outras unidades, que respondem o questionário em seu posto de trabalho. No final é elaborado um relatório consolidado das avaliações, sendo apresentado aos avaliados os *feedbacks* com pontos fortes e pontos de melhoria. O desenvolvimento desse relatório é feito por um funcionário do setor de Recursos Humanos, que se reúne com o gerente para entregá-lo, discuti-lo e elaborar um plano de melhoria.

De forma a orientar os funcionários na utilização da ferramenta, é entregue aos participantes um manual explicativo, sendo esta a única forma de treinamento. Na entrevista, o gerente disse se julgar em condições apropriadas de avaliar e de ser avaliado e considera o ato de dar e receber *feedbacks* de grande importância para o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas.

Ao ser questionado quanto aos retornos/favorecimentos que a avaliação de desempenho 360° trouxe para a empresa, ele afirmou que o modelo trouxe melhorias significativas no ambiente de trabalho e que, conseqüentemente, houve aumento na produtividade.

Ele considerou também que teve grande retorno para sua vida pessoal, assim como para os funcionários da empresa já que, ao receber os *feedbacks*, é possível corrigir os pontos

deficientes, melhorando inclusive o clima de relacionamento organizacional. Diz também perceber a avaliação de 360°, como uma ferramenta complexa, que exige um amadurecimento cultural, tanto das empresas quanto das pessoas envolvidas.

A tabela 1 apresenta os aspectos de convergência e as diferenças entre os pressupostos listados na síntese bibliográfica como essenciais para se falar em desempenho 360° e a prática da empresa estudada a partir do relato do entrevistado.

Tabela 1. Comparação entre a formalização da avaliação de desempenho 360° e a prática na empresa estudada ^a

Aspectos Essenciais da Avaliação de Desempenho 360°	Presente	Ausente
Participação de todas as pessoas que interagem com o avaliado		X
<i>Feedbacks</i> simultâneos e estruturados dos avaliadores e avaliados		X
Aplicação de questionário específico, no qual é avaliado aspectos relevantes quanto aos comportamentos considerados importantes para a organização.	X	
Avaliação qualitativa	X	
Confidencialidade dos resultados	X	

Nota: ^aO X indica se o aspecto analisado da avaliação de desempenho 360° está presente ou ausente.

Embora o processo aplicado pela empresa investigada tenha semelhanças com o que dizem as teorias de avaliação de desempenho 360°, as rotinas previstas por essa ferramenta não são aplicadas por completo, visto que sua realização não é efetuada por todos os envolvidos com o avaliado, sendo que fornecedores, clientes internos e externos não participam do processo de avaliação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo moderno dos negócios, cada vez mais competitivo e globalizado, tem sido de extrema necessidade a busca de estratégias que melhorem a eficiência organizacional (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Para tal, as empresas têm procurado métodos eficientes de administrar seu potencial humano, sendo a avaliação de desempenho uma ferramenta importante na mensuração e desenvolvimento das pessoas.

A avaliação de desempenho 360° é percebida como uma ferramenta que possibilita uma maior precisão em seus resultados e é mais justa se comparada aos outros métodos existentes. Sua aplicação tal como formalizada tem um custo alto e requer um tempo elevado para sua implementação, sendo por isso considerada como um modelo bastante complexo.

Este artigo teve por objetivo investigar a forma de aplicação da avaliação de desempenho 360° em uma empresa do ramo de agronegócios, e pôde-se constatar semelhanças entre a prescrição desta prática e a forma como é praticada, porém percebeu-se o não seguimento de

todas as regras existentes para se falar em avaliação de desempenho 360°. A empresa estudada utiliza a ferramenta de 360° para avaliar somente os gerentes, sendo que este é avaliado por pares de outras unidades, por cinco subordinados, por seu superior e também por uma auto-avaliação. Os resultados são mantidos confidenciais e para obtê-los se utiliza de um questionário específico que aborda comportamentos considerados importantes para a organização.

A formalização da ferramenta de avaliação de 360° prevê que todas as pessoas envolvidas com o avaliado participem do processo de avaliação, portanto, o que a empresa estudada diverge das teorias de avaliação de desempenho 360° é o fato de que nem todas as pessoas envolvidas com o avaliado participam da avaliação.

As informações levantadas por este estudo oferecem à organização estudada a possibilidade de rever seus procedimentos, melhorando a forma de aplicação desta ferramenta de forma a obter melhores resultados no seu sistema de avaliação.

Este estudo teve algumas limitações que merecem atenção, como o fato não ter sido realizada a entrevista também com funcionários que não ocupam cargo de supervisão na empresa e com funcionários de outras empresas que dizem aplicar a avaliação de desempenho 360°. Assim, como proposta para estudos futuros seria interessante realizar entrevistas com um número maior de pessoas e empresas que praticam a avaliação de 360°, assim como estudar mais a fundo a importância da avaliação de desempenho 360° para as organizações.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L.C.G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.p.143-167.

BISPO, Patrícia. **Avaliação 360 graus: um caminho para melhorar o desempenho**. Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=3632&org=3>> .Acesso em 07/06/2006.

BRANDÃO, H.P; GUIMARAES, T. A Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologia distinta ou instrumentos de um mesmo construto. **ERA- Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v41n.1,p.8-15, jan./mar.2001

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 157-165; p.323-359.

FELIPPE, Maria Inês. **Avaliação de desempenho**. Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4051&org=2>>. Acesso em 25 maio 2006.

MATTOS JUNIOR, Edson Gil de. **Avaliação de desempenho: mocinho ou bandido?** Disponível em <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4104&org=2>>. Acesso em 22 ago.2006.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 9.ed. São Paulo: Futura, 2000.p.173-188.

SOUZA, V.L. **Gestão de desempenho: julgamento ou dialogo**.Rio de Janeiro: FGV, 2002.77p.