

ANÁLISE DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FUNCIONÁRIOS NO TRABALHO REMOTO - UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA INTEGRAÇÃO LATINO-AMERICANA – UNILA

Recebido em: 03/01/2023

Aceito em: 03/02/2023

DOI: 10.25110/receu.v24i1-002

Jéssica Damian Luiz¹
Mariana Soares Costa²
Sergio Múriilo Petri³
Vinícius Abílio Martins⁴

RESUMO: Vivemos numa sociedade em constante mudança, sendo deste modo necessário que as organizações estejam bem estruturadas e se adaptem rapidamente aos imprevistos. Um bom exemplo do mesmo, é a pandemia que todo o mundo enfrenta, a covid-19, que obriga as organizações a repensarem tanto as suas estratégias como as suas práticas. Neste artigo, será analisado como foi desenvolvida a avaliação de desempenho dos funcionários de uma Universidade Federal durante o teletrabalho e identificar melhorias para o processo, por meio de um estudo de caso na Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA. A natureza deste estudo é exploratória, descritiva e de abordagem qualitativa, os dados, em vez de serem numéricos, são textuais, e cabe ao pesquisador interpretar e classificar. Como resultados encontrados, percebeu-se a importância em avaliar a motivação, satisfação e adaptabilidade dos funcionários quanto ao trabalho remoto e de realizar a gestão de talentos. Foi identificada a necessidade de criar subcritérios para os critérios avaliativos e de atribuir pesos a eles para que seja possível visualizar a importância de cada um na avaliação do desempenho. Também foi sugerido a criação de nível de complexidade e tempo de execução das atividades para uma das ferramentas utilizadas.

PALAVRAS-CHAVE: Covid-19; Avaliação de Desempenho; Incerteza; Mudança; Trabalho Remoto.

ANALYSIS OF EMPLOYEE PERFORMANCE EVALUATION IN REMOTE WORK - A CASE STUDY AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF LATIN AMERICAN INTEGRATION – UNILA

ABSTRACT: We live in a society in constant change, therefore it is necessary for organizations to be well structured and adapt quickly to unforeseen circumstances. A good example of this is the pandemic that the whole world is facing, the covid-19, which forces organizations to rethink both their strategies and their practices. In this article, it will be analyzed how the performance evaluation of the employees of a Federal University during telework was developed and to identify improvements for the process,

¹ MBA em Inteligência Financeira, Universidade Positivo. E-mail: damianluiz.jessica@gmail.com

² Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) - Portugal. E-mail: marianacosta_99@hotmail.com

³ Doutorado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: smpetri@gmail.com

⁴ Doutorado em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: vinicius.martins@unioeste.br

through a case study at the Federal University of Latin American Integration - UNILA. The nature of this study is exploratory, descriptive and with a qualitative approach, the data, instead of being numerical, are textual, and it is up to the researcher to interpret and classify. As results found, it was noticed the importance of evaluating the motivation, satisfaction and adaptability of employees regarding remote work and performing talent management. It was identified the need to create sub-criteria for the evaluation criteria and assign weights to them so that it is possible to visualize the importance of each one in the performance evaluation. It was also suggested to create a level of complexity and execution time of the activities for one of the tools used.

KEYWORDS: Covid-19; Performance Evaluation; Uncertainty; Change; Remote Work

ANÁLISIS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EMPLEADOS EN TRABAJO REMOTO - UN ESTUDIO DE CASO EN LA UNIVERSIDAD FEDERAL DE LA INTEGRACIÓN LATINOAMERICANA - UNILA

RESUMEN: Vivimos en una sociedad en constante cambio, por lo que es necesario que las organizaciones estén bien estructuradas y se adapten rápidamente a los imprevistos. Un buen ejemplo de ello es la pandemia a la que se enfrenta el mundo entero, el covid-19, que obliga a las organizaciones a repensar tanto sus estrategias como sus prácticas. En este artículo se analizará cómo se desarrolló la evaluación del desempeño de los empleados de una Universidad Federal durante el teletrabajo e identificar mejoras para el proceso, a través de un estudio de caso en la Universidad Federal de la Integración Latinoamericana - UNILA. La naturaleza de este estudio es exploratoria, descriptiva y con enfoque cualitativo, los datos, en lugar de ser numéricos, son textuales, y le corresponde al investigador interpretarlos y clasificarlos. Como resultados encontrados, se percibió la importancia de evaluar la motivación, satisfacción y adaptabilidad de los empleados frente al trabajo remoto y la realización de la gestión del talento. Se identificó la necesidad de crear subcriterios para los criterios de evaluación y asignarles pesos para que sea posible visualizar la importancia de cada uno en la evaluación del desempeño. También se sugirió crear un nivel de complejidad y tiempo de ejecución de las actividades para una de las herramientas utilizadas.

PALABRAS CLAVE: Covid-19; Evaluación del Desempeño; Incertidumbre; Cambiar; Trabajo Remoto.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais a sociedade vive numa constante e rápida mudança nos mais diversos níveis. Com o passar dos anos, a mesma vê-se obrigada a evoluir, de modo a encontrar e criar soluções eficazes às imprevisibilidades, competição e necessidades cada vez mais complexas.

A flexibilidade do trabalho tem vindo a sofrer alterações desde a evolução das TIC (Tecnologia da informação e comunicação), sobretudo após os anos 2000, com o desenvolvimento da designada Sociedade de Informação. Esta foi sem dúvida uma grande mudança e um momento marcante para a sociedade que, de certo modo, mudou por completo o mundo do trabalho.

O teletrabalho é uma tema pouco abordado, devido ao facto de ser uma forma de trabalho pouco frequente. Contudo devido à pandemia que ocorreu a nível mundial, covid-19, este mesmo método de trabalho acabou por assumir uma solução para que as empresas continuassem a executar as suas atividades, de uma forma semelhante à sua anterior realidade. O teletrabalho não é uma completa novidade.

Dessa forma, acredita-se que as organizações, sejam estas públicas ou privadas, realizam a avaliação de desempenho com o objetivo de avaliar resultados e também estabelecer um processo de melhoramento contínuo em suas rotinas. Com base nisso, faz-se a seguinte indagação: Como foi desenvolvida a análise de avaliação de desempenho de funcionários no trabalho remoto?

O objetivo principal deste artigo, é analisar como foi desenvolvida a avaliação de desempenho dos funcionários de uma Universidade Federal durante o teletrabalho e identificar melhorias para o processo.

Os objetivos específicos deste estudo consistem em: (i) identificar os resultados dos artigos encontrados sobre o tema; (ii) investigar a evolução do tema; (iii) apresentar um caso concreto para a comparação e investigação do assunto.

A justificativa deste estudo está na relevância que a avaliação de desempenho passou a ter nas organizações com o tempo, principalmente em decorrência das mudanças causadas não só pela globalização, mas hoje, principalmente, pela pandemia do novo Coronavírus (Nogueira e Patini 2012; Losekann & Mourão, 2020; Aguinis e Burgi-Tian 2021). Considerando estudos anteriores como o de Aguinis e Burgi-Tian (2021) e Nogueira e Patini (2012), quais identificaram que a comunicação é parte essencial da avaliação de desempenho no trabalho remoto e a importância de realizar uma gestão de talentos, pretende-se, com este trabalho, contribuir para o avanço das pesquisas sobre o tema avaliação de desempenho e avaliação de desempenho no trabalho remoto.

O trabalho foi aplicado na Universidade Federal da Integração Latino-Americana – UNILA, e os relatórios analisados foram a “Avaliação de Desempenho de Servidores Técnico-Administrativos” utilizado pela Universidade desde 2013 para avaliar os servidores, e o “Relatório de Atividades” de novembro e dezembro de 2021, utilizados pelo Departamento de Administração de Pessoal – DAP desde junho de 2021.

Este trabalho é composto por 5 partes mais as referências bibliográficas. Na parte 1 está a Introdução, na parte 2 encontra-se o Referencial Teórico, subdividido pelos tópicos “Gestão de Pessoas e a Avaliação de Desempenho”, “Teletrabalho” e “Estudos

Anteriores”, a 3 traz a Metodologia, a 4 apresenta os Resultados e Discussões com as melhorias propostas, e por fim a 5 traz a conclusão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Pessoas e a Avaliação de Desempenho

Pereira (2004) afirma que a Administração emprega conhecimentos gerados por outras ciências sociais, como a Psicologia, Sociologia, Antropologia e, também, as Ciências Políticas, para conseguir explicar alguns dos fenômenos que ocorrem nas organizações. Sobre a questão do comportamento humano na teoria organizacional, forma-se o conceito de gestão de pessoas, sendo que o mesmo conceito pretende identificar os padrões de comportamento que condizem com a estrutura da organização (Leite, *et. al.*, 2012).

Leite e Albuquerque (2009) afirmam que entender o que significa gestão estratégica de pessoas implica aceitar que toda mudança da organização, no nível comportamental, que leve ao processo estratégico, é possível aos gestores identificarem meios de administrar as transformações. E, é por isso, que a gestão de pessoas é apontada como uma das funções-chave para o desenvolvimento e identificação de estratégias, e de ações de gestores e empregados. Estratégia de gestão de pessoas significa que a organização se orientar no que tange à gestão do fator humano e implementar um conjunto de práticas que visa o alcance dos objetivos ligados à força de trabalho (Martín-Alcázar, Romero-Fernández e Sánchez-Gardey, 2005).

Pode-se dizer que gestão de pessoas é uma forma de organização que uma determinada empresa adota para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho (Fischer, 2002). E, para que isso seja possível, os gestores devem desenvolver processos e ferramentas com a responsabilidade de gerenciar pessoas, às quais é possível citar como exemplo o treinamento, controle de metas, avaliação de desempenho, motivação e planos de progressões (Fischer, 2002; Nogueira & Patini, 2012).

Cada vez mais, nos dias de hoje, verifica-se que os sistemas de avaliação de desempenho apresentam-se como preponderantes e essenciais às organizações (Anderson *et al.*, 1999). A avaliação de desempenho pode ser considerada crucial para a gestão das empresas (et al., 2020a; Matos et al., 2019) Segundo Bretz, Milkovich e Read (1992), as organizações são bastante distintas umas das outras, variando assim a sua dimensão, objetivos, cultura organizacional, estratégias, fazendo com que a suas práticas de avaliação por consequência também sejam diferentes.

A avaliação de desempenho (AD) torna-se indispensável tanto para a organização em causa como para os seus colaboradores. Se, por um lado, a organização precisa de conhecer a forma como os colaboradores executam a sua tarefa para assim conhecer as suas potencialidades, por outro, os colaboradores precisam de saber qual a perceção que a organização tem sobre si para poderem corrigir possíveis erros e lacunas existentes no executar das suas funções (Chiavenato, 2001).

Outro motivo pela qual a avaliação do desempenho é uma componente imprescindível às organizações deve-se ao controle e fornecimento de informações. Quando se faz referência de controle pretende-se que o desempenho dos funcionários da organização vá ao encontro do planejado, estando sempre os interesses organizacionais em primeiro lugar, comparativamente aos interesses pessoais dos mesmos (Cunha *et al.*, 2006).

Se a AD for realizada de forma adequada, sistemática e devidamente bem organizada, esta irá permitir aferir se o funcionário da organização está ou não a realizar de forma correta a sua função, assim como determinar se existe ou é necessário realizar formações, ou de que forma o seu potencial não está a ser aproveitado ao máximo, e o que é necessário realizar para tal.

São inúmeras as formas que poderão ser utilizadas para avaliar o desempenho dos colaboradores, variando assim de organização para organização, consoante as suas características bem como as dos seus funcionários que irão ser avaliados. Torna-se então essencial definir quais os indicadores, sejam eles qualitativos ou quantitativos, que se irão utilizar para tal. Assim, quando existe uma adequada AD, bem como são utilizados os indicadores adequados, é mais fácil para a organização alcançar os seus objetivos, sem colocar em causa o sucesso futuro.

Rocha (1997), afirmou que a AD tem como principais funções a orientação e formação dos colaboradores da organização, uma vez que a mesma concede informações sobre limitações dos mesmos, quais são as necessidades de formação, bem como auxiliar as políticas de promoção. Ou seja, permite uma melhoria do exercício das funções dos colaboradores, assim uma progressão da sua carreira.

Através do *feedback* cedido ao trabalhador em relação ao seu desempenho, é importante para que este seja o melhor caso necessário, contudo não existirá uma diminuição da sua autonomia e motivação em relação ao seu trabalho (Miner & Crane, 1994). Este mesmo *feedback* deverá ser sempre partilhado com os funcionários de modo a manterem ou aperfeiçoarem o seu trabalho, e ajudar a organização, uma vez que o

capital humano, ou seja, os trabalhadores da organização, são o recurso mais valioso para as organizações, deste modo a mesma deverá aproveitá-lo ao máximo de modo a obter os maiores benefícios provenientes do mesmo. A AD, por norma, é realizada anualmente (Chiavenato, 1988), sendo muito importante comunicar os resultados obtidos, pois não haverá uma melhoria do *gap* existente se o trabalhador não souber o que está a fazer errado. Assim, apenas se poderá vir a alcançar uma gestão eficiente por parte das organizações se todos os seus recursos inerentes estejam devidamente direcionados e distribuídos. O comportamento organizacional e todo o processo para gerenciar quase sempre é confrontado dentro de uma organização, então é preciso extrair o máximo dos gestores e empregar um processo de melhoria contínua (Lucena & Marcelino, 2014; Martins & Ensslin, 2021).

Os resultados obtidos a partir das medidas de desempenho, podem subsidiar o gestor no entendimento e análise do contexto (Martins & Ensslin, 2020c; Martins et al., 2018b). De facto, a AD, tem vindo a permitir tomar decisões de duas formas divergentes, a primeira refere-se ao facto de servir decisões administrativas e em segundo lugar, permite transmitir aos funcionários quais são as suas mais-valias, bem como quais os pontos que têm a melhorar. Ambos têm um papel preponderante no que se refere ao atingir os objetivos e estratégias organizacionais (Aguinis, 2007). Pode também, interferir e influenciar nos comportamentos das pessoas envolvidas, no que diz respeito a processo de aprendizagem organizacional (Martins & Ensslin, 2020b; Martins & Ensslin, 2018a; Matos et al., 2019).

2.2 Teletrabalho

A pandemia instalada por todo o mundo derivada da covid-19, veio revolucionar as relações no trabalho bem como o significado do mesmo (Losekann & Mourão, 2020), exigindo cada vez mais uma adaptação e resiliência por parte dos trabalhadores para que se adaptassem a esta nova realidade que de certo modo está em contante e rápida mudança.

De facto, o teletrabalho não foi uma prática que surgiu devido à pandemia, sendo uma forma de trabalho já utilizada por algumas empresas, contudo devido à necessidade de isolamento social, bem como redução do número de contágio passou a ser cada vez mais usual. Salienta-se assim, que o teletrabalho acarreta dificuldades e novos desafios para as empresas bem como para os próprios trabalhadores e suas famílias.

A busca por essa flexibilidade deu origem a diversas modalidades de trabalho como trabalho remoto e/ou teletrabalho (Nogueira & Patini, 2012). O trabalho remoto ou teletrabalho deriva da globalização e dos processos de reestruturação organizacional, que as empresas modernas adotam maneiras mais flexíveis de trabalho e geram novas formas de contratação (Nogueira & Patini, 2012). Os autores Nogueira e Patini (2012) também definem trabalho remoto como aquele que pode ser realizado à distância e com o uso de tecnologias de comunicação.

Segundo Losekann e Mourão (2020), o trabalho que era tradicionalmente caracterizado por dispor uma localização geográfica, nos dias de hoje é caracterizado por um “trabalho em nuvem”. Assim, a comunicação entre o indivíduo e organização, é, portanto, realizada por meio do uso de instrumentos da tecnologia da informação.

A pandemia causada pelo novo coronavírus covid-19 causou grande impacto orçamentário e financeiro em muitas organizações, o que resultou em desafios significativos da gestão de pessoas (Aguinis, 2021). Além de contingenciamentos de salários e corte no número de funcionários de inúmeras empresas, muitas organizações também foram obrigadas a adotar o teletrabalho a partir de maio de 2020 (Willis Towers Watson, 2020; Korn Ferry, 2020; McKinsey, 2020).

De facto, o trabalho remoto que de certo modo foi implementado de forma forçada aos trabalhadores e organizações, que ainda nos dias de hoje perdura por todo o mundo, criou um grande impacto naquelas que são as estruturas e práticas de gestão de recursos humanos. O teletrabalho forçou os trabalhadores a deixarem as suas instalações na organização e a exercerem as suas funções a partir de casa, exigindo que a proximidade, conexão bem como comunicação com os seus pares fosse realizada de outras formas.

As organizações foram também elas obrigadas a adaptarem-se a esta nova realidade, bem como a arranjar estratégias para que existisse uma maior proximidade e preocupação para com os seus trabalhadores. Cabe então ao Departamento de recursos humanos, promover a comunicação interna, promoção do *engagement*, acompanhamento e apoio familiar, bem como manutenção ou aumento do compromisso que estes têm para com a organização.

2.3 Estudos Anteriores

Nogueira e Patini (2012) desenvolveram uma pesquisa cujo objetivo foi apresentar o desafio dos gestores de trabalhadores remotos. Eles explicam que para essas modalidades de trabalho, os gestores de pessoas precisam realizar as atividades de gestão

de maneira remota, entre essas atividades listou-se a avaliação de desempenho. Os autores puderam afirmar que a comunicação remota é a base da construção da relação de trabalho entre o gestor e o funcionário, e o que permite ao gestor avaliar o desempenho, dar *feedback* e também definir estratégias para o desenvolvimento profissional.

Aguinis e Burgi-Tian (2021) desenvolveram uma pesquisa que objetivou apresentar que quando implementado com base em evidências as recomendações, e realizada uma gestão de desempenho adequada é atendido importantes procedimentos administrativos, estratégicos, de comunicação, desenvolvimento, entre outros, e que isso pode ser útil para enfrentar os desafios da gestão de talentos. Eles apresentaram cinco recomendações para melhorar a gestão de desempenho e para que as empresas pudessem enfrentar crises como a do covid-19, são eles: (1) medir os resultados além do comportamento; (2) medir o desempenho adaptativo; (3) entrevistas permanentes para reter os melhores desempenhos; (4) implementar um sistema de gestão de desempenho; e (5) coletar e utilizar os dados da gestão de desempenho.

3. METODOLOGIA

Para esta pesquisa, utilizou-se o método estudo de caso, visando analisar a forma como os funcionários da UNILA estão sendo avaliados quanto ao seu desempenho durante o trabalho remoto desenvolvido por consequência da pandemia gerada pelo Covid-19. O estudo de caso é muito utilizado na Administração Pública e examina acontecimentos contemporâneos sem a manipulação de comportamentos importantes (Robert, 2001). A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva.

Para o desenvolvimento será feito um estudo teórico de artigos pesquisados tendo por bases: Scopus, B-on e Science Direct. Após, os relatórios de atividades, desenvolvidos pelos funcionários da Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA, e o controle realizado pelos gestores serão analisados pelas autoras à luz dos estudos de avaliação de desempenho.

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica explorando a Avaliação de Desempenho e conceitos como Teletrabalho e Gestão de Pessoas. Após os dados a serem analisados, coletados junto a Gestão de Pessoas da UNILA, a qual disponibilizou os relatórios de atividades entregues por alguns dos funcionários, com amostras de diferentes setores, e a planilha de controle de atividades e avaliação do desempenho dos servidores lotados no Departamento de Administração de Pessoal.

Quanto à abordagem do problema, a natureza deste estudo classifica-se como qualitativa. Creswell (2007) destaca que é preciso partir de significados individuais e/ou sociais para desenvolver a sua teoria. Os dados, em vez de serem numéricos, são textuais, e cabe ao pesquisador interpretar e classificar.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Para que fosse possível desenvolver esta pesquisa, procurou-se na Universidade Federal da Integração Latino-America – UNILA, junto ao Departamento de Administração de Pessoal – DAP, as ferramentas que são utilizadas para medir o desempenho dos seus funcionários. A Universidade dispõe, no momento, de duas ferramentas de AD: (1) Avaliação de Desempenho de Servidor Técnico-Administrativo, composta pela autoavaliação, avaliação da chefia e avaliação das condições de trabalho. Essa avaliação é feita a cada um ano e meio e o servidor que atingir 60% ou mais de aprovação tem o direito de progredir na carreira; (2) Relatório/Controle de Atividades, composta pela descrição das atividades do setor divididas pelos responsáveis e co-responsáveis por elas e planilha que deve ser preenchida diariamente pelos servidores com as atividades desenvolvidas, de forma a permitir que a chefia controle o que cada um está a fazer para que possa verificar se há ociosidade ou sobrecarga.

O Relatório/Controle de Atividades foi criado por causa do trabalho remoto com o intuito da chefia poder avaliar o que os funcionários estavam a desenvolver, assim como seu desempenho, e se havia ociosidade ou sobrecarga para uma melhor distribuição de tarefas. O relatório é simples, mas permite a visualização do desempenho daquilo que se espera, e com base nele a chefia pode readequar atividades e tarefas, passar *feedback* para seus funcionários ou entender quando precisa de mais ou menos pessoas.

Nos quadros abaixo é possível visualizar uma parte desse Relatório, o Quadro 1 apresenta a lista de atividades e seus responsáveis, criada para o controle do que cada servidor deve produzir. E o Quadro 2 apresenta uma parte do relatório de atividades diário preenchido por um dos servidores. Os nomes e informações confidenciais foram alterados.

Quadro 1: Parte da Lista de Atividades e Responsáveis

ATIVIDADE	SISTEMA	Responsável	Corresponsável
Autorização de Rubricas	SIAPE	Servidor 1	Servidor 2
Desconto por Falta	SIPAC	Servidor 3	Servidor 4
Ressarcimento ao Erário	SIPAC	Servidor 3	Servidor 4
Licença para Tratar de Interesse Particular	SIPAC	Servidor 3	Servidor 4
Licença para acompanhamento de cônjuge, com exercício provisório	SIPAC	Servidor 3	Servidor 4
Horário Especial de Estudante	SIPAC	Servidor 3	Servidor 4
Licença para Atividade Política	SIPAC	Servidor 3	Servidor 4
Licença para Curso de Formação	SIPAC	Servidor 3	Servidor 4
TCU	TCU	Servidor 3	Servidor 4

Fonte: Desenvolvido por Departamento de Administração de Pessoal – DAP (2021).

Quadro 2: Relatório de Atividades Diário por Servidor

DATA	ATIVIDADE	SISTEMA / PROCESSO	DETALHAMENTO DA ATIVIDADE	CONCLUSÃO DA DEMANDA	OBS	RESPONSÁVEL
03/11/21	estagiários - Acompanhamento e Renovação	E-MAIL	Recebido e-mail da estagiária xxxx com a folha de frequência, solicitado que encaminhe para a supervisora incluir no SIPAC como documento e assinarem.	03/11/21		Servidor 2
03/11/21	Contratação de Professores Temporários	IMPrensa NACIONAL	Publicação extrato de contrato - xxxxx_contrato_Cicrano_visitante.	03/11/21		Servidor 2
03/11/21	Contratação de Professores Temporários	E-MAIL	Encaminhado e-mail para Direção do ILACVN e coordenação do curso de Engenharia Física com os contatos do prof. visitante xxxx - início das atividades 03/11/2021	03/11/21		Servidor 2
03/11/21	Contratação de Professores Temporários	E-MAIL	Respondida prof. xxx que seu processo não está mais no DAP - e sim no cadastro - Está ainda sem acessos ao sistema e e-mail institucional.	03/11/21		Servidor 2
03/11/21	Contratação de Professores Temporários	WHATSAPP	Prof. visitante serviço social - Fulana ainda não tem seus acessos - encaminhei o e-mail do cadastro para que entre em contato.	03/11/21		Servidor 2

Fonte: Desenvolvido por Departamento de Administração de Pessoal – DAP (2021).

Já a Avaliação de Desempenho para progressão na carreira é uma ferramenta mais completa e que atende a alguns aspectos esperados numa AD. Entretanto, percebe-se que sua utilização fica restrita a progressões, no interesse do servidor, e talvez nem sempre seja usada de maneira adequada.

No Quadro 3 logo abaixo, pode-se visualizar como é a estrutura do formulário utilizado para a Avaliação de Desempenho dos Servidores. Existem dois formulários com a mesma estrutura, um é utilizado para que o servidor preencha a autoavaliação e o outro

é utilizado para que a chefia imediata preencha a avaliação deste servidor. A pontuação da autoavaliação somada a da chefia apresenta o percentual de aprovação.

Quadro 3: Avaliação dos servidores técnicos administrativos dos servidores técnicos administrativos da UNILA

Critérios Avaliativos	Fatores
Qualidade de Produtividade: Realiza suas atividades de forma precisa e criteriosa, mantendo a qualidade	
Orientações aos usuários: Estabelece contactos pessoais, independentes de nível hierárquico de forma assertiva, buscando atender às necessidades dos usuários e/ou externos	
Disposição para o trabalho: Demonstra interesse, entusiasmo e determinação na execução de suas tarefas	
Pontualidade: Cumprimento do horário de trabalho estabelecido	
Assiduidade: Sua presença na Instituição é constante e participa ativamente das atividades	
Trabalho em equipe: Demonstra habilidade para interagir com os membros da equipe, mostra disposição para cooperar e busca alternativas que contribuam para a atuação positiva da equipe	
Compromisso Institucional: Demonstra envolvimento e comprometimento com o trabalho	
Orientação para resultados: Concentra-se nos resultados, assumindo compromissos com as metas individuais e institucionais, contribuindo com ideias e sugestões para a obtenção de resultados satisfatórios	
Capacidade de análise e solução de problemas: demonstra capacidade para analisar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relativos á sua área de atuação	
Atualização: Preocupa-se com seu desenvolvimento profissional, busca atualizar-se, provendo meios de preencher as lacunas de competências técnico-funcionais solicitando, quando necessário, apoio institucional	
Habilidade técnica: Demonstra conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários ao exercício de suas atividades.	
Flexibilidade/Adaptabilidade: Demonstra facilidade para utilizar novos métodos, procedimentos e ferramentas, adaptando-se rapidamente às necessidades e mudanças de rotina de seu trabalho.	
Relacionamento interpessoal: Demonstra habilidade no relacionamento com os colegas, superiores e usuários	
Ética: Demonstra comportamento compatível com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal, quanto a sigilo, discrição, moralidade, integridade, educação e cortesia, etc	
Administração de condições de trabalho: Demonstra habilidade em administrar prazos e solicitações, apresentando resultados satisfatórios, mesmo diante de demandas excessivas, mostrando-se capaz de trabalhar sob pressão	
Total geral de pontos Autoavaliação	
Total de pontos Avaliação por Chefia	
Total da Avaliação de Desempenho	

Fonte: Desenvolvida pela Universidade Federal da Integração Latino-Americana.

Nesta avaliação tanto o servidor quanto sua chefia imediata devem atribuir uma nota de 1 a 4, desde 1 – “deixa a desejar para o alcance do desempenho esperado” a 4 – “está acima do desempenho esperado”, para os seguintes critérios avaliativos: Qualidade de Produtividade; Orientação aos Usuários; Disposição para o Trabalho; Pontualidade; Assiduidade; Trabalho em Equipe; Compromisso Institucional; Orientação para Resultados; Capacidade de Análise e Solução de Problemas; Atualização; Habilidade

Técnica; Flexibilidade/adaptabilidade; Relacionamento Interpessoal; Ética; e Administração das Condições de Trabalho.

Estudos destacam o uso de sistemas de avaliação de desempenho, principalmente em multinacionais, como desenvolvimento de talentos de gestão interna alinhando assim os recursos humanos com objetivos organizacionais (Marin & Bartol, 2003). Já de imediato é possível perceber a importância de identificar talentos na AD da UNILA, um assunto que não é evidenciado nos formulários.

Destaca-se também que com as mudanças provocadas pela covid-19 e a adoção do trabalho remoto, alterações na forma de se avaliar um funcionário são precisas. O trabalho remoto pode beneficiar alguns servidores, assim como desestimular. Pesquisas apontam que estes tipos de trabalho são mais interessantes para mulheres, devido a oportunidade de combinar trabalho e família. É mais benéfico para pessoas que precisam se recuperar de acidentes ou pessoas com deficiência. Entretanto, o teletrabalho pode, de certa forma, excluir alguns grupos de trabalhadores (Athanasiadou & Theriou, 2021). Torna-se, portanto, imprescindível identificar a adaptabilidade e satisfação do funcionário quanto ao trabalho de forma remota. A satisfação deriva não só do trabalho, mas também de efeitos condicionantes inerentes ao trabalho e pode influenciar diretamente no desempenho do servidor (Athanasiadou & Theriou, 2021).

Com base nos estudos desenvolvidos por Gürbüz & Albayrak (2014), para que seja possível obter um modelo de AD mais adequado ao caso em questão, recomenda-se a construção de um modelo que aborde relação entre critérios que se queira avaliar e estes podem variar a depender da função ou cargo a ser avaliado. É importante também identificar dependências externas entre os subcritérios. Os subcritérios pertencentes a um mesmo cluster podem ser analisados a fim de definir comportamento entre eles, se houver relação então deve-se encontrar os valores de interação.

Após organizado os critérios e subcritérios para conseguir avaliar o desempenho, fatores que afetam o desempenho também devem ser levados em consideração. Uma vez que todos os pontos são identificados, assim como as interações, a estrutura é construída. É possível desenhar a estrutura em forma de fluxograma ou quadro para a visualização do que será avaliado. A próxima fase é ANP – Analytical Network Process e CI – Choquet Integral, a fim de determinar os pesos relativos para os subcritérios, matrizes, comparação aos pares e de descobrir os pesos dos critérios e as interações conjuntivas/disjuntivas entre os critérios.

Encontrado todos os valores e pesos é possível entender o que seria considerado como mais importante, na visão do decisor, para a avaliação de desempenho dos funcionários e como essa AD seria realizada.

A intenção de ter um modelo de AD construído para cada caso em particular é o de medir o que para aquele setor é mais importante ou necessário e assim conseguir avaliar se um funcionário possui talento para suas atividades e/ou se está satisfeito com seu trabalho.

4.1 Melhorias Propostas

Considerando o que foi encontrado para construir adequadamente uma AD, a qual deverá ser realizada de forma contínua na instituição. E considerando a forma como é avaliado atualmente, evidenciado nos quadros apresentados acima, pôde-se propor um esboço para construir uma nova, de forma a evidenciar alguns pontos e assim melhorar a avaliação.

Nessa proposta, por conta de não entrevistar o decisor da organização para criar novos critérios, utilizou-se os já identificados na AD e acrescentou-se subcritérios criados pelas autoras, os quais podem ser respondidos por SIM/NÃO. Adicionado apenas quatro critérios novos que durante o presente trabalho acreditou-se ser oportuno. Foi levado em consideração uma AD para o cargo de Assistente em Administração que é o mais comum da Universidade.

Para cada critério e intenção de avaliação foram criados alguns subcritérios com perguntas bem objetivas, que serão respondidos com SIM e NÃO, eles são derivados dos critérios. Esses subcritérios deverão depois ser atribuídos pesos pelo decisor, a fim de criar matrizes e comparações.

Após obter os pesos relativos, o formulário respondido irá calcular quais critérios são mais importantes na visão do decisor e chegará na avaliação do servidor levando em consideração esses pesos.

Esse exemplo de nova proposta de AD, levando em consideração não apenas os critérios, mas também o subcritério pode ser visualizado no quadro 4 logo abaixo:

Quadro 4: Nova Proposta de Avaliação de Desempenho

CRITÉRIOS AVALIATIVOS	SUBCRITÉRIOS
Qualidade de Produtividade	Faz o que precisa com alta qualidade?
	Faz o que precisa com média qualidade?
	Faz o que precisa com baixa qualidade?
	Faz além do esperado?
	Produz pouco, mas com alta qualidade?
	Produz pouco, mas com média qualidade?
	Produz pouco, mas com baixa qualidade?
	Produz abaixo do esperado?
Orientação aos usuários	Possui bom relacionamento com os usuários e atende as necessidades de forma assertiva?
	Possui bom relacionamento com os usuários, mas não atende as necessidades de forma assertiva?
	Possui pouco relacionamento com os usuários, mas atende as necessidades de forma assertiva?
	Possui péssimo relacionamento com os usuários e não atende as necessidades de forma assertiva?
Disposição para o trabalho	Demonstra interesse e sempre está disposto a executar suas atividades?
	Demonstra interesse, mas nem sempre está disposto a executar suas atividades?
	Não demonstra interesse, mas está disposto a executar suas atividades?
	Não demonstra interesse e nunca está disposto a executar suas atividades?
PARA O TRABALHO PRESENCIAL	
Pontualidade	O servidor é pontual?
	O servidor não é pontual?
	Na maior parte do tempo ele é pontual?
	Na maior parte do tempo ele não é pontual?
Assiduidade	O servidor é assíduo?
	O servidor não é assíduo?
PARA O TRABALHO REMOTO	
Adaptabilidade	O servidor demonstrou adaptabilidade com o trabalho remoto?
	O servidor não demonstrou adaptabilidade com o trabalho remoto?
Percepção de motivação e satisfação	O servidor demonstra motivação e satisfação com o trabalho remoto?
	O servidor demonstra motivação, mas não satisfação com o trabalho remoto?
	O servidor demonstra satisfação, mas não motivação com o trabalho remoto?
	O servidor não demonstra nem motivação e nem satisfação com o trabalho remoto?
Produção e qualidade	O servidor atende às metas de produção com qualidade?
	O servidor atende às metas de produção sem qualidade?
	O servidor não atende às metas de produção?
Trabalho em Equipe	O servidor demonstra habilidades para trabalhar em equipe?
	O servidor não demonstra habilidades para trabalhar em equipe?
Compromisso Institucional	O servidor demonstra interesse com o compromisso institucional e zela pelo seu local de trabalho?

	O servidor não demonstra interesse com o compromisso institucional, mas zela pelo seu local de trabalho?
	O servidor demonstra interesse com o compromisso institucional, mas não zela pelo seu local de trabalho?
	O servidor não demonstra interesse com o compromisso institucional e não zela pelo seu local de trabalho?
Orientação para os resultados	O servidor concentra-se nos resultados e assume compromisso com as metas para obtenção de resultados satisfatórios?
	O servidor concentra-se nos resultados, mas não assume compromisso com as metas no alcance de resultados satisfatórios?
	O servidor não se concentra nos resultados, mas assume compromisso com as metas pessoais e institucionais que resulta algo satisfatório?
	O servidor não se concentra nos resultados e não assume compromisso com as metas pessoais e institucionais o que não resulta em resultados satisfatórios?
Capacidade de análise e solução de problemas	O servidor demonstra capacidade e é capaz de analisar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relacionados à sua área de atuação?
	O servidor demonstra capacidade, mas não é capaz de analisar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relacionados à sua área de atuação?
	O servidor não demonstra capacidade e não é capaz de analisar e emitir recomendações adequadas sobre assuntos relacionados à sua área de atuação?
Atualização	O servidor se preocupa com o seu desenvolvimento profissional?
	O servidor não se preocupa com o seu desenvolvimento profissional?
Habilidade Técnica	O servidor demonstra conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários ao exercício de suas atividades?
	O servidor demonstra conhecimento mediano sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários ao exercício de suas atividades?
	O servidor não demonstra conhecimento sobre os procedimentos, normas e padrões internos necessários ao exercício de suas atividades?
Flexibilidade/Adaptabilidade	O servidor adapta-se facilmente às necessidades e mudanças da sua rotina de trabalho?
	O servidor possui um pouco de rigidez para se adaptar às necessidades e mudanças da sua rotina de trabalho?
	O servidor não consegue se adaptar às necessidades e mudanças da sua rotina de trabalho?
Relacionamento Interpessoal	O servidor demonstra habilidade no relacionamento com colegas, superiores e usuários?
	O servidor demonstra dificuldade no relacionamento com colegas, superiores e usuários?
	O servidor não demonstra bons relacionamentos com colegas, superiores e usuários?
Ética	Demonstra comportamento compatível com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal?

	Não demonstra comportamento compatível com o Código de Ética Profissional do Servidor Público Civil do Poder Executivo Federal?	
Administração das condições de trabalho	O servidor demonstra habilidades para administrar prazos e solicitações, apresentando resultados satisfatórios, mesmo diante de demandas excessivas?	
	O servidor não demonstra habilidades para administrar prazos e solicitações diante de demandas excessivas?	
	O servidor consegue administrar prazos e solicitações mediante demandas excessivas, mas não apresenta resultados satisfatórios?	
Gestão de Talentos	O servidor possui perfil de líder?	
	O servidor possui visão estratégica?	
	O servidor demonstra intenção de crescimento profissional?	
	O servidor demonstra alinhamento com os objetivos organizacionais?	

Fonte: Adaptado pelas autoras do Formulário de Avaliação de Desempenho de Servidor Técnico-Administrativo da UNILA

Nessa nova proposta o que recebeu maior atenção e desdobramento foram os subcritérios, além disso foram acrescentados quatro novos critérios que levaram em consideração o trabalho remoto e a gestão de talentos.

O próximo passo agora é atribuir pesos relativos para os subcritérios, de forma a identificar interações, comparações, nível de importância para o decisor e, por fim, os pesos dos critérios e as interações conjuntivas/disjuntivas entre eles. Ao final, a AD estará completa para ser aplicada e para que seja possível identificar o desempenho de cada servidor com base na sua função, cargo e naquilo que sua chefia julga ser o mais importante para àquele setor.

Em relação à planilha de atividades de cada servidor, a sugestão é a de atribuir nível de complexidade e tempo de execução para cada atividade, para que dessa forma seja possível estabelecer uma métrica de comparação entre a produtividade de cada servidor relacionado à complexidade e ao tempo que cada atividade demanda. Ao encontrar esses critérios e fórmula para o cálculo, é possível demonstrar os resultados comparados aos seus pares e apresentá-los em gráficos.

5. CONCLUSÃO

Numa sociedade altamente desafiante e competitiva como a nossa, cada vez mais são debatidas e refletidas por parte das organizações as formas de como poderão vir a criar vantagens competitivas sustentáveis, que possibilitem o seu desenvolvimento e crescimento. Para tal, torna-se imprescindível deterem um conjunto de competências alinhadas e em sintonia com a estratégia definida. O capital humano acaba por ser um

fator decisivo para qualquer organização, bem como a sua principal fonte de vantagem competitiva, onde um maior investimento no mesmo irá melhorar a performance e a produtividade (Parnes, 1984).

Com a pandemia da covid-19 instalada por todo o mundo, as organizações necessitaram de forma inesperada e rápida, descobrir novas e eficazes soluções para conseguirem enfrentar os desafios e problemas que emergiram (Carnevale & Hatak, 2020). De facto, o maior impacto desta pandemia recaiu sobre as pessoas, tendo que todos os serviços que se adaptar a uma nova realidade devido sobretudo à imposição de quarentenas obrigatórias (Baker, 2020).

Assim, as organizações tiveram que reorganizar as suas estruturas, métodos de trabalho e salvaguardar a tanto a saúde como o bem-estar de todos os seus colaboradores, sendo a gestão de pessoas vista como um elemento imprescindível ao desenvolvimento, identificação de estratégias, e tipo de ações que tanto gestores como colaboradores deveriam assumir, durante este período controverso e incerto.

Gerir pessoas em tempos de crise torna-se então um grande desafio para toda a organização, sendo necessário pensar de forma distinta, reinventar e em alguns casos transformar o que estava a ser feito, em algo completamente diferente. É nestes momentos mais desafiantes que o papel do Departamento de recursos humanos se torna preponderante e essencial, pois definem as necessidades dos trabalhadores como sendo determinantes para a sobrevivência da organização. O papel do Gestor de RH num momento de crise é essencial para uma gestão eficaz e para motivar os trabalhadores para novos desafios, numa altura que é marcada pela insegurança, medo e receio, assim como para promoverem o seu envolvimento, pois os trabalhadores são “peças” indispensáveis para a resolução dos desafios enfrentados.

De facto, para que as organizações consigam manter os seus níveis de competitividade, têm que constantemente aperfeiçoar o desempenho dos seus trabalhadores, pois o mesmo irá refletir bastante no sucesso da mesma.

A Universidade Federal da Integração Latino-America – UNILA, tal como milhares de organizações espalhadas por todo o mundo, não ficou indiferente a este elemento-chave para o sucesso e viu-se obrigada a reformular a forma como avaliava o desempenho dos seus colaboradores. Apesar de ter tido uma boa adesão por parte dos seus colaboradores, ainda existem algumas lacunas a serem ultrapassadas, que com o esforço de todos será possível.

Este artigo possuiu o objetivo de avaliar os relatórios de avaliação de desempenho da UNILA, com o intuito de compará-los a luz de outros estudos sobre o tema, levando em consideração o cenário atual pandêmico e a adoção do trabalho de forma remota. Concluiu-se, dessa forma, que para construir uma AD adequado às necessidades do decisor, deve-se levar em consideração critérios e subcritérios bem definidos, atribuir pesos relativos primeiramente aos subcritérios para então encontrar posteriormente os pesos de cada critério. Evidencia-se a relevância de avaliar novos talentos e de medir a satisfação, motivação e desempenho do servidor enquanto trabalho remoto.

Foi possível concluir, também, que para que os relatórios de atividades diários sejam mais funcionais e ajudem as chefias a identificarem o desempenho de cada funcionário, faz-se necessário atribuir grau de complexidade e tempo que cada atividade possui para ser realizada. Além disso, o superior deve extrair as informações e realizar o *feedback* com o funcionário para que este possa aperfeiçoar seu trabalho.

O presente trabalho sofreu limitações na análise por conta de não ter sido possível entrevistar as chefias, enquanto decisores, para atribuir pesos relativos aos subcritérios. Por isso, como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a continuidade da construção da avaliação de desempenho iniciada aqui.

REFERÊNCIAS

- Aguinis, H. (2007). *Performance Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Desafios de gestão de talentos durante o COVID-19 e além: Gestão de desempenho para o resgate. *BRQ Business Research Quarterly* , 23409444211009528.
- Anderson, R.I., Fish, M., Xia, Y. E Michello, F. (1999), *Measuring efficiency in the hotel industry: A stochastic frontier approach*, *Hospitality Management*, 18, 45-57.
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Teletrabalho: revisão sistemática da literatura e agenda de pesquisas futuras. *Heliyon* , 7 (10), e08165.
- Baker, S. R., Bloom, N., Davis, S. J., & Terry, S. J. (2020). *Covid-induced economic uncertainty* (No. w26983). National Bureau of Economic Research.
- Bretz, R. D., Milkovich, G. T., & Read, W. 1992. The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications. *CAHRS Working Paper Series - Cornell University ILR School*: 1-53. Retirado de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?Article=1298&context=cahrswp>
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho – O essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Livros Horizonte
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Chiavenato, Idalberto (1988). *Recursos Humanos, Edição Compacta*, São Paulo, Editora Atlas S.A.
- Chiavenato, I. (2001). Advances and challenges in human resource management in the new millennium. *Public Personnel Management*, 30(1), 17-26.
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed.
- Cunha, M. P., Cabral, C.C., Cunha, R.C. e Rego, A. (2006), *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*, 6a edição, Lisboa: RH Editora.
- Fischer, André Luiz. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. 2002.
- Gil, AC (1999). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo. Atlas.
- Gürbüz, T., & Albayrak, YE (2014). Uma abordagem de engenharia para avaliação de desempenho de recursos humanos: aplicativo MCDM híbrido com interações. *Applied Soft Computing* , 21 , 365-375.

Korn Ferry. (2020). Results of 2nd pulse survey impact of COVID-19 on rewards and benefits. Korn Ferry Digital. https://infokf.kornferry.com/rs/494-VUC-482/images/Covid_Global%20April%202020.pdf

Leite, N. P., & albuquerque, L. G. (2009). Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. *Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 3-16.

Leite, N. P., Leite, F. P., & de Albuquerque, L. G. (2012). Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional. *REGGE-Revista de Gestão*, 19(2), 281-298.

Losekann, R. G. C. B., & Mourão, H. C. (2020). Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. *Caderno de Administração*, 28, 71-75.

Lucena, W. G. L., & Marcelino, G. F. (2014). Avaliação de desempenho no ministério da ciência e tecnologia: um estudo do modelo de sink e tuttle. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 11(2), 51-70.

Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, PM, & Sánchez-Gardey, G. (2005). Gestão estratégica de recursos humanos: integrando as perspectivas universalista, contingente, configuracional e contextual. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 633-659.

Martin, DC e Bartol, KM (2003). Fatores que influenciam o sucesso do sistema de avaliação de desempenho de expatriados: Uma perspectiva organizacional. *Journal of International management*, 9 (2), 115-132.

Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2020a). Analysis of the use of performance evaluation theoretical foundations in empirical studies: na investigation in publications aiming at future research questions. *International Journal of Business Innovation and Research*, 23(1), 41-63.

Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2020b). Performance evaluation: what theoretical studies highlight about this theme. *International Journal of Business Performance Management*, 21(4), 455-476.

Martins, V. A., & Ensslin, S. R. & Ensslin, L. (2018a). Apoio à Gestão de Pagamentos para uma Universidade Federal: Proposta de um Modelo Multicritério Construtivista. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(2), 61-83. <https://doi.org/10.18359/rfce.2855>

Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2021). Avaliação de Desempenho no Setor Público: Oportunidades de pesquisa com base nas lacunas identificadas em estudos de casos. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 25(3), 3-22.

Martins, A. V., Ensslin, S. R., & Dutra, A. (2018b). Avaliação de Desempenho Organizacional: trajetória das pesquisas internacionais por meio de paradigmas e teorias. *Cuadernos de Contabilidad*, 19(47), 94-116. <https://doi.org/10.11144/javeriana.cc19-47.pado>

Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2020c). Performance evaluation: what theoretical studies highlight about this theme. *International Journal of Business Performance Management*, 21(4), 455-476.

Matos, L. S., Valmorbidia, S. M. I., Martins, V. A., & Ensslin, S. R. (2019). Development of performance evaluation theme: a systematic analysis of the literature. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 17(2), 63-97. <https://www.redalyc.org/journal/5707/570760763003/570760763003.pdf>

Mckinsey. (2020). COVID-19: Briefing materials. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/covid%2019%20implications%20for%20business/covid%2019%20july%209/covid-19-facts-and-insights-july-6.pdf>

Miner, John e Donald, Crane (1995). *Human Resource Management- The Strategic Perspective*. New York, harpercollins College Publishers.

Mohrman, M. A., Mohrman, S. A. E Lawler, E. E. (1989), *The Performance Management of Teams*, in Bruns, W. J., *Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*, USA: Harvard Business School Series in Accounting and Control.

Neely, A. E Austin, R. (2002), *Measuring Operations Performance: Past, Present and Future*, in Neely, A. (editor), *Performance Measurement – Theory and Practice*, Cranfield School of Management, PP. 41-50.

Nogueira, A. M., & Patini, A. C. (2012). Trabalho remoto e desafios dos gestores. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 9(4), 121-152.

Pacheco, Luiza *et al.* *Capacitação e desenvolvimento de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

Parnes, H. (1984). *People power: Elements of human resource policy*. Beverly Hills: Sage Publications.

Pereira, O. G. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional*.

Raquel Gonçalves Caldeira Brant Losekann, & Helena Cardoso Mourão. (2020). Desafios Do Teletrabalho Na Pandemia Covid-19: Quando O Home Vira Office. *Caderno de Administração*, 28, 71–75. <https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>

Robert, Y. I. N. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Rocha, J.A.Oliveira (1997). *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa, Editorial Presença.

Willis Towers Watson. (2020). COVID-19 pandemic fuels North American employers to pursue cost-containment strategies, Willis towers Watson survey finds. <https://www.willistowerswatson.com/en-US/News/2020/03/COVID-19-pandemic-fuels-North-American-employers-to-pursuecost-containment-strategies>