



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

POGGIO CAMISARIA LTDA

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
POGGIO CAMISARIA LTDA

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Janaina Paula Calió Gonçalves, RA 1012020100518
Juliana Paula Calió Buzeli, RA 1012020100520

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	7
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	8
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	10
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	11
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	13
4. CONCLUSÃO	16
REFERÊNCIAS	17

1. INTRODUÇÃO

A Poggio Camisaria Ltda.

Neste projeto será evidenciado o desempenho em recursos humanos da empresa Poggio Camisaria Ltda; uma empresa atuante no mercado de confecção há quase trinta anos. A empresa busca fazer moda com propriedade levando aos seus clientes inovações e tendências constantes.

Desta forma, será descrito e analisado quais as técnicas e modelos de avaliação de desempenho da empresa Poggio Camisaria Ltda, abordando o seu processo de diagnóstico de necessidade de treinamento e desenvolvimento.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Poggio Camisaria Ltda foi fundada no dia 05 de julho de 1990, sob o CNPJ 63.959.258/0001-30, localizada na Avenida Washington Luiz, Nr. 405, Bairro Jardim das Rosas, na cidade de Espírito Santo do Pinhal - SP. Atua no mercado de confecção no ramo varejista.

Há quase 30 anos, dois irmãos de família italiana se encantaram pelo mundo da alta costura e descobriram que, o que mais gostavam de criar, também fazia com que as pessoas se sentissem mais bonitas e confortáveis.

As inspirações vindas de uma pequena e aconchegante cidade ao sul da Itália, Poggiomarino, onde o avô dos irmãos nasceu, ganharam estilo sofisticado e alta qualidade em tecidos e costura, tornando-se cada vez mais conhecida.

De camisas masculinas com fibras nobres e tecidos italianos e egípcios, a procura nos pontos de venda cresceu tanto, que a marca avistou novas possibilidades e ampliou seu portfólio para jeans, malharia, fragrâncias e acessórios, masculino e feminino.

A busca por inovações e tendências é constante. E é isso o que faz com que novas linhas e coleções sejam sempre lançadas e com que mais pessoas conheçam e experienciem de também se sentir no topo.

A Poggio Camisaria busca fazer moda com propriedade, desenvolvendo mostruário completo, masculino e feminino, com peças também disponíveis em tamanhos especiais, vestindo as pessoas com estilo em todas as ocasiões.

Tudo começa com uma grande ideia. Definido após uma imersiva pesquisa de tendências, o conceito da coleção é desenvolvido e norteia a criação de todas as peças sempre mantendo a identidade da marca Poggio.

A linha de produção é otimizada para a fabricação completa de vestuário, com agilidade e qualidade.

O processo de produção das peças começa a ganhar forma com o desenvolvimento dos projetos e produtos que serão lançados na coleção. Estampas exclusivas, modelagem própria e desenhos criativos se transformam em realidade.

A linha de produção conta com um maquinário de ponta, com tecnologia sofisticada e colaboradores treinados e carinho aos detalhes que conferem qualidade e

inovação. Cada detalhe é pensado para transformar a marca Poggio em única. Embalada com personalidade, as peças são uma experiência antes mesmo de serem vestidas.

3. PROJETO INTEGRADO

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizado para a empresa Poggio Camisaria Ltda.

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

É notório que o aprendizado é indispensável na carreira profissional de qualquer pessoa. Nesse sentido, o aprendizado vai além da aquisição de conhecimentos, mas se complementa com a aquisição de habilidades, competências, atitudes e comportamentos.

A modernização do departamento de Recursos Humanos sinalizou às empresas a importância da implantação da gestão do conhecimento. Essa gestão consiste em um processo que visa melhorar o desempenho da empresa através da elaboração e implantação de ferramentas, processos, sistemas, estruturas e culturas que aprimorem a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento.

Inclui-se na gestão do conhecimento promovido pelo departamento de recursos humanos ações de treinamento e desenvolvimento, que são processos diferentes, mas que se complementam.

Segundo, Araújo (2006) o treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo, podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa.

O desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções.

Implantar a gestão do conhecimento oferecendo treinamento e desenvolvimento aos funcionários levará as empresa a obterem vantagens competitivas frente à concorrência. A empresa que diagnostica a necessidade de oferecer um plano de

treinamento e desenvolvimento consistente aos seus colaboradores entende a importância do capital humano na contribuição do sucesso perene das organizações.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para que um treinamento seja eficaz é preciso ter um diagnóstico de necessidades, um ambiente de aprendizagem positivo e um método de treinamento adequado.

Os métodos de treinamento podem ser classificados de duas maneiras: métodos de treinamentos tradicionais que exigem um instrutor ou um facilitador e envolvem a interação presencial entre os participantes. Nos métodos tradicionais serão abordados métodos de apresentação, métodos práticos e métodos de formação de grupos. A outra classificação são métodos de treinamento com base em tecnologia, que estão crescendo por causa dos aumentos potenciais na eficácia do aprendizado, bem como nas reduções de custos, onde serão abordados através de mídias sociais, simulação e jogos, tecnologias móveis de aprendizagem, sistema de tutoria inteligente e aprendizagem a distância.

Os métodos de treinamento presenciais tradicionais, incluindo métodos de apresentação, práticos e de formação de equipes são eficazes para comunicar informações (conhecimento) de forma eficiente a um grande número de aprendizes. Deve ser complementado por oportunidades de prática, discussão e feedback para facilitar o aprendizado. Os métodos práticos são aqueles em que os participantes envolvem-se diretamente no aprendizado, sendo ideais para o desenvolvimento de habilidades e comportamentos, com simulações, aprendizado autodirigido, jogos de negócios, estudos de caso, dramatizações e modelagem do comportamento. Estes métodos podem ser caros de se desenvolver, mas incorporam as condições necessárias ao aprendizado e à transferência do treinamento. Os métodos de formação de grupos como treinamento de equipe, aprendizagem pela ação e aprendizagem de aventura focam em ajudar as equipes a ampliarem as habilidades necessárias ao trabalho em equipe eficaz, como autoconhecimento, resolução de conflitos e coordenação e a construir coesão e identidade para a equipe.

As técnicas de formação de grupos podem abarcar o uso de métodos de apresentação, bem como de exercícios nos quais os integrantes da equipe precisam interagir e comunicar-se entre si.

Com o impacto da tecnologia, os métodos de treinamento com base em tecnologia estão se destacando de forma muito rápida e eficaz.

As novas tecnologias tornaram possível a redução dos custos associados à oferta de treinamento aos funcionários, o aumento na eficácia do ambiente de aprendizagem e a contribuição do treinamento para as metas de negócio. Porém podemos apontar também desvantagens com uso da tecnologia neste segmento como dificuldade de uso para usuários iniciantes, a possibilidade de interfaces de teclado ou mouse difíceis (o que desmotiva os alunos), o alto investimento de tempo e dinheiro na programação do conteúdo e a falta de evidências que comprovem a sua eficácia para o aprendizado.

Podemos citar várias a formas de treinamento com uso da tecnologia, tais como e-learning, aprendizagem on-line e treinamento com base em computador (CBT), Webcasts/Seminários on-line, Podcasts, Aprendizagem móvel, Blended learning, Wikis, Aprendizagem a distância, são as que mais se destacam nas organizações nos dias de hoje.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O departamento de recursos humanos da Poggio Camisaria Ltda identifica e apoia como sendo de suma importância o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores e aplica-os constantemente em todos os níveis da organização .

A empresa busca mesclar os métodos de treinamento e desenvolvimento a serem aplicados (tradicional ou tecnológico) à seus funcionários. Ela mantém uma periodicidade para aplicá-los, a fim de estar com seu capital humano treinado e capacitado para toda e qualquer função a ser exercida.

Por se tratar de uma empresa familiar, que preza pelo bom relacionamento entre colaboradores e chefia, o departamento de recursos humanos procura deixar seus

colaboradores mais a vontade quanto ao treinamento a ser oferecido, para que eles possam absorver e aproveitar o máximo de informação possível.

Nos níveis operacionais, são oferecidos métodos de treinamentos tradicionais, como por exemplo a oferta de cursos presenciais, palestras com profissionais da área, treinamentos in loco e em equipes. Como exemplo podemos citar o treinamento face a face aplicado às costureiras para aprimorar a técnica de costura em novos equipamentos adquiridos pela empresa.

Já nos níveis administrativos a empresa opta pelo uso de ferramentas tecnológicas para aplicar os treinamentos, pois considera os pré requisitos que essa modalidade de treinamento sugere.

Portanto, para os níveis administrativos são utilizados treinamentos on line, aprendizagem a distância e salas de chats. Podemos citar como exemplo a capacitação dos colaboradores para o uso de um novo sistema ERP implantado na empresa. Assim, ela consegue atingir uma maior eficácia de assertividade do treinamento ao usar essa metodologia.

A empresa Poggio Camisaria Ltda faz um planejamento dos treinamentos que serão desenvolvidos durante o ano. Com isso, consegue controlar e manter atualizado o desenvolvimento de seus colaboradores, realizando feedbacks constantes para a avaliação e implantação de melhores práticas.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Medir o desempenho organizacional tem sido um dos requisitos mais desafiadores para as organizações e ainda é fruto de amplo debate. Desde que os sistemas de medição de desempenho evoluíram de uma simples ferramenta de controle, focada em medidas de desempenho financeiro e de produtividade, para um processo de gestão cíclico e mais abrangente, ainda podemos perceber que a compreensão desses sistemas ainda não está completa.

Avaliar o desempenho dos colaboradores de uma empresa é muito importante para todo o processo. Analisar o comportamento e a forma como estão desenvolvendo suas atividades em relação aos objetivos da empresa se torna cada dia mais fundamental. Podemos avaliar as pessoas (de forma individual ou em grupos), as tarefas, o cargo ou a função, entre outros elementos. A avaliação deve ter como base a descrição do cargo ocupado pelo funcionário. Nela, encontraremos o detalhamento das tarefas a serem realizadas e o desempenho esperado do funcionário para atingir esses objetivos.

Assim, a gestão de desempenho pressupõe tomada de decisão e ação com base nas informações derivadas do processo de medição de desempenho.

Alguns autores apontem a gestão de desempenho como o processo para desenvolver o conjunto de métricas, estabelecer metas, coletar, analisar, relatar, interpretar e avaliar os diferenciais de desempenho. Outros, pressupõem um modelo de gestão de desempenho composto de medir o desempenho e comunicar resultados, recompensar e reconhecer, promover a melhoria (otimização das capacidades) e revisar os papéis da organização e das equipes, sugerindo a gestão do desempenho como um processo que ajuda as organizações a estabelecer metas e a acompanhar o progresso ao longo do tempo.

Seja qual for a técnica ou modelo a ser escolhido da avaliação de desempenho e, que se trata de um processo contínuo e dinâmico, tanto a empresa quanto o aplicador da avaliação devem estar muito bem estruturados e instruídos nos momentos antes, durante e após a aplicação da avaliação, para que o uso da ferramenta seja feito de forma

adequada trazendo bons resultados para a organização. Para isto, existem diferentes técnicas e métodos de avaliação de desempenho, as quais as organizações podem mobilizar a fim de avaliar características que sejam importantes tanto para o coletivo quanto o individual.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

No âmbito da avaliação de desempenho nas organizações, as técnicas se referem ao conjunto de instrumentos que a organização apresenta para compor as diferentes etapas dos modelos de avaliação de desempenho escolhidos. As técnicas de avaliação de desempenho, representam o meio utilizado para produzir e coletar dados, os quais serão utilizados para mensurar determinados aspectos do que acontece no dia a dia da empresa a partir dos critérios passíveis de serem observados e analisados com as variáveis que cada técnica permite avaliar.

As técnicas de avaliação de desempenho são utilizadas como suportes metodológicos para o sistema de avaliação de desempenho nas organizações.

Podem ser classificadas por métodos individuais ou coletivas e precisam ter os seus objetivos alinhadas à estratégia organizacional dando ênfase ao desenvolvimento de competências humanas.

Dentre as opções das técnica de avaliação para aplicação em múltiplos funcionários, temos:

- **Classificação:** consiste em elaborar uma lista classificando os funcionários segundo um critério geral estabelecido. A desvantagem desse método é a dificuldade em elaborá-lo caso a lista de funcionários seja extensa.
- **Comparação em pares:** Essa abordagem está atrelada ao método classificação, pois torna-o mais confiável, principalmente quando há muitos funcionários para classificar. Assim a classificação é feita em pares, comparando apenas dois funcionários de cada vez.
- **Distribuição forçada:** No sistema de distribuição forçada o avaliador deve avaliar os funcionários de acordo com uma distribuição preexistente de categorias denominada forma organizacional.

- **Gestão por objetivos:** A gestão por objetivos vai além de um processo e programa de avaliação. Ela é considerada uma filosofia de prática de gestão, método por meio do qual gestores e subordinados planejam, organizam, controlam, comunicam e debatem sobre os objetivos a serem atingidos.

Dentre as opções das técnicas de avaliação individuais, temos:

- **Escalas de pontuação gráficas:** Nesta técnica o funcionário é avaliado em uma escala que vai de excelente, bom, satisfatório, regular e insatisfatório de características que já pré determinadas pela empresa.
- **Escolha forçada:** Nesse formato, o avaliador deve escolher uma descrição entre várias afirmações a respeito de um funcionário, que descreve um comportamento eficaz ou ineficaz.
- **Relatório descritivo:** Nessa técnica, é feita uma descrição dos aspectos negativos e positivos do comportamento do funcionário.
- **Incidentes críticos:** nessa técnica o avaliador deve manter um registro dos incidentes comportamentais - chamados de incidentes críticos representativos de desempenho eficaz ou ineficaz de cada funcionário avaliado.
- **Lista de verificações:** Consiste em uma lista com um conjunto de descrições que o avaliador correlaciona com o funcionário, identificando se ele possui ou não o traço listado.
- **Escalas de Comportamento:** Essa abordagem usa os incidentes críticos como afirmações de base em uma escala e apesar da dificuldade de serem elaboradas a sua vantagem é que esse método pode oferecer feedback específico, ajudando a melhorar o desempenho.

Identificamos que a empresa Poggio Camisaria Ltda utiliza um modelo de avaliação para aplicação em múltiplos funcionários similar à gestão por objetivos, na qual a equipe gestora reconhece nesse método uma forma de avaliação eficaz voltada para os objetivos de curto, muito embora não permita comparações entre funcionários.

A empresa também nos informou, que esporadicamente realizam a avaliação individual similar ao método de escalas de pontuação, pois julga ser um método aplicável com relação aos seus custos e fácil de utilizar. Segundo o gestor, essa

abordagem apresenta um panorama específico no desempenho de cada funcionário, apresentando informações importantes para a sua avaliação e reavaliação e promove futuras tomadas de decisões a respeito da aplicação de treinamentos à esses colaboradores.

A equipe relatou a empresa os principais métodos de técnicas de avaliação, apresentado as suas vantagens e desvantagens como mostra na tabela a seguir:

Métodos Individuais	Comentários
Escalas de Pontuação	Fáceis de usar, fáceis de preencher, relativamente baratas; centradas demais na pessoa e não no desempenho.
Escolha Forçada	De custo relativamente baixo, fácil de usar, difícil de explicar aos avaliados.
Relatório Descritivo	Bom para apresentar <i>feedback</i> específico se o avaliador for um bom redator; difícil de estabelecer comparações entre os avaliados.
Incidentes Críticos	Método que consome muito tempo, requer disciplina para registrar os incidentes e revela comportamentos críticos facilmente discutidos com o avaliado.
Escalas de Comportamento	Difíceis de serem elaboradas, consomem muito tempo, excelentes para oferecer <i>feedback</i> específico a fim de ajudar a melhorar o desempenho.
Métodos de Avaliação de Múltiplos Funcionários	Comentários
Classificação e Comparação em Pares	Difíceis de usar para apresentar <i>feedback</i> , boas para estabelecer comparações entre os funcionários.
Gestão por Objetivos	Método centrado nos resultados importantes, algumas vezes voltado ao curto prazo; não permite comparações entre funcionários.

FIGURA 9-12: Algumas Vantagens e Desvantagens das Várias Técnicas de Avaliação de Desempenho. Livro: Gestão e Avaliação de Desempenho - JOHN M. IVANCEVICH.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

O processo de avaliação envolve o uso de modelos que possam orientar a identificação e análise de informações necessárias para o desenvolvimento humano e organizacional.

A escolha desse modelo deve estar alinhada aos objetivos da empresa, da cultura e do clima organizacional, considerando o perfil dos gestores, colaboradores e resultados de processos anteriores.

Cada modelo de avaliação possui um objetivo e caberá ao gestor de recursos humanos a escolha do melhor método, decidindo por aquele que irá agregar valor para o momento que a organização está passando.

Qualquer que seja o modelo de avaliação escolhido pela organização, seu ponto de partida deve ser a fixação de objetivos claros, que possam ser mensurados de forma simples e assertiva.

É com base na análise de quanto e como metas como essas foram cumpridas que a avaliação será feita.

A Avaliação pelo superior hierárquico é um dos métodos mais comuns e simples. Como o próprio nome diz, neste caso, quem faz a avaliação é a chefia e ninguém mais. Uma vantagem desse métodos é a uniformidade entre os critérios usados na avaliação, uma vez que a avaliação é feita por um único avaliador. Um ponto fraco desses métodos é que o colaborador pode ser prejudicado caso a relação da dupla não seja boa ou o avaliador tenha uma percepção equivocada do desempenho de seu subordinado.

A Autoavaliação é outro método também muito utilizado como avaliação de desempenho pelas organizações. Essa técnica é dividida em duas partes. Primeiro, o funcionário reflete sobre o próprio desempenho. Em seguida, ele e seu superior discutem sobre os achados do avaliado. Um ponto positivo desse método é uma autorreflexão, exercício que nos permite pensar sobre nossa performance e identificar tanto as habilidades que precisam ser melhoradas como aquelas tarefas em que estamos nos saindo bem e não tínhamos percebido antes da avaliação. Podemos considerar como desvantagem que os resultados podem ser condicionados pelos pontos de vista e interesses individuais do avaliado, o que dificulta o diálogo com o superior.

A Avaliação a 360° é considerado o método mais completo de avaliação existente. Todos os colaboradores, independentemente da sua posição hierárquica, são simultaneamente avaliadores e avaliados. Para garantir a validade desta técnica, o anonimato deve ser assegurado. A vantagem desse método é de possibilitar aos subordinados a oportunidade de avaliar livremente o desempenho de seus superiores, o que torna o processo muito rico porque toda a equipe tem a chance de melhorar sua performance. Porém, para este processo, requer um nível de maturidade profissional

mais elevado, sobretudo da chefia, que deverá estar aberta a receber críticas, o que pode ser considerado como uma desvantagem.

Não importa o método escolhido, deve-se ter em mente que o mais importante é apontar, junto com o colaborador, qual será a mudança de comportamento necessária para melhorar as fraquezas identificadas no processo.

A avaliação deve ser finalizada com a elaboração de uma lista de três ações que o avaliado deverá praticar para mudar determinado comportamento. O processo se tornará mais efetivo e trará os resultados esperados se o avaliador ajudar o avaliado acompanhando a realização das ações propostas.

A Poggio Camisaria utiliza por diversas vezes o método da avaliação pelo superior hierárquico, onde cada líder de setor é responsável pela aplicação da avaliação e seu feedback junto ao colaborador.

Tempo de produtividade, qualidade da mão de obra, faltas justificadas ou não, atrasos, postura e comportamento no trabalho em equipe e individual, são itens avaliados pelos líderes de cada setor.

Muito embora o uso desse método traga uniformidade entre os critérios usados na avaliação, nota-se que muitas vezes não traz os resultados esperados pelos líderes no momento da sua aplicação, fazendo com que haja uma percepção equivocada do desempenho dos colaboradores em determinados momentos. Há uma uniformidade dos critérios, porém não há uma uniformidade na interpretação dos resultados pelos líderes.

Na empresa também não é aplicado de forma documentada (registrado através formulários) nenhum método de avaliação de desempenho para os departamentos auxiliar e administrativo. Nota-se que a chefia faz as avaliações de forma natural no dia a dia, sem que haja registro das evidências.

4. CONCLUSÃO

Em vista dos argumentos apresentados neste trabalho, podemos contextualizar de forma breve, porém clara, a análise dos métodos de treinamento e desenvolvimento bem como os modelos da avaliação de desempenho utilizados pela empresa Poggio Camisaria Ltda.

Vimos que embora a empresa seja uma organização tradicional e familiar, ela está constantemente buscando aplicar todos conceitos e metodologias pertinentes à nova estrutura da gestão de recursos humanos, com o lema de ser uma empresa cada vez mais moderna e humanizada.

Conclui-se que, a Poggio Camisaria Ltda faz uma gestão eficiente dos seus recursos humanos. Ela possui um plano de gestão de treinamento e desenvolvimento altamente aplicável a todos os níveis de sua equipe, pois acredita que só através do conhecimento é que o crescimento profissional acontece, trazendo vantagens competitivas para a empresa e para os colaboradores. Além do plano de treinamento e desenvolvimento, a empresa possui modelos de avaliação de desempenho muito bem estruturados, que dão feedbacks importantes sobre as futuras tomadas de decisões. Um dos principais diferenciais da empresa Poggio Camisaria Ltda é estar preparada para acatar as mudanças que acontecem na gestão de recursos humanos a fim de melhorar cada vez mais o seu desempenho empresarial.

REFERÊNCIAS

POGGIO CAMISARIA LTDA. Disponível em: <http://poggio.com.br> . Acesso em: 07/09/2020

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. Administração de recursos humanos. São Paulo: Cengage Learning, 2016. CHIAVENATO, I.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. CHIAVENATO, I.

Noe, Raymond A. Treinamento e desenvolvimento de pessoas : teoria e prática / Raymond A. Noe ; tradução: Amanda Alice Weber Schmitt ; revisão técnica: Ana Carolina de Aguiar Rodrigues. – 6. ed. – Porto Alegre : AMGH, 2015. xix, 388 p. : il. ; 25 cm

Mediação e Gestão de Desempenho em empresas. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-86212020000100195&script=sci_arttext#B57. Acesso em 14/11/2020

Oliveira, Luciano Oliveira de. Gestão estratégica de recursos humanos / Luciano Oliveira de Oliveira – 2. ed. – Porto Alegre : SAGAH, 2017. 192 p. : il. ; 22,5 cm. ISBN 978-85-9502-024-5 1. Recursos humanos - Administração. I. Título.

Recursos humanos: o capital humano nas organizações. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.