



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

<MAGAZINE LUÍZA S/A>

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

DEZEMBRO, 2019

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
<MAGAZINE LUÍZA S/A>

MÓDULO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

BRUNO HENRIQUE BARBOSA MONTORO RA: 1012019100302
SILAS MARQUES DE SOUZA TIMPORINI RA: 1012019100223

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

DEZEMBRO, 2019

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	5
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	7
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	9
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	12
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO.....	13
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO.....	14
4. CONCLUSÃO	16
REFERÊNCIAS	18
ANEXOS	20

1. INTRODUÇÃO

As empresas visam crescimento e investem cada vez mais na sustentabilidade no mercado do varejo. Com a inovação e ênfase na qualidade total do atendimento, proporcionando crescimento nos lucros, visando ampliação no mercado financeiro e abertura de novas filiais.

A empresa Magazine Luíza, atua no ramo de vendas, eletro e móveis. Suas lojas possuem um setor de recursos humanos que conduzem os processos para recrutamento, seleção, desligamentos de funcionários, programas de integração, pesquisa organizacional e cultura organizacional.

Assim como toda empresa, a Magazine Luíza, também utiliza ferramentas de gestão de pessoas que tem por objetivo de avaliar o desempenho individual ou de um grupo de pessoas em sua empresa. Poderá avaliar o desempenho já falado, de uma equipe em específica, de um setor, de uma unidade, de cargos. Tudo depende do que se quer obter através da avaliação de desempenho.

É através da avaliação de desempenho que vai ser possível identificar onde se está em relação onde se quer chegar.

Além da avaliação, é utilizado um treinamento e desenvolvimento de pessoas, esse conjunto de ações ajuda a capacitar e a reter os profissionais de acordo com as tendências atuais, ao mesmo tempo em que alinham as atividades por eles aos objetivos da organização. Como resultado, há melhorias significativas na qualidade de trabalho.

Alguns treinamentos também ajudam na orientação de investimentos e gastos necessários para que a empresa mantenha o crescimento mesmo em tempos difíceis e em momentos nos quais ainda não possui clientes suficientes para se manter com o lucro. Entre os principais tipos de treinamentos e desenvolvimento de pessoas destacam-se os treinamentos comportamentais, cujo o objetivo é trabalhar o relacionamento interpessoal dos colaboradores, de modo que, eles desenvolvam sua inteligência emocional, para lidar com diferentes pessoas e situações.

Portanto, o principal objetivo do treinamento, deve ser oferecer acesso a um aprendizado permanente e com estruturas focadas para todos os setores, visando atingir um melhor resultado de aplicação prática na gestão empresarial.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

DADOS DA EMPRESA: Magazine Luíza S/A

CNPJ: 47960950/0001-21

ENDEREÇO MATRIZ: RUA Voluntários da Franca, 1465 – Centro, Franca – SP, 14400-490

ATIVIDADES PRINCIPAIS: Rede varejista e atuação com foco na comercialização de bens duráveis no Brasil

CLASSIFICAÇÃO SETORIAL: Consumo Cíclico/ Comércio/
Eletrodomésticos

SITE DA EMPRESA: www.magazineluiza.com.br

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A primeira etapa antes de realizar um treinamento deve ser fazer um levantamento, ou diagnóstico, das necessidades de treinamento (LNT). Esta etapa, como o próprio nome já diz, tem por objetivo identificar quais saberes ou competências humanas precisam ser aprendidas e desenvolvidas. Nem sempre é fácil investigar quais são as necessidades das pessoas e da organização em relação ao que precisam desenvolver, por esse motivo, serão abordados alguns métodos recomendados por especialistas em gestão de pessoas. BlogRH (2018).

Métodos

Segundo Chiavenato, citado por BlogRH (2018), propõem três métodos para o diagnóstico:

- **Avaliação de processos** — Consiste em avaliar os processos produtivos da empresa, verificando barreiras, pontos fracos com relação ao desempenho das pessoas, custos laborais, etc.
- **Retroação direta** — Os próprios funcionários são capazes de comunicar quais informações, habilidades ou atitudes precisam treinar para desempenharem melhor suas tarefas.
- **Visão de futuro** — As novas tecnologias, equipamentos e processos que surgem apontam a necessidade do desenvolvimento de novas competências a serem adquiridas pelas pessoas.

As técnicas de coleta de dados podem ser: entrevistas; observação; pesquisa nos documentos da empresa; relatórios de produtividade; e, questionários.

Além do exposto, a necessidade de treinamento pode ser apontada por solicitação dos diretores, pelo resultado da avaliação de desempenho, pelos relatórios de análises e até pela própria solicitação do colaborador, desde que esse obtenha aprovação de seu chefe.

Análise em quatro níveis

A análise em quatro níveis propõe uma visão sistêmica da necessidade de treinamento, ou seja, abrange as necessidades organizacionais, grupais, individuais e, até as necessidades de clientes e fornecedores. Veja como funciona o levantamento das necessidades de treinamento (LNT) em quatro níveis propostos por Chiavenato:

1. **Análise organizacional** — Incorporar a missão, a visão e os objetivos estratégicos da empresa no treinamento. O entendimento desse conjunto organizacional permite que sejam contemplados os principais propósitos da organização.
2. **Análise dos recursos humanos** — Determinar quais comportamentos, competências, conhecimentos e atitudes precisam ser desenvolvidos a partir do perfil das pessoas. Assim, elas poderão contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa.
3. **Análise da estrutura de cargos** — Observar quais são os requisitos e especificações dos cargos, assim como as habilidades, competências e atitudes que as pessoas deveriam ter para desempenhar adequadamente seu cargo.
4. **Análise do treinamento** — Estabelecer objetivos e metas para serem utilizados como critérios para avaliação do programa de treinamento.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento constitui-se no processo de ajudar o empregado adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamentos e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes. Fundamental para a eficácia do processo de treinamento e desenvolvimento é o levantamento das necessidades de treinamento.

Ele tem por objetivos diagnosticar o atual estágio das competências como: conhecimento, habilidades e atitudes e assim projetar a elevação destas ao nível desejado e exigido pelas operações e estratégias das organizações.

Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), citado pelo Portal Educação (2013), destacam-se as principais finalidades do processo de treinamento e desenvolvimento são:

- Adequar a pessoa à cultura da empresa;
- Mudar atitudes;
- Adaptação das pessoas para lidar com a modernização da empresa;
- Desfrutar da competência humana;
- Preparar pessoas para serem remanejadas;
- Passar informações adiante; e
- Reduzir custos na busca por objetivos empresariais

De acordo com Noe (2015), as empresas utilizam dois tipos de métodos de treinamentos, o tradicional e o com base em tecnologia, entretanto os dois métodos possuem algumas vantagens e desvantagens.

Método de Treinamento Tradicional são métodos de apresentação, práticos e formação de grupos.

Vantagens: ter contato direto com a empresa, podendo ter a chance de trabalhar em equipe, os profissionais desenvolvem suas habilidades específicas, aprendem a lidar com questões interpessoais, as empresas criam situações de entretenimento através de palestras, utilizam instrução audiovisual para elaboração dos conteúdos propostos para a

realização dos trabalhos, além de estimular o aprendizado e também exercer a criatividade dos profissionais, colocando seu conhecimento em prática.

Desvantagens: esse método de treinamento contém muitas burocracias, se torna cansativo, monótono e repetitivo e nem sempre é eficaz o suficiente para avaliar um candidato ou uma equipe.

- **Método de apresentação:** são aqueles em que os aprendizes são destinatários passivos de informações; incluem combinação de métodos que pode envolver os funcionários ativamente e ajudar na transferência do treinamento ex: (palestras, vídeos).
- **Métodos práticos:** exigem que participantes estejam ativamente envolvidos no aprendizado, incluindo treinamento no local de trabalho, simulações, estudo de caso, jogos de negócios, dramatizações e modelagem do comportamento.
- **Métodos de formação de grupos:** métodos de treinamentos elaborados para melhorar a eficácia em grupo ou em equipe.

Método de Treinamento com base em Tecnologia são métodos que relacionam mídias sociais, simulações e jogos, sistemas de tutoria inteligente, aprendizagem a distância e tecnologias móveis de aprendizagem

Vantagens: necessidade de melhor integração dos colaboradores, melhoria de controles organizacionais, melhoria da qualidade do atendimento, aumentar a produtividade, gerar um ambiente criativo, habilidades interpessoais como gestão de tempo, comunicação, liderança.

Desvantagens: resistência pelos funcionários por obterem uma cultura tradicional, dificuldade de uso para funcionários iniciantes, o auto investimento de tempo e dinheiro na programação do conteúdo e a falta de evidências que comprovem sua eficácia para o aprendizado.

- **Mídias sociais:** tecnologias móveis online usadas para criar comunicações interativas que permitam a criação e a troca de conteúdo. EX: blogs, MySpace, Twitter, LinkedIn.

- **Simulações e jogos:** são usados principalmente para o desenvolvimento de habilidades de gestão, exigem que os colaboradores analisem informações e tomem decisões, estimulam o aprendizado e simulam a natureza competitiva do negócio.
- **Tecnologias móveis de aprendizagem:** usadas para criar comunicações interativas que permitam a criação e a troca de conteúdo. Ex: tablets, notebook, celulares.
- **Sistemas de tutoria inteligente:** é um sistema instrucional que usa inteligência artificial. Há três tipos de ambientes: tutoria, coaching e empoderamento.
- **Aprendizagem à distância:** usada por empresas geograficamente dispersas para fornecer informações sobre novos produtos, políticas ou procedimentos, além de fornecer treinamento em habilidades e palestras de especialistas para funcionários que estejam fazendo trabalho de campo.

O melhor método a ser utilizado, portanto é o com base em tecnologia, por ser um método mais atual, que proporciona facilidade de aprendizagem, podendo se aprimorar mesmo em casa ou no trabalho ou em qualquer outro através de cursos online, grupos de interação, ensino a distância, tutorias em canais no youtube. Com a tecnologia ficou mais fácil aprender e a equilibrar o tempo de forma eficaz, não se torna cansativo e monótono como participar de palestras, podemos ter acesso ao mesmo conteúdo do qual conseguimos ver em qualquer outro ambiente fora do trabalho, enquanto fazemos outras tarefas conseguimos conciliar nossas atividades paralelas para buscar a aprender e evoluir.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O processo de treinamento e desenvolvimento são desenvolvidos através da necessidade que a organização tem para dar a oportunidade dos profissionais líderes e

colaboradores de obterem conhecimento a curto prazo e desenvolverem suas capacidades e habilidades pessoais e profissionais, através de diversos meios como: comunicação, entretenimento, cursos, treinamentos individuais e em grupos preparando o mesmo para enfrentar as diversas tarefas do dia a dia da organização.

Vejamos abaixo os níveis de treinamentos que são desenvolvidos pela empresa Magazine Luíza. Blog Magazine Luíza (2015):

- **Níveis de organização:** como toda empresa, a Magazine Luíza tem como necessidade priorizar um bom atendimento, devido a isso encontrou formas eficazes de chegar ao seu objetivo organizacional, treinando seus líderes para que os mesmos saibam conduzir junto aos seus colaboradores, um trabalho de equipe diferenciado com métodos e objetivos de desenvolver o perfil de um líder para potencializar os resultados da equipe. Visando isso, a empresa disponibiliza treinamentos somente aos líderes da organização, referente a cultura da empresa para que o mesmo saiba liderar e desenvolver a equipe em um todo.
- **Níveis de Tarefa:** a empresa Magazine Luíza notando que a maioria de seus colaboradores quando entram para o quadro da equipe, se sentem um pouco deslocados e na maioria das vezes mesmo tendo experiências profissionais anteriores ou não, não se enquadram com o tempo no perfil de trabalho exercido para aquela determinada função, portanto resolveram aderir um planejamento e meritocracia para treinar o seu colaborador o aperfeiçoando conforme a necessidade da organização e o instruindo para realizar suas tarefas com perfeição e trazendo um bom feedback para a empresa.
- **Níveis do indivíduo:** o “Programa saber Luíza”, conhecido internamente pela organização da empresa Magazine Luíza tem como objetivo disponibilizar bolsas de estudos para funcionários que desejam ampliar seus conhecimentos pessoais e profissionais contribuindo para o alto desenvolvimento dos colaboradores, a empresa concede o benefício a todos que tenham mais de um ano de empresa e obtenham parecer favorável de seus líderes imediatos. O auxílio varia de acordo com o curso (graduação, pós-graduação, idiomas e complementares) e o tempo de

empresa do beneficiado. Mais do que conhecer o benefício, a empresa se empenha em divulgá-lo da forma mais democrática e acessível possível, permitindo que todos tenham conhecimento da política e possam concorrer em iguais condições. Com isso o indivíduo se sente motivado a crescer pessoalmente e profissionalmente obtendo melhores resultados não somente para a empresa, mas para benefício próprio. Esse incentivo traz como motivação ao funcionário a se esforçar e empenhar para ter bons resultados dentro da organização.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Software Avaliação (2019), cita que a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada funcionário em função das atividades que ela desempenha das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento, que gera muitos efeitos positivos na empresa.

De forma resumida, pode-se dizer que a avaliação de desempenho é o processo pelo qual as organizações avaliam o desempenho e o desenvolvimento do empregado no cargo.

As técnicas de avaliação é uma ferramenta usada para avaliar um indivíduo ou um grupo através de métodos e disciplinas conforme suas necessidades dando suporte ao desempenho do profissional e avaliando o mesmo através de testes, treinamentos, comportamento e diversos métodos conforme a necessidade da organização. Todo colaborador precisar receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho. Isso tem como objetivo para a organização saber como os colaboradores desempenham as atividades para ter noção de suas potencialidades.

De acordo com Pio (2008), as principais razões pelas quais as organizações estão preocupadas em avaliar o desempenho são:

- Proporcionar um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e dimensões.
- Comunicar aos colaboradores como estão sendo se saindo no trabalho e sugerindo quais as mudanças necessárias, tanto no comportamento e atitudes, quanto nas habilidades e conhecimentos.
- Permitir que os chefes pensam a respeito dos seus colaboradores, são utilizadas para os gerentes como base para conduzir e aconselhar os colaboradores a respeito do seu rendimento.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

De acordo com Siteware (2014), A técnica de Avaliação é uma das ferramentas mais utilizadas pela gestão de pessoas para mensurar a performance dos colaboradores de uma organização. Essa avaliação tem como objetivo principal avaliar o desenvolvimento de atividades designadas aos colaboradores em um determinado período. É uma ótima oportunidade de desenvolvimento, tanto para a empresa como para o colaborador.

Dessa forma, é possível capacitar talentos e propor planos de desenvolvimento de acordo como os feedbacks, estimulando um trabalho cada vez melhor.

Através da técnica de avaliação, a organização consegue avaliar tanto um indivíduo quanto um grupo todo. Para que possamos entender melhor como funciona, são feitas algumas avaliações segundo Ivancevich (2011), que se descrevem abaixo:

Métodos Individuais:

- Escalas de pontuação gráficas: escala gráfica com uma listagem de cinco opções que vai de insatisfatório a excelente, com os resultados os funcionários terão destaques com seus pontos fortes e quais são aqueles que terão que ser resolvidos para melhorar cada dia mais o desempenho do profissional.
- Escolha forçada: o avaliador deve selecionar a descrição prévia que mais represente o desempenho do avaliado.
- Relatório descritivo: permite o detalhamento maior do envolvimento do avaliado na construção daquele resultado.
- Incidentes críticos: devem ser registrados os incidentes mais relevantes tanto negativos como positivos, isso enriquecerá o momento do feedback.
- Lista de verificações: identifica uma série de itens que precisam ser concluídos e verificados no processo de avaliação. Na sua forma mais simples é um conjunto de objetivos ou descrições.
- Escalas de comportamento: é usado para identificar uma série de comportamentos que abrangem o domínio do cargo.

Métodos Múltiplas:

- Classificação: o gestor classificará todo seu time do pior ao melhor desempenho.
- Comparação em pares: avaliação de todos os membros da equipe sempre em pares, escolhendo um dos dois, no final os mais votados são os que tiveram melhor desempenho na equipe.
- Distribuição forçada: distribuição de profissionais por faixa de desempenho, o profissional pode ter uma avaliação de desempenho que em alguns momentos pode não retratar o resultado real.
- Gestão por objetivos: retrata uma evolução na gestão de desempenho, trazendo a participação dos avaliados desde a construção dos objetivos até no compromisso em definir as ações de evolução.

A empresa Magazine Luíza avalia seus colaboradores através de métodos múltiplos, avaliando a equipe por completo sem fazer diferença entre os colaboradores, envolvendo os no processo de avaliação de líderes, fornecedores, visando um desempenho e evolução de toda uma equipe. Essa prática faz com que todos além do trabalho em equipe tenham também o desempenho individual, podendo crescer profissionalmente e pessoalmente.

Pontos positivos: Boa para estabelecer comparações por pares entre funcionários; métodos centrados nos resultados importantes; voltado ao curto prazo.

Pontos negativos: Difícil de usar para apresentar Feedback, não permite comparações entre funcionários nas gestões por objetivos.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Segundo Ivancevich (2011), para fornecer informações que atendam as metas da organização e que sejam legais, os sistemas de avaliação de desempenho devem produzir dados precisos e confiáveis. A capacidade de gerar dados precisos e confiáveis pode ser

melhorada com à adoção de um processo sistemático. Estas seis etapas podem servir de base para esse tipo de processo:

- Estabelecer padrões de desempenho para cada posição e os critérios de avaliação;
- Estabelecer políticas de avaliação de desempenho que determinem quando avaliar, com que frequência e quem deve avaliar;
- Fazer os avaliadores coletarem os dados de desempenho dos funcionários;
- Fazer os avaliadores (e funcionários, em alguns sistemas) avaliarem o desempenho dos funcionários;
- Discutir a avaliação com o funcionário;
- Tomar decisões e arquivar a avaliação.

A empresa Magazine utiliza o modelo de avaliação 360° que é considerada uma das mais completas. Isso porque todos os envolvidos na rotina de trabalho do colaborador são convidados a participarem do processo.

Líderes, membros da equipe, o próprio colaborador e até mesmo clientes e fornecedores participam da avaliação. Ao fim do processo, é feita uma comparação as considerações dos avaliadores e as do avaliado, gerando feedbacks valiosíssimos. Tendo como alguns pontos positivos:

- Várias perspectivas do desempenho de uma pessoa;
- As avaliações permitem analisar a pessoa com base no contato e na observação real;
- O feedback vem de várias direções: de cima, de baixo e do mesmo nível;
- Feedback anônimo e de baixo para cima que resulta em participação plena;
- O conhecimento dos pontos fortes e fracos é motivador.

4. CONCLUSÃO

Concluimos que toda organização necessita de um sistema de gestão onde possam elaborar e desenvolver métodos e técnicas de treinamento e desenvolvimento como elaborar um processo de avaliação de desempenho para determinado colaborador ou para uma equipe para que se possa conseguir objetivos esperados para a organização.

Devem analisar qual deles se adequam melhor as necessidades da organização, qual o melhor método de treinar e desenvolver seus colaboradores, eles precisam de um gestor de pessoas que saiba aplicar da melhor maneira e desenvolver um trabalho no qual todos possam se beneficiar e obterem bons resultados.

O problema da escolha de qual método usar para avaliar e desenvolver o desempenho de um indivíduo ou grupo é a difícil decisão de qual dos métodos trará mais vantagens, por isso deve-se analisar um a um sempre priorizando seus pontos negativos e positivos e depois dessa pequena análise realizar o processo de maneira rápida, prática, dinâmica e de fácil entendimento.

Pensando nisso, a empresa Magazine, que é uma empresa conhecida nacionalmente tendo várias filiais pelo país e que tem uma equipe de colaboradores que passam por diversos treinamentos, cursos, métodos, para que possam desenvolver um trabalho do qual traga um grande retorno a organização, utiliza um método de avaliação conhecido por muitas empresas como modelo 360 graus, que nada mais é um método que treina não somente seus funcionários, mas também que busca ter contato direto com seus fornecedores e clientes criando um retorno não só interno mais também externo. Além desse método, a Magazine também disponibiliza aos seus colaboradores treinamentos online, em grupos, cursos e com um projeto desenvolvido pela sua organização chamado “Saber Luiza”, projeto pelo qual permite o funcionário se desenvolver e crescer profissionalmente e pessoalmente e desenvolvendo “feeling” de saber lidar com os problemas diários e prever problemas, focando em soluções imediatas e a curtos prazo.

Portanto, percebemos que para uma organização obter sucesso, não basta apenas existir, ela precisa obter um planejamento na sua gestão que crie alternativas e formas de como ela deverá realizar seu trabalho perante aos seus clientes. A criação e obtenção de

certos treinamentos para seus funcionários devem ser o ponto primordial para o crescimento e desenvolvimento da empresa, ela deve observar quais são os melhores métodos a serem utilizados para que sejam favoráveis à organização e também ao indivíduo, pois treinamentos tradicionais deixam os colaboradores em rotinas, o que traz um desânimo e baixo desempenho entre eles, num ambiente tecnológico que nos encontramos atualmente, as melhores formas de trazer um funcionário às responsabilidades e melhores interações e vontades seria esta uma boa oportunidade para a empresa crescer rapidamente. Avaliar os funcionários e propor a eles um feedback, trará boas ações que fará com que eles se dediquem mais em suas tarefas, criem conhecimentos, habilidades e atitudes satisfatórias e conseqüentemente concluir com as metas e objetivos da empresa sendo realizadas.

REFERÊNCIAS

IVANCEVICH, Jonh M. Gestão de Recursos Humanos. 10.ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre, [2011]. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=ZfrYuGhhLmsC&pg>> Acesso em 27 de out. de 2019.

NOE, Raymond A. Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática. 6. ed. Porto Alegre. AMGH, [2015]. Disponível em: <<https://sagahcm.sagah.com.br/sagahcm/ua/9556/4/309/02f1572d6fb50970be14fe0bd11fef64.html?&noapp=&tok=o9mafb4sjein05v4fa7puqongh&studentid=380279>>. Acesso em 20 de out. de 2019.

PIO, Diogo. Avaliação do Desempenho por Competências. Administradores, 06 de dez. de 2008. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/avaliacao-do-desempenho-por-competencias>>. Acesso em 27 de out. de 2019.

Levantamento das necessidades de treinamento (LNT): métodos e indicadores. **BlogRH**, 26 de jun. de 2018. Disponível em: <<https://blogrh.com.br/levantamento-das-necessidades-de-treinamento-lnt-metodos-e-indicadores/>>. Acesso em 20 de out. de 2019.

Finalidades do treinamento e desenvolvimento. **Portal Educação**, 29 de jan. de 2013. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/finalidades-do-treinamento-e-desenvolvimento/30708>>. Acesso em 20 de out. de 2019.

Respeito, desenvolvimento e reconhecimento: **Blog Magazine Luíza**, [2015]. Disponível em: <<http://conteudo.magazineluiza.com.br/pdf/gptw-2015.pdf>>. Acesso em 27 de out. de 2019.

O que é avaliação de desempenho?. **Software Avaliação**, [2019]. Disponível em: < <https://avaliacaodedesempenho.net/o-que-e-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em 02 de nov. de 2019.

Avaliação de Desempenho. **Siteware**, 17 de ago. de 2018. Disponível em: < <https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em 02 de nov. de 2019.

ANEXOS



