

A IMPORTÂNCIA DA RETENÇÃO DE TALENTOS NO PANORAMA ATUAL DE MERCADO ESTUDO DE CASO BASEADO NA HISTÓRIA DE FÁBIO.

MORAS, Daiana ^{1*}

ALVES, João Paulo ^{2*}

BELCHIOR, Sandro Isaac Marusso ^{3*}

BATISTA, Dirceu Fernandes ^{4**}

CARIOCA, José Marcio ^{5**}

RESUMO

Este artigo nos orienta sobre a importância da retenção de talentos dentro das organizações, onde assegurar-se de que a empresa manterá bons colaboradores, é algo de extrema relevância para o futuro da mesma.

No texto serão apresentados conceitos e ferramentas utilizadas para fazer a avaliação de desempenho dos colaboradores, de modo que a possibilite elevar o desempenho dos colaboradores em grau de excelência, visando suas principais qualidades, baseado em um estudo de caso acontecido na cidade de São João da Boa Vista, São Paulo. Também serão descritas no texto, metodologias adotadas por empresas qualificadas como as melhores empresas para se trabalhar (GPTW), metodologias estas, que potencializam e auxiliam na retenção e melhoria do desempenho dos funcionários.

O resultado que pretendemos obter com este documento é aumentar as oportunidades dos colaboradores dentro da organização que trabalham, fazendo com as empresas passem a dar uma maior atenção aos que buscam desenvolvimento profissional.

Palavras-chave: retenção; desempenho; oportunidade.

^{1*} Graduando do Curso de Administração da UNIFEOB, daiana.moras@sou.unifeob.edu.br; ^{2*} Graduando do Curso de Administração da UNIFEOB, joao.alves@sou.unifeob.edu.br; ^{3*} Graduando do Curso de Administração da UNIFEOB, sandro.belchior@sou.unifeob.edu.br; ^{4**} Professor orientador: UNIFEOB, dirceu.batista@unifeob.edu.br; ^{5**} Professor orientador: Mestre, UNIFEOB, jose.carioca@unifeob.pro.br.

1. INTRODUÇÃO

A cada dia são exigidas competências e habilidades dos colaboradores para executar atividades que levem a empresa estar em ampla concorrência no mercado, mantendo-se entre as melhores.

As peças fundamentais das empresas são os colaboradores. São eles quem executam e fazem a roda da organização girar. Pensando nisso, as organizações devem sempre estar atentas a suas peças, como trabalham e se sentem.

Existem colaboradores que buscam um desenvolvimento constante, são aqueles que sempre estão se aperfeiçoando com algum curso, ou que buscam uma nova função para que assim encontrem seu propósito profissional. As empresas devem dar atenção a esses colaboradores, pois por falta de percepção podem perder uma possível joia dentro da própria empresa.

Retratando isso o presente artigo baseia-se em um estudo de caso, onde por falta de oportunidade de desenvolvimento, um colaborador que buscava se aperfeiçoar em outra área acabou deixando a empresa que trabalhava. Ele recebeu uma proposta de emprego em outro local dentro dos quesitos que ele buscava, e não a recusou, visto que no atual emprego não conseguia a oportunidade almejada.

Mediante o estudo de caso, apresentaremos ferramentas de auxílio para que empresas passem a dar maior atenção aos seus colaboradores e consigam apoiar seus desenvolvimentos, dando maior oportunidade para aqueles que se sobressaem e buscam se aperfeiçoar, e até mesmo exercer novas funções.

O objetivo que buscamos conseguir com este artigo é abranger a percepção das empresas com relação à importância dos colaboradores, dando maiores oportunidades e retendo, mantendo em seu quadro organizacional de trabalhadores os melhores talentos.

2. ESTUDO DE CASO

No presente estudo de caso temos Fábio, um jovem de 22 anos que procura sempre estudar e dar o seu melhor em tudo que faz, pois, almeja ter uma carreira de sucesso assim como as pessoas em que ele se espelha.

Ele trabalhava em uma empresa muito bem estruturada, onde via diversas possibilidades de crescimento dentro da mesma. Fábio buscava sempre se aperfeiçoar estudando um segundo idioma, e fazendo uma graduação na área em que ele pretendia atuar futuramente naquela mesma empresa. O mesmo trabalhava há dois anos nesta empresa, e como desempenhava seu trabalho da melhor maneira possível, ele acreditava que os gestores e responsáveis pelo RH da empresa pensavam que ele estava no setor dos sonhos, e não havia nenhum projeto do RH voltado para conhecer melhor seus colaboradores, a fim de saber quais eram os objetivos de cada funcionário da companhia.

Fábio gostava muito da empresa, pois entendia qual o valor da mesma perante seus clientes. Adoraria ter a oportunidade de trocar de setor e começar a trabalhar na área em que estudava. Ele via a empresa realizando contratação para a área que almejava sem abrir processo interno. Como tal oportunidade não veio, Fábio recebeu a proposta de um novo trabalho em outra empresa e acabou aceitando por ser em sua área, coisa que não teria acontecido se ele tivesse tido uma oportunidade dentro da empresa em que amava trabalhar.

Diariamente acontecem situações semelhantes à de Fábio, pois a falta de implantação de ferramentas que auxiliam na retenção de talentos nas organizações, faz com que as mesmas percam grandes talentos sem ao menos conseguir colocá-los em prática.

No decorrer deste artigo iremos trazer ferramentas que auxiliam as empresas a reduzirem estes acontecimentos, para que possam manter importantes colaboradores na mesma.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 Cenário mercado de trabalho

Quando pensamos em como sobrevivem as grandes empresas é comum que a primeira coisa que nos venha a cabeça seja a palavra lucro. E isso é verdade! Porém, muito antes de as empresas separarem seus custos, de seus lucros, vem uma parte muito importante que faz com que esses lucros de fato aconteçam. São eles os chamados de colaboradores.

Os colaboradores são os principais responsáveis por fazer com que a empresa funcione de forma eficaz. São eles que controlam e executam as atividades e processos capazes de trazer os melhores produtos ou serviços. Todavia, antigamente os colaboradores não eram vistos dessa maneira, sendo desvalorizados e “descartáveis”, assim como diz Eunice:

Em algum momento no passado as pessoas não tinham muita importância nas empresas, eram apenas parte de um processo e se não “servissem mais” eram simplesmente substituídos. Hoje o cenário é outro: percebeu-se que o capital intelectual e a valorização do indivíduo como parte integrante e atuante do processo, gera uma parceria de sucesso e bons negócios. (EUNICE, 2015)

Quando empresas entenderam que os funcionários eram importantes, começaram a criar métodos para que a rotatividade diminuísse, fazendo assim com que os melhores profissionais continuassem trabalhando.

No estudo de caso apresentado, Fábio não era desvalorizado pela empresa, pelo contrário, sentiam estima pelo serviço por ele executado, porém, acontece que sem uma perspectiva de crescimento sendo mantido fixo em seu cargo, e vendo outros ocuparem vagas que ele almejava, o acabou frustrando e se desligando da empresa, para que o bom crescimento de sua carreira se iniciasse.

Agora vamos mostrar um case da Magazine Luiza e a maneira adotada para gerir e reter pessoas, estratégias essas que a fez estar entre as melhores empresas para se trabalhar (GPTW – Great Place to Work), informações obtidas através de entrevista de Patrícia Pugas Diretora-Executiva de Recursos Humanos da Magazine Luiza, concedida a Revista NOVAREJO representado por Camila Mendonça.

- Pequenas atitudes, grandes resultados: A empresa aumentou o período da licença maternidade de 04 para 06 meses, e a paternidade de 05 para 20 dias, isso para um colaborador é gratificante e gera satisfação, um colaborador satisfeito gera melhores resultados.
- Trilhas de carreiras: A empresa oferece plano de carreira para os colaboradores, assim eles não permanecem sempre na mesma função a perspectiva é estar constantemente crescendo,

ao ingressar na empresa são passados os caminhos que devem seguir para conseguir o crescimento, estratégia essa tão bem elaborada, que todos os gerentes são formados pela própria organização.

- **Treinamentos:** A empresa constantemente investe em tecnologia, e uma delas é a plataforma de treinamento *online*, sendo possível o colaborador realizar de onde quiser.
- **Liderança:** A preparação da gerência e liderança dentro da empresa é tratada com extrema importância, pois eles visam que a preparação não é apenas para o momento atual, mas também para o futuro, ainda diz Pugas. “É um círculo virtuoso bom, porque na hora em que eu formo um gerente, eu abro vagas e mais vagas na base”.
- **Transformação digital:** uma das principais estratégias da Magazine Luiza hoje, é a mudança da companhia para o digital, porém isto não está relacionado somente ao operacional, mas também aos colaboradores que possuem toda tecnologia disponível em suas mãos, além de oferecerem treinamentos que auxiliam os mais velhos, esses que possuem um pouco mais de dificuldade para o uso da difusão da tecnologia.
- **Comunicação:** a comunicação é algo primordial na empresa, eles têm a proficiência de falar muito e saber ouvir, a comunicabilidade na empresa é trabalhada de forma que seja ágil e transparente.
- **Recrutamento e seleção:** A empresa tem o foco de cada dia recrutar melhor os colaboradores, de maneira que sejam absorvidos os melhores talentos para organização, são rigorosos em sua seleção em busca de encontrar os profissionais com os melhores desempenhos.

Observado a desenvoltura do apresentado, podemos notar que uma grande empresa tem por primordial a valorização de seus colaboradores, e principalmente seu desenvolvimento, o que hoje deve ser de extrema relevância para uma organização. Como Fábio por si próprio buscava se aperfeiçoar, entende-se que ele não foi totalmente valorizado pela organização, onde ele podia ter recebido uma proposta para ser reajustado a outro setor, visto que o mesmo relata que a empresa abriu processo externo para contratações, ao invés de utilizar um “cria da casa”, e desenvolver sua carreira, neste caso também é provável uma falha de comunicação, onde possivelmente a empresa que trabalhava, não ouvia seus colaboradores.

3.2 Avaliação de desempenho e suas ferramentas

Uma poderosa ferramenta que a empresa em que Fábio trabalhava poderia ter utilizado é a avaliação de desempenho, nela seria possível obter diversos dados que possivelmente iriam identificar que Fábio poderia ser trocado de setor, e assim não deixaria a empresa.

A avaliação de desempenho é extremamente importante, para descrever seu poder Castilho diz:

Além do desenvolvimento das pessoas, a Avaliação de Desempenho tem também como objetivos o apoio às tomadas de decisões sobre possíveis promoções, aumento de salário ou oportunidades futuras de crescimento em outras áreas da empresa, além de propiciar um feedback aos funcionários, ajudando-os a melhorarem seus desempenhos e aumentar o grau de motivação. (CASTILHO, 2019)

O que ocorre na Avaliação de desempenho conforme diz Mello (2020), é uma reunião entre gestor e o colaborador para que possa ser respondido um questionário e ser gerado um relatório com dados, isso não sendo regra, podendo ser uma avaliação em grupo, ou avaliação do gestor, pode ser introduzido também um relatório de autoavaliação, isto executado da melhor maneira possível não devendo ser diretamente associado ao avaliado e sim indireto, conforme Mello apresenta:

Portanto, vale pensar em obter as contribuições do avaliado de maneira indireta, por exemplo, pedindo a ele que resuma seus principais resultados e conquistas do ano de maneira discursiva, o que pode ser usado pelo gestor na construção de sua avaliação quantitativa de resultados, e não pedindo ao avaliado que faça uma auto-avaliação em um critério quantitativo igual ao que seu gestor fará. Dessa forma, mantém se os efeitos positivos de percepção de satisfação e justiça sem os efeitos negativos à auto-estima do avaliado. (MELLO, 2020)

É possível verificar com essa fala do autor a importância da boa execução da avaliação para entregar o *feedback* ao avaliado, pois em um processo como esse pode-se acabar afetando negativamente, e o que a avaliação de desempenho busca é exatamente contribuir para melhorar o desempenho do colaborador, através dela é possível medir também o grau de envolvimento do colaborador na execução de seus objetivos.

Existem diversas maneiras de realizar a avaliação de desempenho e abaixo será descrito algumas conforme exposto no Siteware.

- Avaliação escala gráfica: conforme apresentado pelo Siteware é um modelo de avaliação mais usual e tradicional, é aplicado um questionário com colunas e perguntas como, pontualidade, trabalho em equipe, criatividade, assiduidade, produção entre outros, e a nota que se dará para cada questão como, por exemplo, de 01 a 05 ou bom, médio e ruim, este método deve ser de utilização em companhia com outros.

- Avaliação por metas e objetivos: no Siteware diz que este modelo verifica o empenho do colaborador diretamente, nele é medido se foram alcançadas as metas, se o colaborador não se desenvolveu mediante o proposto e tem caráter quantitativo, considerando apenas os resultados do avaliado, tais como, faltas e ausências na execução, vendas e satisfação dos clientes.
- Avaliação de desempenho por competências (CHA): para executar uma função de alta complexidade, como liderança, gerência, analista, e outros, é necessário que o colaborador tenha e desenvolva competências e habilidades para realizar, e conforme França (2017) apresenta, é exatamente isso que este modelo de avaliação analisa o chamado CHA (conhecimento, habilidade e atitude), é observado o “saber algo” como conhecimento, ou seja, estar apto, por exemplo, ter feito um curso para executar uma atividade, “saber fazer” como a habilidade, ou seja, a maneira como executa determinada atividade, e “querer fazer” como a atitude, ou seja, a execução da atividade, querer ou não fazer, esses fatores são de alta complexidade, e o avaliado deve responder o questionário de maneira que ele demonstre o que ele já tem e os pontos que devem melhorar, pois, assim será possível identificar onde o avaliado tem suas forças, e identificar os pontos fracos para melhoria, elaborando um relatório sendo possível o avaliador auxiliá-lo para desenvolver as aptidões necessárias.
- Autoavaliação: sobre a autoavaliação o Siteware fala que é um método que consiste no próprio colaborador avaliar a si, realizando uma reflexão de seu cotidiano a respeito de seu desempenho nas atividades realizadas, podendo ser por critérios estabelecidos pela empresa como, por exemplo, metas, identificando quais seus pontos fortes, ou seja, aqueles que bem executam, e seus pontos fracos, aqueles que necessitam de melhoria no desempenho. Esta avaliação deve ser realizada preferencialmente em duas etapas, em um questionário, e depois um momento de diálogo entre o gestor e o avaliado, para debaterem os pontos de melhoria e dar o *Feedback* necessário para o desenvolvimento do colaborador.
- Avaliação 360°: conforme apresenta Periard (2012) a Avaliação de desempenho 360° é realizada de maneira que todos os participantes da execução do trabalho avaliem uns aos outros, de maneira que a liderança avalie os colaboradores, os colaboradores avaliem seus colegas de trabalho, e a liderança também seja avaliada, além de todos interessados poderem também participar como os clientes internos e externos, também é realizado autoavaliação individual. Por todos participarem podemos considerar esse método como o mais completo, pois, todos participando os *feedbacks* são mais ricos em informação, recebendo as informações através de questionários muito bem elaborados mediante a necessidade da empresa, a qual deve ser

sigilosa até a finalização do processo, pois servira para desenvolvimento das competências dos avaliados.



Figura 1 Avaliação de Desempenho 360°

Fonte (Periard, 2012)

- Avaliação de desempenho do líder: para o Siteware, o líder de equipe também deve ser avaliado, ele quem comanda a equipe, passando as coordenadas e direcionamento as tarefas para o bom desenvolvimento de seus liderados, portanto, deve estar apto a comandar, neste modelo os colaboradores, subordinados e superiores do líder também o avaliam, para que sejam identificados pontos de melhoria, para que ele também conduza a equipe da melhor maneira possível.

Com esses métodos poderosos que auxiliam um gestor na tomada de decisão, seria possível identificar que Fábio estava correndo atrás de sua desenvoltura e não aguardando o tempo passar com monotonia, pois, seriam identificadas competências nele que possivelmente seriam aproveitadas para a vaga em um setor administrativo que era o que Fábio almejava, pois, ele fazia um curso de línguas, além de cursos aperfeiçoadores para o seguimento, e tinha resultado satisfatório em seus estudos, o que infelizmente não foi notado pelos seus gestores.

3.3 Plano de retenção de talentos

Agora que já sabemos que o colaborador tem papel crucial dentro da empresa, e visando encontrar novas maneiras para que a empresa consiga fazer o gerenciamento e manter o quadro de funcionários, montamos um processo contínuo ao qual podemos implantar desde pequenas empresas, até empresas maiores.

Um dos grandes fatores que fazem com que funcionários bons saiam ou mudem de empresa, é a falta de oportunidade, onde em boa parte dos casos, o colaborador tem vontade de

mudar de setor, área ou cargo, porém, por falta de oportunidade desta mudança acabam migrando para outro trabalho. Boa parte desta falta de oportunidade deve-se ao caso de que o Departamento Pessoal não tem conhecimento de que alguns funcionários têm vontade de fazer esta migração, seja pelos mais diversos motivos conforme as ideias de Mineirinho (2017):

- Falta de conhecimento dos superiores: por simples falha do departamento, eles não têm conhecimento de que um colaborador gostaria de mudar de setor, não o reconhecendo pela execução de suas atividades;
- Medo de se candidatar: Pelo autoritarismo da liderança, em um possível recrutamento interno, o funcionário se vê com medo de se candidatar, onde o gestor assim ofusca seu talento;
- Falta de oportunidade: Muitas das vezes, empresas realmente não dão oportunidade interna, contratando pessoas de fora, gerando assim colaboradores sem perspectiva de crescimento, para Borge (2020) a dificuldade de mudar de área, e a não utilização de habilidades, gera grande insatisfação no colaborador e faz com que a mesmo saia da empresa.

Para Mineirinho:

Um dos motivos da saída de top talentos são as ofertas de trabalho. Sim, grandes funcionários são assediados por outras empresas o tempo todo. Fique ciente que seu top funcionário responderá positivamente em um contato para uma nova proposta se um dos pontos acima estiverem faltando para sua autorrealização profissional. (MINEIRINHO, 2017)

Visando mitigar ou até acabar com este problema dentro das empresas, com base no ocorrido com Fábio, resolvemos sugerir um programa que terá três etapas principais, sendo elas a identificação, fase teste e a realocação.

Identificação: Esta é a etapa responsável por fazer todo o mapeamento dos talentos da empresa, onde em conversa com os responsáveis pelo Departamento Pessoal, os colaboradores podem se abrir e contar quais são seus objetivos dentro da empresa, se tem interesse de mudar de setor ou se estão estudando algo diferente que possa agregar para a empresa. Em alguns casos, existem muitos talentos escondidos com cursos, formações, e habilidades, que a etapa da identificação trata de preencher de informações o banco de dados da empresa para que possa ser utilizado nas demais etapas do projeto.

Fase Teste: Já na segunda etapa do projeto, onde já se tem toda a informação de interesses dos funcionários, é a hora de checar os possíveis conhecimentos e habilidades que podem se transformar em potenciais mudanças dentro da empresa. Nesta etapa, dependendo do tamanho da organização, o funcionário em questão ficaria de um a três dias no setor ao qual ele se candidatou em conversa com o RH, e nestes dias de mudança seria possível demonstrar conhecimentos e habilidades que fazem com que ele tenha esta vontade de conhecer novos ares.

Com tal “visita”, os gestores de cada área, poderão ver potenciais mudanças, e utilizar estes potenciais no futuro.

Realocação: Na última etapa, a realocação, é onde acaba por surgir às oportunidades dentro da empresa, e neste caso, os processos seletivos dentro da empresa acaba por serem mais transparentes, devido à seleção direta de candidatos interessados na vaga, é aí que acontece de fato a mudança de setor, área ou cargo.

E quem realmente sai ganhando com este projeto? A resposta é: todos.

A empresa ganha retendo talentos que são funcionários que gostam de trabalhar na empresa, e neste caso acabam por ter a oportunidade de mudar de área sem ter que mudar de empresa. Além de não ter que se preocupar em explicar para um novo contratado, quais são os valores da empresa, já que quem estaria ocupando a vaga, é um funcionário que já está na casa.

O colaborador enxerga que a empresa se importa com ele, passando a ter objetivos e resultados extremamente melhores, visto que se ele conseguir um desempenho maior, ele terá mais oportunidades de ascensão dentro da companhia.

Contudo, a organização consegue ter resultados melhores, menos custos com novas contratações, além de proporcionar uma melhor qualidade dentro do trabalho de seus funcionários mantendo seu desenvolvimento, sendo uma empresa exemplo, onde quem está dentro não quer sair, e quem está fora, provavelmente terá vontade de trabalhar nesta empresa.

4. CONCLUSÃO

Após finalizarmos o artigo, podemos deixar como consideração final, a importância que um colaborador tem dentro de uma empresa, este artigo baseou-se em um estudo de caso real, onde por falta de desenvolvimento profissional um colaborador acabou deixando a empresa que trabalhava, sendo que seria possível dentro desta empresa ser oferecido um desenvolvimento a ele.

Muitos superiores não dão atenção necessária a seus subordinados, e com base nos dados levantados neste documento, consideramos que ele poderá servir de auxílio para aqueles que buscam ter percepção da desenvoltura de seus subordinados, passem a dar maior atenção aos mesmos, utilizando como base as metodologias apresentadas para gerir e reter seus talentos. É uma grande perda para uma empresa não saber manter em seu quadro de pessoal um talento, e quando não se dá atenção ao colaborador, vem outra empresa e oferece o que ele busca.

Dia após dia podemos perceber a necessidade de se ter os melhores em uma organização, então quando é feita a retenção e desenvolvimento de um colaborador a empresa ganha, pois, como peça fundamental o trabalhador levará a empresa aos melhores resultados, e o colaborador ganha, pois, exercendo algo que esteja dentro de seu propósito profissional, será um trabalhador satisfeito e que dará o seu melhor para a atividade que estiver exercendo.

REFERÊNCIAS

BORGE, Isis. **Quais são os motivos que levam os funcionários a sair de uma empresa?**. Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/blog/isis-borge/quais-sao-os-motivos-que-levam-os-funcionarios-a-sair-de-uma-empresa/>>. Acesso em: 11 out. 2020.

CASTILHO, José Luiz. **A importância da Avaliação de Desempenho nas organizações**. Disponível em: <<http://www.resultaconsultoria.com.br/publicacoes/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes/#:~:text=A%20Avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20Desempenho%20%C3%A9,seus%20objetivos%20individuais%20e%20corporativos>>. Acesso em: 11 out. 2020.

CONVENIA. **Veja os principais métodos de avaliação de desempenho para a empresa**. Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 11 out. 2020.

EUNICE, Maria. **A importância das pessoas na organização**. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/importancia-das-pessoas-na-organizacao/>>. Acesso em: 11 out. 2020.

FRANÇA, Sullivan. **O que é cha - conhecimento, habilidades, atitudes**. Disponível em: <<https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/conhecimento-habilidades-e-atitudes>>. Acesso em: 11 out. 2020.

FURTADO, Marcelo. **Retenção de talento: o que é? Quais as estratégias?**. Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/retencao-de-talentos/#:~:text=Reten%C3%A7%C3%A3o%20de%20Talentos%20%C3%A9%20o,ao%20ambiente%20de%20trabalho%20etc>>. Acesso em: 11 out. 2020.

MELLO, Francisco Homem de. **O que é gestão de desempenho?**. Disponível em: <<https://qulture.rocks/blog/o-que-e-gestao-de-desempenho/>>. Acesso em: 11 out. 2020.

MELLO, Francisco Homem de. **Avaliação de Desempenho: O que é e como funciona?**. Disponível em: <<https://qulture.rocks/blog/avaliacao-de-desempenho-como-funciona/>>. Acesso em: 11 out. 2020.

MENDONÇA, Camila. **7 Estratégias do Magazine Luiza para gerir e reter pessoas**. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2017/11/23/7-estrategias-do-magazine-luiza-para-gerir-e-reter-pessoas/>>. Acesso em: 11 out. 2020.

MINEIRINHO, Adriano. **Por que as empresas perdem seus maiores talentos?**. Disponível em: < <https://administradores.com.br/noticias/por-que-as-empresas-perdem-seus-maiores-talentos>>. Acesso em: 11 out. 2020.

PERIARD, Gustavo. **Avaliação 360 graus – O que é e como funciona**. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-360-graus-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 11 out. 2020.

SBCoaching. **Gestão de desempenho: o que é, importância e como fazer**. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/gestao-desempenho/#:~:text=Gest%C3%A3o%20de%20desempenho%20%C3%A9%20uma,da%20performance%20de%20seus%20colaboradores.>>. Acesso em: 11 out. 2020.

SEBRAE. **Entenda a importância das avaliações de desempenho**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tipos-de-avaliacao-de-desempenho,bab3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 11 out. 2020.

SITWARE. **Conheça 8 tipos de avaliação de desempenho para usar com sua equipe**. Disponível em: < <https://www.Siteware.com.br/gestao-de-equipe/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 11 out. 2020.