



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

<DHL>

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

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

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

<DHL>

MÓDULO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

HEITOR DOVIGO COSTA, RA

1012022201164;

IZABELA FERREIRA DOS REIS , RA

1012020100690;

MAYARA DA SILVA VICENTE, RA

1012022201026;

PEDRO HENRIQUE BORDÃO DA SILVA, RA

1012022100559.

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	8
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	9
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	11
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	12
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	13
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	14
REFERÊNCIAS	17

1. INTRODUÇÃO

O propósito deste trabalho é realizar uma análise sobre as técnicas e modelos de avaliação de desempenho da empresa em estudo como apoio DHL, abordaremos também ao decorrer do corpo do trabalho processos de diagnósticos de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada pelos departamentos de recursos humanos, mais especificamente na área de gestão de pessoas, para medir o desempenho dos colaboradores ou áreas da empresa. Pode ser feito periodicamente de acordo com as necessidades organizacionais.

Essa abordagem também ajuda a entender se um colaborador está abaixo, atendendo ou superando o desempenho esperado pela organização e a partir da análise de hard e soft skills, ou seja, competências técnicas e comportamentais, estratégias podem ser desenvolvidas de acordo com as necessidades daquele colaborador ou equipe. Planos, como treinamentos, promoções, bônus, demissões, etc.

Além disso, as avaliações de desempenho contribuem para a visão estratégica da empresa, pois destacam os pontos fortes e de melhoria de cada colaborador e equipe. Assim fica mais fácil visualizar formas de melhorar os processos e gerar mais resultados.

Iremos ver isso na prática dentro da empresa escolhida, dentre seus métodos de desenvolvimentos e treinamentos de pessoas e processos, entre técnicas e modelos de avaliação. Buscando trazer o conceito em si dessa ferramenta de RH que vai além de analisar o desempenho individual e coletivo dos colaboradores e seu comportamento, que através dela é possível dar feedback de resultados, avaliar o nível de eficiência do trabalho, identificar talentos, verificar a produtividade dos funcionários, entre outros pontos que ajudam a desenvolver medidas e programas de treinamento para eliminar problemas identificados e garantir a expansão da organização.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O CNPJ da empresa Dhl Logistics (Brazil) Ltda. é 02.836.056/0138-60. Com sede no Brasil em GUARULHOS, AVENIDA JULIA GAIOLLI, 740 T300 PARTE S MÓDULOS 1 E 2 METADE DO MÓDULO 3 - ÁGUA CHATA SP CEP: 07251-500, possui 7 anos e foi fundada em 23/10/2015. Internacionalmente tem sede na cidade alemã de Bonn. Fundada em 1969, Sede: Bonn, Alemanha Fundação: 25 de setembro de 1969, São Francisco, Califórnia, EUA.

A sua situação cadastral é ativa , natureza jurídica : 2062 Sociedade empresária limitada e sua principal atividade econômica é Depósitos de Mercadorias para Terceiros, Exceto Armazéns Gerais e Guarda-Móveis.

Quando Adrian Dalsey, Larry Hillblom e Robert Lynn fundaram a DHL em 1969, eles não tinham ideia de que iriam revolucionar o mundo da logística. Hoje, a DHL é a empresa de logística líder mundial. Com 380.000 funcionários em mais de 220 países, trabalham duro todos os dias para nos fazer cruzar fronteiras, entrar em novos mercados e expandir nossos negócios. Ou apenas enviar uma carta para quem amamos.

imagem 1 : Logo da empresa DHL.



Fonte: Google imagens.

3. PROJETO INTEGRADO

Nas etapas do P.I, iremos abordar inicialmente a introdução do assunto, onde conceituaremos o tema no qual iremos trabalhar, depois falaremos sobre a descrição da empresa e colocaremos sobre. Aqui em projeto integrado falamos de cada etapa do trabalho e o que estudamos nelas. Em treinamento e desenvolvimento, mostramos quais deles a empresa DHL aderiu. Em seguida abordaremos métodos de treinamento e desenvolvimento que a empresa escolhida tem em sua organização.

Estudaremos também avaliação de desempenho, separando em partes e tópicos de como deve ser feito, recomendações e sugestões dentro e fora da empresa. Além disso, descreveremos as técnicas e modelos de avaliação.

No conteúdo da formação para vida, falaremos sobre a liderança na atualidade, realizando uma síntese dos 4 (quatro) tópicos deste tema, sendo eles;

- A arte de influenciar pessoas;
- Líder de mim mesmo;
- Líder de outras pessoas;
- Conheça seu estilo.

Também colocaremos na prática e construiremos um banner no qual falará sobre os estilos de liderança. E faremos um pequeno texto descrevendo o conteúdo desse material. Por fim, concluímos sendo primeiramente o aprendizado adquirido, as dificuldades encontradas, e a conclusão do desempenho de recursos humanos.

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Na empresa DHL temos o programa CRESÇA COM A GENTE onde a empresa visa o desenvolvimento de seus funcionários, algumas dessas formas são através de treinamentos certificados onde os colaboradores são treinados e certificados como especialistas em suas respectivas áreas. Esse treinamento reúne todos os colaboradores e oferece uma clara compreensão com estratégia, da nossa cultura empresarial e corporativa e da importância da contribuição de cada colaborador.

Outro programa é o DHL4HER, onde eles ajudam a inspirar equipes de todo o mundo para criar um ambiente onde tenha diversidade e que ofereçam oportunidades iguais para todos os colaboradores.

E um dos mais interessantes programas da empresa é o de PLANEJAMENTO DE SUCESSÃO, onde 83% das vagas gerenciais são preenchidas por funcionários internos. O porquê disso? A empresa preza pelo crescimento do funcionário e pela sua permanência na empresa, com isso mantém seus colaboradores por mais tempo na empresa e motivado para ter sucesso dentro da empresa.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Uma das principais forças da empresa DHL é o reconhecimento dos seus funcionários, onde eles primeiro buscam na sua lista de funcionários aqueles que são capacitados para novas vagas. Essa capacitação é feita através de treinamentos. Um de seus principais programas é o MY TALENT com base na tecnologia eles podem cursar de forma online, a empresa criou a sua própria plataforma para capacitação de funcionários, cada um se capacita de acordo com a sua área de atuação ou podem escolher outra área caso queiram evoluir e mudar de setor.

As principais características de cada método:

MY TALENT: Método de capacitação online dos funcionários, onde eles criaram uma plataforma que a pessoa pode se conectar de qualquer lugar do mundo. Este método desenvolve o funcionário, ele pode escolher qual curso quer fazer e com isso se desenvolver para uma nova função na empresa.

CRESCA COM A GENTE: Esse programa a empresa cria oportunidades para seus próprios funcionários, após ele se capacitar e desenvolver com o mytalent surge

alguma oportunidade na empresa e a mesma não busca no mercado de trabalho e sim no seu plantel de funcionários dando a oportunidade para cada um.

DHL4HER: é o programa onde eles inspiram as equipes de todo o mundo a criar um ambiente onde tenha a diversidade entre os funcionários e que ofereçam as mesmas oportunidades para todos, sem restrições se é homem ou mulher, negro ou branco.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A empresa a partir de seu programa de treinamento MYTALENT cria metas para cada funcionário onde todos devem alcançar determinado nível e com isso a DHL já deixa seu funcionário capacitado para quando surgir uma oportunidade, surgindo essa oportunidade ela vai na sua lista de funcionários e dá a ele a oportunidade da vaga. De acordo com os comentários dos funcionários, eles ficam motivados a fazer os treinamentos porque sabem que vão ter novas oportunidades e que são bem recompensados com salário e benefícios.

A empresa valoriza muito os seus funcionários e isso gera confiança, tranquilidade e fidelidade com a empresa para que seus colaboradores desempenhem um trabalho bem feito. Abaixo temos um comentário de um dos funcionários, onde ele valoriza o apoio da empresa e mostra o quanto a DHL se importa com eles;

“Eu tenho recebido muito apoio nos últimos meses, tanto para desempenhar minhas tarefas como também para conciliar meu tempo com outras demandas da vida pessoal e isso tem sido muito importante para mim.”

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho (ou performance) é uma boa métrica para descobrir se os seus colaboradores estão tendo bons resultados individuais. Além disso, por meio dessa ferramenta, é possível verificar se os métodos utilizados estão corretos e eficientes, possibilitando a correção dos processos e evitando novas contratações equivocadas.

A avaliação de desempenho ou avaliação de performance é um método utilizado por gestores e profissionais do RH para determinar o desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores de uma empresa. Com a avaliação ainda se consegue determinar quais pessoas ou setores necessitam de melhorias, resultando em mais ganhos para a empresa. Essa é uma ferramenta que pode ser inserida no plano de negócios da empresa, na etapa de planejamento estratégico, tendo em vista que é uma ótima métrica para que o RH descubra mais sobre a sua equipe, como por exemplo os pontos fortes e fracos de cada um, e se todos estão alinhados com a visão, as metas e os valores da empresa.

Sendo assim, é possível aperfeiçoar os pontos fortes, suprir os pontos fracos e ainda descobrir quais parceiros tem o perfil líder, o perfil criativo, o perfil empático, etc. Outra vantagem proveniente da avaliação é que a partir dos resultados é possível elaborar um planejamento e um gerenciamento do seu negócio eficientes, alinhados com a performance pessoal.

Saber a melhor forma de avaliar a sua equipe de forma justa nem sempre é a tarefa mais simples. O setor de Recursos Humanos precisa deixar claro para os seus funcionários o que será estimado e como será feito. Uma pesquisa global feita pela consultora McKinsey mostrou que os funcionários quando sabem que estão sendo avaliados de forma justa, sentem-se mais motivados e satisfeitos, construindo uma percepção de maior eficiência em relação à empresa como um todo.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Em uma empresa, há diversos pontos para se medir. As avaliações oferecem um quadro geral sobre o esforço de cada indivíduo, permitem distribuir recompensas e diagnosticam fraquezas nas equipes, entre outras utilidades. A partir delas, o RH pode tomar providências para tirar o máximo dos profissionais da organização.

Porém, a tarefa também apresenta alguns desafios. A escolha do método de avaliação de desempenho, a forma de comunicar os resultados, o período de medição e a definição de consequências são exemplos de questões a serem resolvidas pelos analistas e gestores de pessoas.

Não existe um modelo uniforme de apreciação, as empresas personalizam as técnicas e dão respostas diferentes para os desafios. Isto é, não há uma fórmula, mas um exercício de compreensão das opções disponíveis e ajuste às necessidades específicas de cada organização.

O papel dos métodos de avaliação de desempenho é fornecer instrumentos para que os analistas de RH aumentem a qualidade do processo. Atributos-chaves, como imparcialidade, acuracidade, adequação, visibilidade e transparência, são determinantes para engajar os funcionários e promover melhorias, merecendo atenção especial e boas práticas.

- **IMPARCIALIDADE**

O termo significa a ausência de relações de interesse na pesquisa, ou seja, ela não se direciona especificamente para favorecer ou prejudicar ninguém. Na prática, os cuidados estão relacionados a eliminar vieses e impedir que a convivência no ambiente de trabalho prejudique os resultados.

- **ACURACIDADE**

É uma avaliação de desempenho exata. De acordo com o foco da avaliação, competências, resultados, pressupostos, críticos etc., o resultado deve refletir a realidade e, quanto mais próximo disso, maior será a utilidade para tomada de decisão.

- **ADEQUAÇÃO**

Por sua vez, a adequação reflete a capacidade dos gestores de escolher avaliações compatíveis com o contexto em que elas serão aplicadas. Um exemplo típico é o da autoavaliação, que exige profissionais com bom nível de maturidade, do contrário os resultados não serão precisos.

- **VISIBILIDADE**

A visibilidade é igualmente relevante, no sentido de acompanhar os processos para gerir os recursos, lidar com imprevistos e tomar outras providências para garantir o sucesso da avaliação.

- **TRANSPARÊNCIA**

Por fim, o processo deve fornecer informações claras e verdadeiras para os avaliados, tanto em relação aos métodos de avaliação de desempenho utilizados como aos feedbacks. Aliás, essas respostas devem ser a prioridade entre as consequências de uma pesquisa, pois elas orientam a melhoria e o desenvolvimento do colaborador.

Ter um conjunto de princípios sólidos pode ser o diferencial entre uma boa e má avaliação de desempenho.

A escolha de um método adequado às características internas também é determinante para uma avaliação bem-sucedida. As opções variam em relação ao modo de analisar e aos participantes. Conheça as principais, a seguir.

- **AUTOAVALIAÇÃO**

Baseado na auto reflexão e na expectativa de honestidade de quem o responde, a autoavaliação é um questionário em que o colaborador julga seus pontos fortes e fracos, o seu desempenho, comportamento e seu papel na equipe.

- **AVALIAÇÃO COMPORTAMENTAL**

Pode ser usado para construir equipes de alta performance. O objetivo é achar pessoas com perfis que sejam adequados para cada tipo de trabalho.

- **AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIA**

Bastante tradicional, esse modelo utiliza a sigla CHA- Conhecimentos, habilidades e Atitudes. Analisa o colaborador de forma completa, mostrando quais habilidades precisam ser mais desenvolvidas.

- **AVALIAÇÃO 360°**

Destina a dar um feedback completo de um conjunto de pontos de vista e perspectiva. O panorama é amplo , já que traz a avaliação do funcionário feita desde gestores até clientes, passando por pessoas com a mesma função.

- **AVALIAÇÃO POR INDICADORES**

Os indicadores são utilizados para avaliar o colaborador de acordo com um objetivo específico. Os indicadores podem ser de iniciativa, qualidade, satisfação de cliente , produtividade, frequência, dedicação, alcance de metas, entre outros. A principal vantagem desse tipo de avaliação é que ela é baseada totalmente em resultados e fatos, livre de qualquer suspeita de favorecimento de um outro colaborador.

Sendo assim, se necessário uma avaliação de desempenho, saiba que uma empresa de consultoria empresarial pode ajudar muito. A realização de uma pesquisa de mercado e de um Planejamento Estratégico, etapa do Plano de Negócios , podem ser extremamente úteis para a definição do melhor modelo de avaliação.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Durante as últimas décadas, as empresas deixaram de ter apenas a competitividade baseadas em preço, mas também começaram a competir fatores como: qualidade, inovação de serviço e flexibilidade. Os gerentes acompanham o desempenho de tais fatores por meio da medição de desempenho, para medir o quão bom a organização executa suas estratégias e objetivos.

Como o ambiente mudou e as estratégias mudaram com ele, muitas empresas necessitam refazer seus processos de medição de desempenho existentes em relação aos objetivos que seguem hoje.

A empresa escolhida para este P.I. (DHL), visa melhorar sua visão atual sobre medição de desempenho, seu sistema de medição de desempenho e medidas individuais instituídas, conceituando as teorias existentes sobre o assunto e ajustando-as para se adequar à situação na organização.

A recomendação mais fundamental sobre o assunto é que as medidas de desempenho devem ser derivadas diretamente das estratégias atuais seguidas. Além disso, a entidade de medidas individuais deve ser integrada em um sistema equilibrado onde os gerentes monitoram múltiplas dimensões de desempenho simultaneamente. Estas duas recomendações são os princípios subjacentes a esta empresa.

Na organização DHL Solutions, existem muitos pontos fracos no atual processo de medição de desempenho. Incluindo: relacionamentos fracos entre medidas e estratégias gerais; dimensões mal definidas de desempenho (como produtividade e qualidade) falta de visão sistêmica sobre a questão da medição de desempenho, ou seja, um sistema desequilibrado. E o fato de que medidas individuais nem sempre são bem projetadas.

Para ultrapassar estas falhas no atual processo, neste P.I. apresentaremos algumas recomendações para a DHL Solutions seguir de forma a melhorar todo o seu processo. Primeiramente, integrar um processo sistemático de gestão estratégica em sua organização, onde as estratégias e objetivos são formulados e traduzidos em ações operacionais relevantes, também, usar a chamada pirâmide de desempenho como uma estrutura para a integração de medidas de desempenho em um sistema equilibrado e para finalizar, recomenda-se fazer o uso da folha de registro da medida de desempenho como meio de garantir que todas as medidas instituídas, bem como as novas medidas individuais, sejam relevantes e bem projetadas.

3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

Iremos abordar como competência de extensão universitária o objetivo que pode ser aplicado e que tenha real utilidade para a sociedade, de um modo geral. Que pode nos ajudar no dia a dia dando uma noção , base para que possamos ter um maior conhecimento entre os conceitos de liderança na atualidade junto ao desempenho em recursos humanos.

3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

Abaixo fizemos uma uma síntese dos 4 (quatro) tópicos deste tema, quais sejam:

- **Tópico 1: A arte de influenciar pessoas-** A arte de persuadir é fazer com que terceiros ajam de acordo com o que você deseja é uma valiosa competência para as mais diversas finalidades.

EX: Podendo fazer com que um cliente ou pessoas sejam influenciadas a realizar uma compra sua.

- **Tópico 2: Líder de mim mesmo-** Atitude que é tomada pela própria pessoa com a intenção de ser melhor do que já é.

EX: Assumindo as responsabilidades por suas ações e aprender a fazer a gestão dos seus pensamentos e emoções.

- **Tópico 3: Líder de outras pessoas-** É a capacidade de liderar um grupo de pessoas e formar uma equipe que produza resultados.

EX: é quando a pessoa tem , ou cria a capacidade de motivar e influenciar as pessoas de forma ética e positiva para que contribuam de forma voluntária e entusiástica para o alcance dos objetivos da equipe e da empresa .

- **Tópico 4: Conheça seu estilo-** conhecer seu estilo é escolher um estilo que pareça autêntico para você. Para fazer isso, você pode se fazer algumas perguntas que são apenas alguns exemplos de perguntas que você pode fazer ao refletir sobre os estilos de liderança e podem ajudá-lo a decidir com qual você se identifica mais.

EX: O que valorizo mais - metas ou relacionamentos? Acredito mais na estrutura ou na liberdade de escolha? Prefiro tomar decisões individualmente ou em grupo? Devo me concentrar em metas de curto ou longo prazo? A motivação vem do empoderamento ou da direção? Como é para mim uma dinâmica de equipe saudável? etc.

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Falando em prática, elaboramos um banner com o objetivo de compartilhá-lo para que as pessoas da comunidade entendam um pouco melhor sobre a liderança, pois o primeiro passo começa com nós mesmos, afinal, quem não lidera a si mesmo não está pronto para liderar outras pessoas.

Neste banner mostramos os Estilos de liderança na autocrática, democrática e liberal. Conceituando cada um deles e colocando suas principais características.

Como especificado no banner, a liderança **AUTOCRÁTICA** é quando apenas uma pessoa da ordem, ou seja, o líder. Na **DEMOCRÁTICA** é quando todos têm voz e tratamento de igualdade. Na **LIBERAL** qualquer colaborador tem a vez de tomar alguma decisão, tendo o líder apenas como auxiliador.

Segue o banner abaixo;

imagem 2 : Estilos de liderança.



Estilos de liderança

Autocrática, Democrática e liberal.

LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Na liderança Autocrática, o líder é quem dá as ordens. Ou seja, toda e qualquer decisão é tomada por ele sem ajuda ou opinião dos seus subordinados.

Para saber identificar, fique atento as características a seguir:

- Perfil dominante;
- Dá ordens e espera que todos obedeçam sem argumentar;
- Certa agressividade na fala;
- pressiona os funcionários a entregarem as atividades no prazo.



LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

A liderança Democrática preza por um ambiente agradável na empresa e zela pelo bem-estar de seus subordinados.

Suas principais características são:

- Se preocupa igualmente com cada um dos seus funcionários;
- Motiva e incentiva a equipe;
- Dá espaço para sugestões e ideias;
- Preza por um ambiente amigável e não competitivo.

LIDERANÇA LIBERAL

Já a Liderança Liberal, é totalmente o oposto da Autocrática. Nela, o colaborador tem toda e qualquer liberdade de tomar decisões e o líder, por sua vez, age como um auxiliador.

Principais características:

- Dá liberdade para execução de tarefas;
- Gosta que todos tenham independência para tomada de decisões;
- Só interfere quando é solicitado;
- Preza por um bom resultado independentemente da qualidade.

Fonte: Elaboração própria da equipe.

4. CONCLUSÃO

Ao fim deste trabalho, podemos concluir que existem variados tipos de treinamentos e desenvolvimento de pessoas, incluindo os métodos abordados e modelos da avaliação de desempenho com suas técnicas .

Buscando entender durante o estudo do principal foco e objetivo o desempenho em recursos humanos, onde nos deu uma base dos principais desempenhos da rotina de trabalho diário desse profissional.

Concluimos também sobre a liderança na atualidade e descobrimos, o quão é importante a comunidade entender sobre o que é a liderança e seus estilos , como é um líder de sucesso, e como ser o melhor nesse quesito. Dando um suporte para se encontrar em qual perfil se encaixa fazendo repensar suas atitudes e tomada de decisões, para ser um líder melhor para todos pois, como diz no texto na descrição do banner, “ o primeiro passo começa com nós mesmos, afinal, quem não lidera a si mesmo não está pronto para liderar outras pessoas. “ nos fez refletir e pensar que lider queremos realmente ser? Precisamos começar nós. Onde foi a maior dificuldade, identificar qual líder estamos sendo no momento e o que precisamos para ser o ideal.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Bianca. CONHEÇA OS PRINCIPAIS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FUNCIONÁRIOS. Sociisrh. Disponível em: <<http://sociisrh.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 12 de Novembro de 2022.

ARMBRUST, Gabrielle. O que é avaliação de desempenho? Objetivos, 9 tipos e como fazer. GUPY.IO. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/avaliacao-de-desempenho>. Acesso em 26 de Novembro de 2022.

BERTOLETTI e MARTINS, Aline e Thaís. Avaliação de Desempenho: Saiba o que é, sua importância e como fazer. Otimiza empresa Júnior. Disponível em: <<https://www.otimizej.com.br/conteudo/avaliacao-de-desempenho-saiba-o-que-e-sua-importancia-e-como-fazer>>. Acesso em: 07 de Novembro de 2022.

DHL. Sobre nós Brasil. DHL. Disponível em: <https://www.dhl.com/br-pt/home/sobre-nos.html>. Acesso em: 15 de Novembro de 2022.

DHL. Vamos Seguir em frente juntos. Disponível em: <<https://www.dhl.com/br-pt/home/sobre-nos/colaboradores-da-dhl.html>>. Acesso em: 19 de Novembro de 2022.

DHL. WHY WORK FOR DHL. DHL. Disponível em: <<https://careers.dhl.com/amer/pt/why-dhl>>. Acesso em: 19 de Novembro de 2022.

FRANÇA, Sullivan. O QUE É SER LÍDER?. Disponível em: <https://www.slacoaching.com.br/artigos-do-presidente/o-que-e-ser-lider>. Acesso em: 28 de Novembro de 2022.

INFORME CADASTRAL. DHL LOGISTICS (BRAZIL) LTDA. Disponível em: <https://www.informecadastral.com.br/cnpj/dhl-logistics-brazil-ltda-02836056013860>. Acesso em: 16 de Novembro de 2022

PATEL, Neil. Como influenciar pessoas: 17 truques comprovados de persuasão. Neil Patel. Disponível em: <<https://neilpatel.com/br/blog/como-influenciar-pessoas/>>. Acesso em: 28 de Novembro de 2022.

ROCHA, Erico. O que é Liderança Autocrática, Democrática e Liberal - Características, Vantagens e Desvantagens. Ignição Digital. Disponível em: <<https://www.ignicaodigital.com.br/lideranca-autocratica-democratica-e-liberal-caracteristicas-vantagens-e-desvantagens/>>. Acesso em: 26 de Novembro de 2022.

SBPNL. Autoliderança: descubra como ser o líder de si mesmo. SBPNL. Disponível em: <<https://pnl.com.br/lider-de-si-mesmo/>>. Acesso em: 28 de Novembro de 2022.

WIBERG, Torbjörn. Performance measurement at DHL Solutions: towards an improved performance measurement system consisting of relevant and well-designed measures. Diva. Disponível em: <<http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1027664&dswid=-8453>>. Acesso em: 19 de Novembro de 2022.