

# A IMPORTANCIA DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO NAS ORGANIZAÇÕES\*

## THE IMPORTANCE OF PERFORMANCE ASSESSMENT IN ORGANIZATIONS\*

Andressa Costa da Silva\*\*  
Pablo Mauricio Lopes dos Santos\*\*  
Edilson Silva Diniz\*\*\*

**INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR FRANCISCANO**

### RESUMO

Esse estudo mostra a necessidade de ter a avaliação de desempenho dentro da empresa. O desenho do cenário contribui para que o gestor tenha uma visão geral, a partir de aspectos internos e externos à organização, de como alcançar os objetivos da empresa. Esses aspectos vão direcionar para pontos positivos e negativos da organização, sendo levado em conta todos os setores sem exceções. Quando se tem colaboradores satisfeitos com a empresa, ele leva a mesma a um Crescimento absurdo, assim aumentando as chances de uma empresa de grande porte se tornar bem maior e as empresas de pequeno porte alavancar ainda mais, assim gerando maiores lucros tanto para os colaboradores como para o seu superior, com o nível de competitividade alto no mercado e com isso, podendo expandir a empresa e gerar mais oportunidade de trabalho e um lucro altíssimo.

**Palavras-chave:** Necessidade. Lucros. Crescimento. Organização.

### ABSTRACT

This study shows the need for performance evaluation within the company. The scenario design helps the manager to have an overview, from the organization's internal and external aspects, on how to achieve the company's objectives. These aspects will lead to positive and negative points of the organization, taking into account all sectors without exceptions. When you have employees satisfied with the company, it leads to absurd growth, thus increasing the chances of a large company becoming much larger and small companies leverage even more, thus generating greater profits for both employees and their superiors, with a high level of competitiveness in the market and with that, he can expand the company and generate more job opportunities and a very high profit.

---

\* Discente do Instituto de Ensino Superior Franciscano, concludente do curso de Gestão em Recursos Humanos;

\* Discente do Instituto de Ensino Superior Franciscano, concludente do curso de Gestão em Recursos Humanos;

\* Discente do Instituto de Ensino Superior Franciscano, concludente do curso de concludente do curso de Gestão em Recursos Humanos.

**Keywords:** Need, Profits, Growth, Organization.

# 1 INTRODUÇÃO

Muito se discute, atualmente, sobre a importância da avaliação de desempenho no mercado. Posto isto, este trabalho abordará de forma mais explicativa todos os pontos que tornam a tarefa da avaliação de desempenho tão importante nas organizações, tendo em vista pensamentos e produções científicas de estudiosos da área, como Fischer, Chiavenato, dentre outros. Dessa maneira, busca-se apresentar respostas elencadas pelos mesmos para tais questionamentos e perguntas.

Assim, o problema a ser solucionado neste trabalho que tem por título “A importância da Avaliação de Desempenho”. Diz respeito a “uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados, das competências que ela oferece e de seu potencial de desenvolvimento” (CHIAVENATO, 2008, p. 241), mostrando assim, o quanto ela é importante para o crescimento da empresa e de seus colaboradores.

Nesse sentido, Chiavenato (1997, p. 343) estabelece alguns objetivos que, em suma, resumem o papel da avaliação de desempenho. Dentre eles: adequação do indivíduo ao cargo; treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados ; auto aperfeiçoamento do empregado; informações básicas para pesquisa de recursos humanos; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização; retroação (feedback) de informação ao próprio indivíduo avaliado; além de outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas, etc.

O objetivo geral desse artigo é mostrar como a avaliação de desempenho é de extrema importância dentro das organizações por meio do mapeamento de habilidades, a avaliação de desempenho mostra os pontos fortes e os pontos de melhoria dos funcionários. Além disso, usando as informações dos funcionários, os gerentes podem criar planos de desenvolvimento pessoal (PDI) mais eficazes. O processo de treinamento e desenvolvimento é implantado na empresa com o objetivo de cultivar e reter talentos, fazendo com que os gestores possam entender a real importância da avaliação para o crescimento da empresa e o descobrimento de novos talentos que seus próprios colaboradores tem. O principal objetivo da avaliação de desempenho é verificar como o desempenho de cada funcionário contribui para os objetivos da organização Em outras palavras: cada empresa tem seus próprios objetivos.

Consoante, a avaliação de desempenho irá garantir que os esforços de todos contribuam para a realização dos objetivos da empresa. Caso contrário, algumas medidas devem ser tomadas. Diante disto, este trabalho tem por objetivos específicos: Conhecer a avaliação de desempenho; conhecer a gestão de pessoas e seus processos; atrair e reter seus talentos, entre outros para, dessa forma alcançar o objetivo geral, e chegar à conclusão de tudo que foi construído durante a pesquisa.

A primeira etapa do trabalho utilizou-se da abordagem metodológica de caráter exploratório, com consulta em livros e artigos para a obtenção de dados, através do qual obteve-se as informações necessárias ao desenvolvimento do tema, mostrando assim, o quanto a importância da avaliação de desempenho é importante para sociedade em um todo, para que assim possa ser estabelecida enquanto um dos pontos importantes a serem considerados dentro das empresas.

Semelhantemente, quanto aos objetivos, a metodologia escolhida foi a exploratória, baseada em levantamentos bibliográficos; quanto aos procedimentos de coleta, foi utilizada a pesquisa bibliográfica, através de materiais escritos, que contenham informações já elaboradas e publicadas. No que concerne às fontes de informações, foi utilizada bibliografia disponível na internet, ou seja, através de plataformas como a scielo e o google acadêmico como forma de vincular informações já elaboradas e publicadas em

livros e artigos.

Por fim, o trabalho foi elaborado e dividido em cinco capítulos onde foi abordado:

Gestão de pessoas, Processos da Gestão de pessoas, a capacidade de atrair e reter talentos, estratégias, fuga de talentos, desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho, benefícios da avaliação de desempenho.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Fischer (2002, P.19) existem quatro categorias principais de grandes correntes na gestão de pessoas com períodos históricos distintos sendo elas:

- Gestão de pessoas articuladas como departamento pessoal.
- Gestão de pessoas como gestão do comportamento humano.
- modelo estratégico de gestão de pessoas.
- Gestão de pessoas articulada por competência, que vem na estreia do “advento da era da competitividade.” (Fischer, 2002, P.19).

Congruente, esses 4 modelos estando em períodos diferentes vem para criar competitividade dentro das empresas usando as pessoas. Seus colaboradores. Ao longo dos anos as empresas estão vendo que o investimento no capital humano tem se tornado prioridade, assim botando em prática a gestão de pessoas trata-se de uma forma de gerar mais lucros, engajamento e responsabilidade e incentivo dos seus colaboradores pois vai muito além de uma

Bonificação ou benefícios básicos aos seus colaboradores já tendo em mente que não é algo tão fácil. Pois trata-se de gerir pessoas na maioria das vezes essa prática dentro das empresas está totalmente ligada ao RH, e dentro de alguns setores que acabam se encarregando de fazer isso, mas todas as técnicas usadas são do RH, a gestão de pessoas está ligada ao desenvolvimento em um todo da empresa, pois com uma boa gestão e que se faz tornar uma coisa qualquer em empresa.

A iniciativa da gestão de pessoas está basicamente ligada ao ato de cuidar dos seus colaboradores e fazer que eles se sintam em um ambiente agradável para que assim possam gerar resultados, um resultado trago de uma boa gestão de pessoas está ligado a termos colaboradores incentivados e com animação para os dias de serviço, pois as pessoas são os mais importantes da empresa. Desde o princípio elas que fazem tudo acontecer assim fazendo com que a empresa tenha um bom faturamento pois é essencial que invista em uma boa gestão de pessoas.

Pois “Se você der às pessoas as ferramentas adequadas e se elas usarem sua habilidade natural e sua curiosidade, elas irão desenvolver as coisas de uma forma que irá surpreendê-lo, muito além do que você poderia ter esperado” (BILL GATE, 2018).

Entre os objetivos da gestão de pessoas está o:

- Melhorar o clima organizacional.
- Garantir que a empresa obtenha os melhores talentos com cada um em sua área.
- Apoiar a instituição em seus objetivos gerais, como metas de crescimento do negócio.
- Acompanhar a evolução das pessoas e seus resultados.

Pois se todos estes objetivos forem feitos corretamente não tem erro no crescimento da empresa no bem-estar dos funcionários, quando se tem equipe motivada.

“Não é o dinheiro que importa. São as pessoas que você tem e como você as lidera”. (STEVE JOBS, 2018)

Assim você vai ter uma equipe tão punccionada a vencer que o maior ganho vai ser vocês estarem juntos independente de qualquer momento que a empresa está passando seja ele bom ou ruim tendo em vista que “Boa gestão é a arte de tornar os problemas tão interessantes e suas soluções tão construtivas que todos vão querer trabalhar e lidar com eles”. (PAUL HAWKEN, 2022)

### 2.1 Processos da gestão de Pessoas

De acordo com Malheiros (2014) a Gestão de pessoas (GP) vem se mostrando cada vez mais decisiva para que as empresas possam realizar as estratégias de negócio de um modo eficaz, destacando-se em um mercado altamente competitivo.

Isso ocorre porque as organizações atuam num contexto com características peculiares: enorme velocidade na geração e circulação de informações, tecnologias a cada dia mais avançadas e ao mesmo tempo, o esgotamento do modelo clássico de produção, rumo ao conceito de sustentabilidade, que supõe um novo modo de viver, produzir e trabalhar, que atenda as necessidades das gerações atuais sem comprometer a qualidade de vida das gerações futuras.

Segundo Marques. J (2019), a Gestão de Pessoas desenvolve seis importantes processos, sendo eles a agregação de pessoas, a aplicabilidade das pessoas, o recompensar das pessoas, o desenvolvimento das pessoas, manter as pessoas e monitorar as pessoas, dando ênfase no processo de gestão sobre o comprometimento e qualidade das futuras gestações.

Para Marques (2019) os processos de Agregar Pessoas tratam da atração de novos funcionários para preenchimento de oportunidades de vagas nas organizações. As principais atividades relacionadas com a agregação de pessoas são o recrutamento e seleção e a integração. Agregar Pessoas é o processo utilizado para encontrar novas pessoas para a empresa, incluindo o recrutamento e seleção de profissionais. As atividades são desenvolvidas, no sentido de encontrar profissionais qualificados, que atendam às necessidades da organização e ajudam está a se tornar cada vez mais bem- sucedida em seu mercado de atuação.

O processo de Agregar Pessoas tem como finalidade selecionar pessoas com perfil adequado para cada cargo de forma que a empresa agregue um capital humano qualificado e capacitado para o cargo e o candidato possa desempenhar todo seu conhecimento em uma função que ele escolheu e definiu para sua carreira, assim se desenvolvendo rapidamente e com isso fazendo com que a empresa alcance os resultados desejados. (VIEIRA, 2010)

De acordo com Chiavenato (2008), o processo de aplicar pessoas significa; "que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho". Os processos de aplicar pessoas tratam da estruturação das atividades que serão desempenhados por cargos ou função da orientação e do acompanhamento das pessoas. De acordo com Chiavenato (2008), o processo de aplicar pessoas significa; "que, uma vez recrutadas e selecionadas, as pessoas deverão ser integradas à organização, posicionadas em seus respectivos cargos e tarefas e avaliadas quanto ao seu desempenho.

De acordo com Chiavenato (2010), o processo de aplicar pessoas significa integrar as pessoas que já fazem parte do corpo técnico das empresas, com o intuito de avaliarseus desempenhos e assim, posicioná-los em cargos de maneira mais efetiva para que conquistem o melhor desempenho possível. Ou seja, o autor define como meio utilizado para desenhar as atividades – as quais as pessoas irão realizar na empresa -, orientar e acompanhar o desempenho do profissional. Inclui desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

O pessoal da aplicação pode fazê-lo de duas formas: de uma forma básica e desatualizada e de uma forma complexa e requintada. No primeiro caso, pode-se observar que os preceitos dessas organizações são modelos mecânicos e rígidos que privilegiam a visão lógica e têm relações inflexíveis com as pessoas; o modelo burocrático, ou seja, a divisão de trabalho estabelecida e descentralizada, baseia-se em isso em princípio. Essas organizações valorizam os trabalhadores que seguem regras pré-estabelecidas e enfatizam a importância dos procedimentos e procedimentos rotineiros que lhes são dados desde o contrato de trabalho:

A rigor, as pessoas devem obedecer às regras impostas e fazer suas tarefas, executar e não pensar, já que o método é considerado perfeito, acabado e imutável. Além disso, privilegiam-se os fatores higiênicos, pois se dá muita importância aos aspectos de contexto e aos fatores insatisfatórios. Nessas condições, o sistema privilegia o conservadorismo, a rotina e a permanência das atividades, pois nada precisa ou deve mudar. Em um mundo caracterizado por intensas mudanças, os processos de aplicar pessoas dentro dessas condições

estão orientados para o passado e não para o futuro. (CHIAVENATO, 2010, p.169)

No segundo caso, a organização é considerada complexa e sofisticada, e a aplicação de pessoas é realizada por meio de modelos orgânicos, que são guiados pelo contexto e pela perspectiva de todo o sistema corporificado e relacionado pela empresa em questão. Eles são orientados para a eficiência e exigem que as pessoas atinjam objetivos, mas têm mais liberdade para alcançá-los, pois cada funcionário sabe e pode desempenhar suas funções de uma forma que considere mais satisfatória. Além disso, esse tipo de empresa fortalece os incentivos:

[...], pois se dá muita importância aos aspectos de conteúdo e aos fatores satisficentes. Nessas condições, em que tudo é provisório e mutável, o sistema privilegia a mudança, a melhoria constante e o desenvolvimento das atividades, pois tudo precisa e deve mudar constantemente para assegurar a competitividade organizacional em um mundo caracterizado por intensas mudanças. Nessas organizações, o processo de aplicar pessoas está orientado para o futuro e para a construção do destino da organização. (CHIAVENATO, 2010, p.170)

Em qualquer tipo de empresa, os funcionários precisam ser orientados para que o aplicativo seja satisfatório dentro da organização. Portanto, é necessário esclarecer seu papel e objetivos. (CHIAVENATO, 2010)

O Processo de Recompensar Pessoas Chiavenato (1999) destaca que além do incentivo Colaboração entre os funcionários e a organização para fornecer maior Compromisso com a empresa, pois é sabido que a recompensa representa o custo da empresa Organização, se não houver feedback, é difícil manter a continuidade do trabalho O negócio.

Desenvolver Pessoas para Malhareiros, Bruno Taranto (2014) congrega os processos ligados à capacitação profissional de pessoas do quadro de funcionários. Também está relacionado com a gestão de mudanças, a preparação para o desenvolvimento da carreira, os planos de comunicação interna e os programas de qualidade de vida, sendo eles:

- Capacitação: Grupo de eventos de ensino planejado, com objetivo de construir novos conhecimentos, desenvolver habilidades ou atitudes.
- Gestão de Mudanças: Processos que existem para tentar facilitar adaptação das pessoas às mudanças organizacionais.
- Planos de Comunicação Interno: Atividades que visam a manter todos os funcionários cientes das informações definidas como essenciais.
- Programas de Qualidade de Vida: Atividades que buscam melhorar a qualidade de vida dos empregados em seu ambiente de trabalho.

Os processos de manter pessoas são orientados pela importância de se estruturar condições ambientais e psicológicas para que os funcionários tenham, condições de exercer suas atividades. (MALHEIROS, 2014)

Ainda segundo Malheiros (2014) as atividades ligadas a esse processo são:

- Administração de salários: Inclusão de funcionários e gestão integral da folha de pagamento.
- Gestão de benefícios: administração de benefícios concedidos pela organização, como seguros de vida e de saúde, auxílios para alimentação, apoio a pagamento de estudo, entre outros.
- Segurança do trabalho: definição e acompanhamento de processos relacionados com a garantia da segurança dos empregados no ambiente da empresa no trajeto da residência para o trabalho.

- Clima organizacional: identificação de pontos positivos e pontos a melhorar no que diz respeito ao clima de trabalho.

Monitorar Pessoas de acordo com Malheiros (2014) inclui processos ligados ao acompanhamento e ao controle das atividades exercidas pelas pessoas na organização.

O principal objetivo deste processo de monitoramento é mostrar como as organizações podem estabelecer métodos para monitorar o comportamento profissional das pessoas. Não é monitorar o cumprimento das regras, mas cultivar o autocontrole sobre as metas e resultados a serem alcançados. Esse processo está diretamente relacionado à forma como o objetivo deve ser alcançado por meio da atuação das pessoas que constituem sua organização (CHIAVENATO, 2008).

Este sexto processo é definido por Chiavenato (2004) como um método de utilização de bancos de dados e sistemas de informação gerencial para monitorar e controlar as atividades das pessoas e verificar os resultados. Ao monitorar o pessoal, os resultados são exibidos de forma mais clara e os objetivos são mais bem delineados. Essas informações são importantes para verificar o andamento do processo de gestão.

Permite que as pessoas entendam seu desempenho nas atividades e esforços, e ajuda os funcionários a cumprir os padrões esperados pela organização. Partindo dessa hipótese, a gestão de pessoas deve promover a eficácia da organização por meio das pessoas, de forma a buscar a cooperação dos indivíduos que atuam na organização para alcance de seus objetivos pessoais e organizacionais (GIL, 2006).

### 3 ATRAIR E RETER TALENTOS

O atrair talentos vai bem além de um bom salário. Vai desde o clima organizacional da empresa e das pessoas que lá estão. A retenção de talentos é um conjunto de políticas e práticas adotadas pelas organizações a fim de garantir que os seus funcionários acima da média permaneçam nela por um bom tempo. A atração e a retenção dos talentos são essenciais para o crescimento da empresa. Para que isso aconteça os gestores propõe algumas políticas que provocam efeitos positivos na equipe.

Segundo Knapik (2008, p. 92-94) são elas:

- Cultura e imagem da empresa (Ex.: posicionamento de mercado e atitudes, políticas, clima interno etc.);
- Oferecer ambiente saudável (Ex.: jornadas de trabalho/horário flexível, equilíbrio e qualidade de vida/ família, instalações/equipamentos etc.);
- Processos de motivação constante (Ex.: integrações, atividades externas etc.);
- Propiciar constante desenvolvimento (Ex.: competências, aprendizado, planejamento e oportunidade de carreira, treinamentos específicos etc.);
- Transparência e comunicação compartilhadas (Ex.: conhecimentos do negócio e da obtenção de resultados, clareza de objetivos e comunicação; visão; missão; valores, etc.);
- Pacotes de benefícios/remuneração competitiva (Ex.: remuneração atrativa e variável, participação nos lucros, benefícios flexíveis, premiações);
- Valorização do potencial dos colaboradores (Ex.: novos projetos e desafios etc.).

As ações citadas podem parecer comum mais trata de dia pós dia tentando fazer o mesmo processo para que seja um não resultado tão rápido mais que causará um efeito competitivo dentro das empresas para o lado positivo.

Conforme, Parodi (2009) afirma que atualmente só sobrevive no mercado uma empresa que seja capaz de identificar, desenvolver e reter seus talentos, já que essa política está intimamente relacionada a aspectos econômicos, na medida em que se busca reter os profissionais cujos resultados são satisfatórios para a organização. Pois se a empresa não souber reter seus talentos nunca vai ser algo positivo para organização.

Congruentemente, Chiavenato (2003, p. 19) traz um complemento para essa assertiva quando fala que “a organização viável, do ponto de vista de recursos humanos, é aquela que não apenas capta e aplica seus recursos humanos adequadamente, mas também os mantém na organização”.

Já para Ulrich (2002, p. 29), “as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficiente para conduzir um negócio global”. Tendo essas habilidades o crescimento é bem maior, pois irão ter pessoas qualificadas e colocadas em seus determinados locais para que faça um melhor trabalho.

#### 3.1 Estratégia para Atrair e Reter Talentos.

As estratégias estão ligadas a oferecer qualidade de vida dos colaboradores, ter líderes ao invés de chefes para que assim possam ter uma certa conversa com seus colaboradores para que se sintam confortáveis ao expor seus problemas e sugerir melhorias.

Como diz, Weil e Tompakow (2005), o líder deve apresentar autocontrole e empatia, buscar a unanimidade, dar o exemplo e saber enfrentar tensões e conflitos. Pode ser dito também que “liderança é a influência interpessoal exercida numa situação, por intermédio do processo de comunicação, para que seja atingida uma meta.” (MINICUCCI, 2006, p.170). Quando se trata de empresa os problemas irão surgir e os



seus colaboradores estando lá para resolver se torna mais fácil, o que está ligado às estratégias de uma melhor retenção e agregação de pessoas estar ligado a um bom Feedback para que assim possam ser tomadas as melhores decisões para todos,

Destaca-se a importância de garantir um sistema de recompensas que não seja impeditivo do desenvolvimento do talento e que seja adequado ao estilo de liderança e de gestão, assim como a importância das estruturas organizacionais que permitam o crescimento do talento. Igualmente importante é a predisposição da gestão de topo para o investimento financeiro e cultural no seu capital humano. (CAMARA, GUERRA, & RODRIGUES, 2007).

### 3.2 Fuga dos Talentos Dentro das Empresas

Quando se fala em fuga de talentos vem o seguinte questionamento: o que está fazendo os colaboradores a deixar a empresa? O reter e atrair talentos como já foi citado vai bem além de alocar colaboradores dentro da empresa, é sim responsável por tudo que acontece dentro da empresa e também é responsável para que o colaborador gere crescimento financeiro para empresa e que seus colaboradores se citam bem remunerados dentro da empresa não só financeiramente. Isso vem desde o estar bem emocionalmente. Para que possa gerar resultados bons a empresa.

Mediante o entendimento de Branham (2002) existem os seguintes motivos que podem levar a perda de capital humano, segue:

- Não ver relação entre salário recebido e desempenho;
- Não perceber oportunidades de crescimento ou promoção;
- Não considerar seu trabalho importante ou achar que suas contribuições não são reconhecidas e valorizadas;
- Não ter oportunidade de usar seus talentos naturais;
- Possuir expectativas pouco precisas ou irrealistas; e,
- Não tolerar gerentes abusivos ou ambientes tóxicos.

Tudo isso influencia na perda de um bom colaborador o mesmo autor cita que pode ocorrer 3 tipos de abuso que podem ser fatais na fuga de talentos são eles:

- Abuso sistêmico, que ocorre quando uma empresa não está cumprindo suas promessas e renega seus compromissos;
- Abuso estrutural, em geral causado por pressões externas do mercado, no qual os funcionários podem se sentir “presos em uma bolha de medo e tensão”;
- Abuso deliberado por gerentes individuais, no qual o gerente humilha e derruba os funcionários em vez de motivá-los.

Congruentemente, abusos que são geralmente vistos em empresas que não tem gestores qualificados para insistir na melhoria para que não possa perder esses colaboradores. Lico (2011) reforça que existem sim aspectos que forcem seus colaboradores a deixar a empresa:

- Não sentir que terão futuro e já chegaram aonde poderiam chegar;
- Clima organizacional contaminado e difícil de mudar;
- A remuneração não é compatível com as atividades e a média de mercado;
- Não existe qualquer política de reconhecimento, somente metas e mais metas;
- os colaboradores não recebem feedback adequado, nem orientação coerente;
- as ferramentas e processos são inadequados e não se pode falar sobre isso;
- Lideranças não exercem seu papel e sobrecarregam a equipe inutilmente;
- Falta capacitação técnica e comportamental;
- Noções equivocadas sobre o papel do “patrão” e do “empregado”.
- Não estar realmente comprometidos, era apenas um emprego. (LICO, 2011)

Vendo assim que os gestores têm que redobrar o olhar aos seus colaboradores e não deixar que pontos como esses citados acima possa acontecer, trazendo a importância de um bom recrutamento pois quando se tratar de um colaborador que não vai trazer crescimento para a empresa isso pode ser notório na hora da entrevista.

## 4 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

No mercado de hoje, quem fica parado, esperando as oportunidades que podem surgir de repente, perdeu a capacidade de evoluir. Aqueles que saem de sua zona de conforto e alcançam realizações ficarão longe de posturas proativas e bem-sucedidas.

Ao seguir o caminho certo, o conhecimento é expandido, novas habilidades são descobertas e as habilidades que possuem são aprimoradas. Com isso, você pode abrir o escopo de atividades e criar mais possibilidades de sucesso profissional.

O desenvolvimento da carreira é um conjunto de atitudes construtivas, um indivíduo deve usar essa atitude para superar os obstáculos e continuar a escalar o sucesso e a realização. A questão é: alguém tem experiência?

Sim! No entanto, é necessário fazer uma auto avaliação e determinar se você está disposto e comprometido em aceitar novos desafios e responsabilidades maiores. A avaliação de desempenho permite verificar o desempenho de cada colaborador em relação aos objetivos descritos pela organização a título de comparação. Essa verificação pode ser usada como base para julgar ou estimar as habilidades dos funcionários e sua contribuição para atingir as metas organizacionais.

Dutra (2009) acredita que o desenvolvimento de uma organização está diretamente relacionado à sua capacidade de cultivar e ser desenvolvido por outras pessoas. O treinamento é a melhoria de desempenho, prepara os colaboradores para a inovação tecnológica e as mudanças contínuas do mercado. Segundo Chiavenato (2000), Desenvolvimento Profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo.

A empresa deve investir o máximo possível na formação e desenvolvimento dos colaboradores, pois ele é uma parte fundamental da empresa. Os colaboradores são o maior ativo da organização. Não importa as mudanças que ocorram, este ativo deve ser atualizado. É uma mudança organizacional ou tecnológica que faça com que os objetivos da empresa sejam alcançados com maior qualidade, de forma que seus produtos ou serviços agreguem maior valor, tornando a organização mais satisfeita com seus clientes e colaboradores.

Segundo Dutra (2009, p. 101):

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental para a manutenção e/ou ampliação de seu diferencial competitivo [...] as organizações estão percebendo a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas, como forma de manter suas vantagens competitivas.

## 5 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

À medida que a globalização avançou em todas as áreas da vida social, as distâncias foram encurtadas, os processos se tornaram mais rápidos, e a comunicação se tornou quase que instantânea. Todas estas modificações influenciaram também o mundo dos negócios, uma vez que as empresas hoje em dia sobrevivem em meio a muita concorrência e a permanência de determinada empresa no mercado exige muito jogo de cintura.

Diante disso, dado esse cenário competitivo e acirrado, as empresas têm adotado técnicas cada vez mais sofisticadas de administração, com a utilização de programas de excelência gerencial, utilização de marcadores de desempenho, padrões diferenciados de qualidade, flexibilidade, todos voltados para a satisfação dos clientes.

Pontes (1999) afirma que anteriormente as organizações eram estudadas de maneira vertical: orientadas para o poder, com rigidez nos conceitos, planejamento e controle nos processos relacionados ao trabalho. Com a contínua transformação do mercado, Pereira (2014, p.81) acrescenta:

Após as reestruturações, passaram a ter estruturas horizontais, cada unidade funcionando como centro de negócios e orientada para a realização, respiram flexibilidade incorporada em todos os processos, usa a tecnologia de informações como força de transformações e adotam o senso de oportunidade.

Desse modo, as pessoas passam a ser o foco nas organizações e são consideradas a peça fundamental para o bom funcionamento de uma empresa. Seria papel de uma boa gestão, um processo de recrutamento e seleção executados com excelência, bem como o processo de contratação e integração do funcionário à empresa, para que seja possível criar um ambiente motivador e bem-sucedido.

Para Pereira (2014) a inclusão de novas tecnologias no ambiente de trabalho é importante, mas não é o principal fator no que diz respeito à construção de um profissional autônomo e com um bom desempenho. Assim, a questão é “não permitir que a tecnologia venha a ser utilizada de forma radical, alienando as pessoas do conhecimento.”

A avaliação de desempenho é, segundo Chiavenato (1997) uma prática antiga, já que na idade média tem-se registros de relatórios e notas das atividades desempenhadas pelos funcionários dentro da Companhia de Jesus. Em 1842, nos EUA, o Serviço Público Federal criou um sistema que reunia relatórios anuais para avaliar o desempenho dos empregados, dentre outros exemplos ao longo da história.

De acordo com o entendimento de Chiavenato(1997) a avaliação de desempenho como:

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho da cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa (CHIAVENATO, 1997, p. 337).

Congruente, Pontes (1999) acrescenta:

A avaliação de desempenho é um processo por intermédio do qual uma ou mais pessoas apreciam o desempenho de outras, utilizando a observação de amostras representativas do desempenho e produtos num período de tempo ou após a elaboração de determinado trabalho; critérios de avaliação; instrumentos e escalas de avaliação e entrevistas de avaliação. Este processo destina -se a estabelecer, de forma permanente, um contrato entre a organização e os integrantes referente ao que se espera que estes produzam; acompanhar o desempenho do avaliado, corrigindo rumos quando for necessário e avaliar os resultados conseguidos. Sem a sua existência o planejamento e as estratégias organizacionais não produzirão nenhum resultado (PONTES, 1999, p. 24).

Desse modo, o processo de avaliação de desempenho engloba desde a definição dos pretendidos resultados, quais estratégias a empresa utilizará, a solução dos problemas que podem aparecer no trajeto, e o acompanhamento dos resultados obtidos. Nesse sentido, “A avaliação de desempenho não é um fim em si mesma, mas um instrumento, um meio, uma ferramenta para melhorar os resultados dos recursos humanos da organização.”, consoante a Pereira (2014 p.84).

Semelhantemente, Chiavenato (1997, p. 343) estabelece alguns objetivos que, em suma, resumem o papel da avaliação de desempenho. Dentre eles:

1. adequação do indivíduo ao cargo;
2. treinamento;
3. promoções;
4. incentivo salarial ao bom desempenho;
5. melhoria das relações humanas entre superiores e subordinados;
6. auto aperfeiçoamento do empregado;
7. informações básicas para pesquisa de recursos humanos.
8. estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados;
9. estímulo à maior produtividade;
10. oportunidade de conhecimento dos padrões de desempenho da organização;
11. retroação (feedback) de informação ao próprio indivíduo avaliado;
12. outras decisões de pessoal, como transferências, dispensas etc.

As relações de trabalho vêm constantemente sendo modificadas e adaptadas aos diferentes contextos sociais, políticos e econômicos que se delineiam a todo momento. Superada a ideia de que “tempo é dinheiro” como popularizado nas linhas de montagem de um mundo que recém conhecia o capitalismo moderno, entende-se que, para além de uma produtividade forçada estimulada por táticas que incitam punição e medo nos empregados, a forma mais eficaz de obter-se resultados positivos é investindo na humanização destas relações. (VOIGTLAENDER; BEILER e WALKOWSKI, 2018)

Dentro de uma empresa, o setor de Recursos Humanos (RH) é a área responsável para com os processos burocráticos relativos à contratação, adaptação e desligamento de membros. Fisher (2002). Na visão tradicional, o RH teria como função apenas estes processos já citados acima, de modo que seu único objetivo era gerenciar tais relações trabalhistas.

Adquirida a consciência por parte das empresas acerca da importância de uma gestão de pessoas feita de maneira eficaz, compreende-se que assim como os investimentos e recursos das organizações, os empregados são uma parte essencial e vital para a saúde de uma empresa, posto que o sucesso de um ambiente de trabalho depende diretamente do desempenho dos mesmos. Nesse sentido, definida uma estratégia, o RH deve atuar em todas as questões que envolvam os futuros resultados da empresa. Silva e Oliveira (2020, p. 02) Desse modo:

O RH não deve focar apenas em atividades de contratação e demissão, mas sim, olhar de forma mais abrangente, atuando em práticas para reter seus talentos, ou seja, reter seu capital intelectual, pois o resultado da organização é construído pelas pessoas.

A retomada do tema sobre a importância do RH nas organizações e na literatura produzida sobre o tema tem como principal fator as novas funções agora direcionadas ao RH. O processo de recrutamento e seleção representa uma fase importante do processo de contratação e é por esse investimento que se procura integrar o funcionário da melhor maneira possível, posto que um desligamento precoce também significa perda para as empresas.

As mudanças que ocorreram no setor de RH tiveram como pano de fundo as reformas trabalhistas realizadas ao longo das décadas, no Brasil. Por volta de 1930, o RH foi nomeado como Administração Pessoal, ficando responsável pelo processo de recrutamento e seleção, bem como a função de cuidar do Livro de Escrita de Pessoal, local onde se registrava as entradas e saídas de funcionários da empresa. (SILVA e OLIVEIRA, 2020)

Com o surgimento da legislação trabalhista na década de 30, destaca-se a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio também surge o Departamento Pessoal, que primordialmente era constituído apenas pelos donos das empresas. Nos anos 1940, especialmente no ano de 1943, é assinado o decreto-lei nº5.452 em 1º de maio, que representou, de fato, a consolidação dos direitos trabalhistas. Em 1945 os primeiros estudos sobre trabalho, liderança e motivação começaram a aparecer, e com isto, o papel do líder passa a ser mais valorizado. (SILVA e OLIVEIRA, 2020)

A partir de 1950 inicia-se um processo de transformação no departamento pessoal. O chefe pessoal agora passa a ser chamado de Gerente de Recursos Humanos e alguns anos após, surge a função de Gerente de Relações Industriais, maneira encontrada pelas organizações para delegar melhor as atribuições relacionadas aos cargos administrativos e ao setor humano das empresas. Ainda na década de 1950, o profissional responsável pela área pessoal era um advogado, que trazia métodos ortodoxos, tradicionais e não apresentava nenhum conhecimento direcionado para a área trabalhista. (SILVA e OLIVEIRA, 2020)

De acordo com Silva e Oliveira (2020) a evolução do setor de Recursos Humanos passou por cinco fases, dentre elas: 1) A fase contábil, 2) Fase legal, 3) Fase Tecnista,

4) Fase Administrativa e 5) Fase Estratégica. A fase contábil compreende o período anterior a 1930 na qual a preocupação principal eram os custos organizacionais e os empregos eram vistos como peças da contabilidade. A fase legal compreende o período da década de 1930 e o principal objetivo era o cumprimento das leis trabalhistas.

Durante a fase tecnicista entre os anos 50 e 60, surge a primeira figura relacionada diretamente à administração de pessoal, o manager. A partir daí, a área de recursos humanos tomou responsabilidade pelos processos de recrutamento e seleção, bem como cargos e salários. Na fase administrativa, dos anos 60 a 80, observa-se a consolidação de uma formação cultural e educacional do gestor de RH como administrador da empresa. No período após 85 surgem os primeiros programas de planejamento estratégico, como forma de auxiliar as escolhas e a realização dos objetivos pertinentes à empresa. (SPAREMBERGER e ZAMBERLAN, 2008)

## **5.1 Métodos de Avaliação de Desempenho**

A seguir serão expostas algumas metodologias utilizadas para a avaliação de desempenho. As metodologias a serem apresentadas foram retiradas de bibliografia considerada clássica sobre o assunto, tendo como principais autores: Chiavenato (1997), Lucena (1992) e Pontes (1999). Cabe ressaltar que os métodos utilizados para esta avaliação transformam-se continuamente, sobretudo agora, com a importância da internet no cotidiano.

As metodologias tradicionais foram o primeiro artífice para o processo de avaliação de desempenho, por serem a primeira versão deste projeto, tais metodologias já foram amplamente estudadas, criticadas e algumas, superadas. Ainda assim, estes modelos tradicionais foram indispensáveis para que se desse a devida importância a esta etapa do trabalho.

### **5.1.1 Comparação simples ou atribuição de grau**

Pereira (2014) apresenta este método como “método mais rudimentar”, uma vez que consistia em avaliar o desempenho dos funcionários através de uma escala pré-

determinada que variava de muito ruim até excepcional. Neste método de avaliação, não se observa nenhuma motivação no que diz respeito à melhoria da execução das tarefas para as pessoas que se apresentavam abaixo da média, bem como não possibilitava o desenvolvimento dos funcionários que possuíam um desempenho acima da média. Outra desvantagem deste método é a falta de diálogo entre as partes.

### **5.1.2 Comparação Binária**

Esse método, também considerado "precário", consiste na comparação do desempenho dos membros do grupo através de uma tabela de dupla entrada. É um método considerado trabalhoso e deveras minucioso por tecer comparações entre as pessoas em cada coluna com as pessoas das horizontais da tabela. A segunda parte deste método envolve o escalonamento feito através da contagem de pontos e o surgimento de um ranking, do melhor ao pior funcionário. (PEREIRA, 2014)

### **5.1.3 Escolha Forçada**

Este método foi desenvolvido durante a II Guerra Mundial e já foi muito utilizado pelas organizações. Consiste em “um parâmetro predefinido de desempenho esperado, na distribuição dos integrantes de uma organização nesses grupos predefinidos.” Pereira (2014 p.87) Assim, alguns funcionários ficarão dentro da média, ao passo que alguns podem superar expectativas.

### **5.1.4 Escala Gráfica**

Este método foi alvo de diversos estudos e foi sofisticado ao longo do tempo. Apresentava-se como um método de fácil entendimento e ao contrário do que se esperava-se, os resultados eram deveras subjetivos e acabavam por não suprir as necessidades da avaliação. As principais inconsistências observadas neste método eram: 1) A subjetividade da avaliação, 2) O papel do avaliador neste método assemelhava-se ao de um juiz, 3) O excesso de complicações no processo de feedback, pois segundo Pereira (2014 p.89) “a preocupação do método é com o passado”.

### **5.1.5 Frases descritivas**

O método consiste na avaliação através de vinte frases previamente construídas e cabe ao avaliador registrar sim ou não quando o comportamento do avaliado corresponder ou não ao afirmado. Ao final do processo avaliativo, somam-se os pontos do avaliado e se tem a avaliação global. (PEREIRA, 2014)

Por fim, foram apresentados apenas alguns métodos que foram largamente utilizados nos processos de avaliação de desempenho anteriores às novas ferramentas tecnológicas e testes mais sofisticados como existem hoje. É interessante observar como as técnicas ligadas ao processos que envolvem a entrada no mercado de trabalho modificam-se gradualmente.

## 6 BENEFÍCIOS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho tem sua importância reconhecida por duas razões principais: 1) Auxiliar o administrador e 2) promover o desenvolvimento pessoal e profissional. Redmon (1999) De acordo com a literatura disponível sobre o assunto, existem quatro benefícios associados ao processo de avaliação de desempenho, dentre eles: alinhamento entre metas pessoais e metas da empresa, melhoria no processo de supervisão, melhoria na comunicação entre funcionário e supervisor, e uma maior abrangência no processo. KERSTEN; ISRAEL (2005)

Dessa forma, a avaliação de desempenho é um fundamental instrumento na gestão pessoal e deve ser encarado como indispensável posto que a boa saúde de uma organização significa um ambiente bem sucedido. Diante do contexto de transformações econômicas e sociais vivenciadas rapidamente nos últimos anos, a gestão de pessoas deve ser constantemente repaginada com a adoção de metodologias mais modernas e maneiras diferentes de usar as ferramentas disponíveis no mercado. Pontes (1999 p.26-27) sintetiza os principais objetivos da utilização da avaliação de desempenho:

- Tornar dinâmico o planejamento da organização;
- Conseguir melhorias voltadas à produtividade, à qualidade e à satisfação dos clientes, bem como em relação aos aspectos econômicos e financeiros;
- Estabelecer os resultados esperados das pessoas na organização;
- Obter o comprometimento das pessoas em relação aos resultados desejados pela organização;
- Melhorar a comunicação entre os níveis hierárquicos na organização, criando um clima de diálogo construtivo e eliminando dissonâncias, ansiedades e incertezas;
- Dar orientação constante sobre o desempenho das pessoas, buscando melhorias;
- Gerar informações;

A avaliação de desempenho por lidar diretamente com expectativas, realizações de terceiros, é uma tarefa sensível e exige sutileza e profissionalismo por parte de quem realiza. Para além disto, é necessário que todos os participantes se façam presentes e se comprometam com as metas a serem alcançadas, e dessa maneira, o sucesso depende, na maior parte, do corpo de funcionários.

É importante também que os membros de uma empresa saibam as funções que irão desempenhar antes de tudo. Por isto, se avaliador e avaliado não tiverem em mente seus papéis, o produto não será satisfatório, como aponta Reifschneider (2008 p.49):

(...) ao invés de uma avaliação de desempenho, o que se faz é simplesmente um julgamento de valor sem base concreta, sem critérios definidos ou válidos, frequentemente comunicado post factum ao funcionário. É exatamente essa atitude, decorrente da falta de preparo e entendimento do processo por parte de gerentes e da falta de estrutura institucional para avaliação e treinamento que leva à insatisfação dos funcionários.

A respeito disto, Pereira (2014 p. 95) reitera:

Em um mundo cada vez mais complexo, as pessoas ainda são consideradas o maior ativo de uma organização e a atenção aos processos voltados à gestão das pessoas, entre eles, a avaliação de desempenho, são fundamentais para a retenção das pessoas, permitindo que estas consigam seus objetivos, contribuindo para que a organização também possa atingir os seus objetivos, tornando-se perenes.

Nesse sentido, muito mais que um instrumento que beneficia diretamente o bolso das empresas, a avaliação de desempenho e os processos de feedback são formas de humanizar o ambiente de trabalho.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo caracterizar a importância da avaliação de desempenho nas organizações, como essa avaliação pode estar sendo usada dentro das organizações entender qual a visão dos gestores em relação a avaliação assim mostrar alguns cuidados que tem que ser tomados por ambas as partes nessa avaliação de desempenho para que não tenham conflitos, pois não deve existir disputas dentro de uma empresa e sim trabalhar em prol de um bem que irá beneficiar todos.

A avaliação de desempenho é uma das principais ferramentas dentro da empresa, vem crescendo e ocupando um espaço fundamental dentro das empresas, pois foi entendido que a avaliação é sim capaz de gerar uma melhor organização dentro da empresa, tornando um ambiente salubre e livrando de conflitos futuros, isso tudo a avaliação de desempenho se responsabiliza de entregar a empresa.

Mas, a avaliação de desempenho dentro de uma empresa exige um estudo cauteloso dos objetivos que se pretende alcançar quando se é usada essa ferramenta dentro das empresas.

É uma solução viável a ser estudada pelos gestores quando é detectado problemas que esteja dificultando o crescimento da empresa, pois se é encontrado problema tem que ser corrigido. Para que possa ser gerado ganhos maiores para a empresa, e fazer com que os colaboradores estejam incentivados a crescer.

Sendo assim, fica claro que as vantagens ultrapassam as desvantagens de ter uma avaliação de desempenho dentro das empresas. Pois é uma ferramenta estratégica para trazer consequências positivas para empresa, além de facilitar a interação dos colaboradores dentro da empresa.

Finda-se, então que esta ferramenta tem ganhado cada vez mais espaço no mundo e no nosso país, tornando cada vez as empresas mais competitivas e por consequência fazer com que a perseverança no mercado fique cada vez mais interessante.



## REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. **Processos da Gestão de Pessoa**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/processo-de-monitorar-pessoas>. Acesso em: 04 de dezembro de 2021.

ADMINISTRADORES. **Processo de Monitorar Pessoas**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/processo-de-monitorar-pessoas>. Acesso em: 02 de dezembro de 2021.

ARAÚJO, L. C. **Gestão de Pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 10520**: Informação e Documentação – Citações em Documentos – Apresentação. Rio de Janeiro, ago. 2002.

BAZON; CARLOS e OLIVEIRA. **A importância do treinamento de desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras**. Disponível em: [http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6\\_n1\\_2012/2\\_a\\_importancia\\_do\\_treinamento.pdf](http://revistaunar.com.br/cientifica/documentos/vol6_n1_2012/2_a_importancia_do_treinamento.pdf). Acesso em: 25 de novembro de 2021.

BRASIL. Presidência da República Casa Civil. **Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998**. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19610.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19610.htm). HYPERLINK "http://www.planalto.gov.br/ccivil\_03/leis/19610.htm". Acesso em: 10 de dezembro de 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: Edição Compacta. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 1997.

DECONSYS. **Processos na gestão de pessoas colaborando na manutenção e desenvolvimentos do profissional**. Disponível em: <http://www.deconsys.com.br/processos-na-gestao-de-pessoas-colaborando-na-manutencao-e-desenvolvimentos-dos-profissionais/>. Acesso em: 05 de dezembro de 2021.

DECONSYS. **Processo de gestão e marketing humano**. Disponível em: <https://www.trabalhosgratuitos.com/Humanas/Marketing/Processo-De-Gest%C3%A3o-De-Pessoas-579034.html>. Acesso em: 02 de dezembro de 2021.

FISCHER, André Luiz. **As Pessoas Na Organização**, 14ª ed. São Paulo: Gente, 2002.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, A.C. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006.

IBCCOACHING. **Quais são os seis processos da gestão de pessoas**. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/quais-sao-os-seis-processos-da-gestao-de->

pessoas/. Acesso em: 10 de dezembro de 2021.

PASSEI DIRETO. **Recrutamento e seleção.** Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/84254807/recrutamento-e-selecao>. Acesso em: 10 de dezembro de 2021.

PASSEI DIRETO. **O papel de agregar pessoas.** Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/71053890/paper-agregar-pessoas>. Acesso em: 29 de novembro de 2021.

PEREIRA. *Alonso Luiz*. **A evolução da avaliação de desempenho nas organizações.** Periódico Científico Negócios em Projeção | v.5 | n.2. 2024

PONTES, B. R. **Avaliação de Desempenho: Nova Abordagem**, 7ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

REVISTA COMTEMPORANEA. **Processos de aplicação das pessoas nas organizações avaliativas de desempenho.** Disponível em: <https://revistacontemporartes.com.br/2019/04/29/o-processo-de-aplicar-pessoas-nas-organizacoes-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em: 30 de dezembro de 2021.

SILVA E OLIVEIRA. Ester dos Santos, Gilcicleia Correa. **RH ESTRATÉGICO – A EVOLUÇÃO HISTÓRICA ATÉ OS DIAS DE HOJE. 2020**

SPAREMBERGER. Alexandre Luzzi, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano. **Marketing Estratégico.** – Ijuí: Ed. Unijuí, 2008.

SUA EMPRESA EM PALTA. **Os seis processos da gestão de pessoas.** Disponível em: <https://suaempresaempauta.webnode.com/news/os-seis-processos-da-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 30 de novembro de 2021.

TREINAMENTO24. **O que é a moderna gestão de pessoas?** Disponível em: <https://treinamento24.com/library/lecture/read/284080-o-que-e-a-moderna-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 12 de dezembro de 2021.

UNYLEYA. **A importância do desenvolvimento profissional para o mercado de trabalho.** Disponível em: <https://blog.unyleya.edu.br/insights-confiaveis/a-importancia-do-desenvolvimento-profissional-para-o-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 13 de dezembro de 2021.

VOIGTLAENDER, BEILER E WALKOWSKI. **VIII Convibra Administração – Congresso Virtual LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.** 2018