

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO OESTE, UNICENTRO**

**SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, SESA**

**MBA ESTRATÉGIAS COOPERATIVAS**

**Ênfase em Gestão de Pessoas**

**ALUNO LUIS EDUARDO WOLFARDT**

**GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM RESULTADOS**

**Três Passos-RS**

**2020**

**ALUNO LUIS EDUARDO WOLFARDT**

**GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM RESULTADOS**

Plano de negócios apresentado ao curso de MBA Estratégias Cooperativas – Ênfase em Gestão de Pessoas da Universidade Estadual do Centro Oeste, UNICENTRO, como requisito para conclusão do curso.

Prof(a) Orientador(a). Esp. Michele Garbin

**Três Passos -RS**

**2020**

## **CARTA DE ABERTURA**

Esse projeto visa à melhoria dos processos de gestão de pessoas do Sistema Central Cresol Sicoper. Identificar o processo atual e propor melhorias no sentido de critérios de avaliação de desempenho, formação e feedback.

Os colaboradores quando estão motivados e enjogados com a causa da cooperativa, certamente trarão mais benefícios para o sistema. Esse projeto visa valorizar os colaboradores para que possam se sentir parte da cooperativa, identificando suas potencialidades e incentivar para sua autonomia e crescimento pessoal e profissional.

**FOLHA DE ROSTO**

NOME DA CENTRAL: CENTRAL CRESOL SICOPER

ENDEREÇO: RUA DR. BOZANO, 272 - PETRÓPOLIS, PASSO FUNDO – RS, CEP:  
99051-370

TELEFONE: (54) 3210-2300

PROJETOS: GESTÃO DE PESSOAS COM FOCO EM RESULTADOS

RAMO DE ATIVIDADE: COOPERATIVA DE CRÉDITO

PESSOA RESPONSÁVEL: JOSÉ SILVA

LOCAL E DATA: TRÊS PASSOS, 30 DE JUNHO DE 2020

## SUMÁRIO

<b>1 RESUMO EXECUTIVO.....</b>	<b>2</b>
<b>2 A CENTRAL CRESOL SICOPER.....</b>	<b>3</b>
<b>3 O PROJETO.....</b>	<b>4</b>
3.1 Características Gerais.....	4
3.2 Diagnóstico.....	4
3.3 A Análise de Mercado.....	5
3.3.1 Autoavaliação.....	6
3.3.2 Preparação dos avaliadores e avaliados.....	6
3.3.3 Avaliação de competências comportamentais.....	7
3.3.4 Gestão por competência.....	8
3.3.5 Cargos e salários/Remuneração.....	9
3.3.6 Feedback.....	9
3.3.7 Formação.....	10
<b>4 QUADRO RESUMO.....</b>	<b>12</b>
<b>5. RESULTADOS ESPERADOS.....</b>	<b>14</b>
<b>6 OBSERVAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>15</b>
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>16</b>

## 1 RESUMO EXECUTIVO

A gestão de pessoas eficiente é aquela que promove o engajamento da equipe, motivação e crescimento profissional, onde o trabalho desenvolvido contribui com resultados positivos para a empresa.

Este plano de negócio buscou identificar o formato atual de gestão de pessoas e propor sugestões de melhoria nos processos de avaliação, treinamentos e feedback, a fim de reduzir a rotatividade da equipe da central e melhorar a satisfação dos colaboradores com a empresa.

Para isso foi proposto um plano de gestão de pessoas, onde busca identificar fatores que influenciam na motivação e engajamento da equipe, com análise de mercado, melhorias no formato de avaliação de desempenho, com ferramentas para auxiliar os avaliadores, identificar a remuneração, feedback contínuos e propondo plano de formação para o desenvolvimento da equipe.

A gestão de pessoas precisa ter um planejamento bem definido, investir na valorização dos profissionais e ter um acompanhamento contínuo. A importância desse plano consiste em nortear o processo de desenvolvimento e acompanhamento da equipe de colaboradores, com metas bem definidas em busca de atender os objetivos da Central.

## 2 A CENTRAL CRESOL SICOPER

A cooperativa Central de Crédito Rural com interação Solidária - Central Cresol Sicoper, foi criada no ano de 2014 com sede em Passo Fundo – RS e uma sede administrativa localizada em Chapecó -SC. A Central Cresol Sicoper possui área de abrangência nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Mato Grosso do Sul e Pernambuco. Atualmente a Central Cresol Sicoper possui 21 cooperativas filiadas e mais de 110 postos de atendimento os quais atendem mais de 130 mil associados.

**Missão:** Fomentar a cooperação entre associados, especialmente agricultores familiares e cooperativas, por meio do crédito orientado e da educação financeira construindo novos saberes, visando o desenvolvimento regional de forma sustentável e solidária.

**Visão:** Ser referência das cooperativas de crédito solidário do Brasil atuando em prol da agricultura familiar. Ser referência das cooperativas de crédito solidário do Brasil atuando em prol da agricultura familiar.

**Valores:** Democracia, Transparência e confiança, Cooperação e solidariedade, Ética e profissionalismo, Articulação com os movimentos populares, Governança pelos agricultores familiares e Sustentabilidade institucional.

Os diretores que atuam diante dos departamentos são: Diretor-Presidente: José Silva; Diretor Administrativo: André Luiz Marafigo; Diretor Financeiro: Volmir Oldoni; Diretor Comercial: Ivonir Todero e Diretora de Gestão de Pessoas: Iose Rosane Seibel Frizzo. (CRESOL SICOPER, 2020)

O Planejamento Estratégico 2021/2025, documento que norteia as ações desenvolvidas, é voltado para 4 grandes eixos: Fortalecer a identidade, Manter a proximidade, Aumentar a competitividade e Assegurar a sustentabilidade ampla. O grande diferencial do Sistema Cresol Sicoper é o relacionamento com o cooperado, sendo esse presente nas discussões e planejamentos.

### **3 O PROJETO**

Esse projeto visa propor melhorias no sistema de Gestão de Pessoas da Central Cresol Sicoper, analisando do cenário interno, em busca de melhores resultados. O projeto contempla os itens: critérios de avaliação, fatores que influenciam na avaliação, avaliação por competência, desempenho individual, formação, remuneração e feedback.

#### **3.1 Características Gerais**

O projeto visa entender o formato atual de gestão de pessoas na Central Cresol Sicoper e analisar os critérios que influenciam na avaliação de desempenho dos colaboradores e impacto das ações no resultado.

Os processos de gestão de pessoas, como a seleção de pessoas, avaliação de desempenho, plano de carreira, remuneração, desenvolvimento de pessoas e feedback, precisam ter melhorias constantes, potencializando o desenvolvimento individual, coletivo e organizacional.

Dutra (2001) destaca que as organizações buscam um perfil de profissional autônomo e empreendedor. E isso gera a necessidade de a empresa estimular e apoiar as iniciativas individuais e a criatividade para melhoria de resultados para a empresa.

As empresas buscam profissionais proativos e com capacidade de trazer melhorias para a empresa, através do engajamento com a missão da empresa e com a capacidade de realizar um bom atendimento de clientes ou associados, atendendo suas necessidades, ágil na resolução problemas e identificar e orientar com os melhores produtos, de acordo com seus objetivos pessoais, tornando-a principal instituição desse associado.

#### **3.2 Diagnóstico**



Atualmente a Central Cresol Sicooper possui 95 funcionários, divididos em 5 departamentos. A taxa de rotatividade geral a partir do ano de 2019 até o mês de maio de 2020 é de 22,29%, e, destes, 13,71 % são por demissão.

A alta rotatividade gera despesas elevadas para a Central, por diversos fatores que envolvem desde a contratação, treinamento até a demissão. Nesse sentido, é necessário buscar as razões do alto índice de rotatividade, entender os motivos das demissões, observar o nível de satisfação dos colaboradores através da realização de uma pesquisa interna.

Existem diversos fatores que podem melhorar a taxa de rotatividade (*turnover*) da empresa. Ter políticas de gestão bem definidas, avaliação na contratação do funcionário, plano de cargos definidos, adequação da equipe de acordo com seu perfil de trabalho, ter um plano de carreira com oportunidade de crescimentos bem visível, ambiente interno gerando motivação, avaliações constantes, com feedback e treinamentos, são alguns dos requisitos que devem ser observados de maneira recorrente para garantir o sucesso do profissional.

### **3.3 A Análise de Mercado**

Para identificar o formato atual de gestão de pessoas, contemplando rotatividade de pessoas, remuneração, formas de avaliação de desempenho e formação, será realizada uma pesquisa qualitativa com a equipe de colaboradores, buscando identificar suas sugestões, bem como a satisfação no trabalho a fim de melhorar o processo.

Realizar uma análise do processo adotado para a gestão de pessoas de outras instituições que atuam no mesmo ramo permite identificar o formato adotado, realizando comparações e propondo melhorias no sentido de trazer benefícios para a empresa com adequação e satisfação das pessoas em seu ambiente de trabalho.

Implementar melhorias no sistema de avaliação, com critérios bem definidos, com base e análise da realidade da Central, viabiliza que os seguintes processos sejam impactados por mudanças positivas: autoavaliação, preparação dos avaliadores e avaliados, avaliação de competências comportamentais, gestão por competência, remuneração, feedback e formação.

### **3.3.1 Autoavaliação**

Autoavaliação de desempenho é uma ferramenta importante para o desenvolvimento pessoal dos colaboradores, na busca de identificar o que precisa melhorar e desenvolver, através da autocrítica pessoal. A autoavaliação também serve para o colaborador manifestar sua pretensão dentro da empresa, apresentando seus talentos em busca de melhorar seu potencial, adequando ao trabalho com seu perfil e potencialidades.

SBCoaching (2008) afirma que a autoavaliação oferece apenas consequências positivas, trazendo muitos benefícios para a vida, pois possibilita conhecer e destacar melhores nossas qualidades, melhorar a imagem profissional, identificar nossos pontos fracos e buscando meios que possibilitam fazer melhorias constantes. “O autoconhecimento é uma ferramenta poderosa: ele é capaz de possibilitar verdadeiras transformações”.

Nesse sentido, é importante apresentar aos colaboradores a necessidade de ser bem realistas na autoavaliação, deixando claro que essa avaliação será importante para melhorar os processos na empresa, para a equipe e também para o colaborador. Realizar a autoavaliação é o primeiro passo para a avaliação de desempenho, a qual será realizada semestralmente e precisa contemplar todos os colaboradores da Central.

### **3.3.2 Preparação dos avaliadores e avaliados**

A preparação dos avaliadores é um fator muito importante para avaliação de desempenho da empresa. É necessário conhecer bem o sistema de avaliação e os avaliados, identificando as expectativas sobre a avaliação e apresentando a sua importância para o crescimento pessoal e profissional.

O avaliador precisa conhecer bem o avaliado, ter conhecimento sobre o trabalho realizado, suas potencialidades e limitações. É necessário evitar que questões pessoais possam influenciar na avaliação e as pontuações precisam ser realistas, sejam máximas ou mínimas, pois quando avaliadas na média têm pouca utilidade.

Para isso será realizada atividade de formação e treinamento para os avaliadores antes das avaliações, apresentando metodologias de trabalho, explicando o sistema, formas de avaliação e de feedback, bem como buscar o entendimento dos avaliados sobre a avaliação.

Os gestores das empresas têm um papel fundamental para a gestão de pessoas, para o engajamento e a motivação da equipe. É necessário dar oportunidades de crescimento para a equipe, investir na valorização das pessoas, identificar as necessidades do colaborador e da empresa, com objetivo de trazer melhores resultados e crescimento para a empresa e para a equipe de profissionais.

Para Basso (2016), os gestores que são envolvidos com suas equipes conhecem bem suas capacidades, habilidades e dificuldades, e assim conseguem realizar capacitações de acordo com suas necessidades. É fundamental o gestor estar alinhado com o RH, buscando treinamentos mais adequados para cada situação, criando uma cultura de aprendizado que proporciona crescimento para o colaborador e benefícios para empresa. O autor ainda cita três fases importantes para serem seguidas: Identificar a necessidade e engajamento, fase de adaptação do colaborador e momento de avaliação e reconhecimento.

### **3.3.3 Avaliação de competências comportamentais**

Este modelo busca avaliar atitudes dos colaboradores através do seu comportamento. Para isso, Ferramenta de teste DISC possibilita avaliar o comportamento das pessoas no ambiente de trabalho através da identificação dos 4 traços básicos de comportamento das pessoas: (Dominância (D), Influência (I), Estabilidade (S) e Conformidade (C)), essa ferramenta foi desenvolvida com base na teoria desenvolvida pelo psicólogo William Moulton Marston. A Dominância busca identificar como você trabalha com problemas e desafios; a Influência busca identificar como você influencia e trabalha com as pessoas; a Estabilidade identifica sua capacidade de mudança; e a Conformidade de como você trabalha com regras e procedimentos.

Nesse sentido, o uso dessa ferramenta possibilitará identificar o perfil comportamental dos colaboradores, cruzando estes dados com a função que estão

desempenhando e propondo adequações dentro da realidade de cada função, bem como, potencializando os pontos fortes dos colaboradores, para uma melhoria e agilidade dos processos.

Para Sólides (2020), a metodologia DISC identifica traços comportamentais predominantes de cada pessoa, e serve de embasamento para tomar decisões e fazer análises. Nesse sentido, com informação sobre os perfis comportamentais dos colaboradores, é possível fazer uma análise mais assertiva e trabalhar para o desenvolvimento do colaborador. Essa ferramenta não avalia que um colaborador é melhor que o outro, mas identifica suas habilidades que podem ser adequadas para cada função. Além disso, essa ferramenta possibilita na gestão de desempenho, nas resoluções de conflitos e basicamente em qualquer cenário de gestão de pessoas.

### **3.3.4 Gestão por competência**

A Central precisa ter bem definido quais são as competências profissionais para cada função antes mesmo da seleção, para assim buscar profissionais que atendem a exigência de forma assertiva, bem como desenvolvendo seus profissionais para os objetivos desejados.

As qualificações dos cargos, precisam levar em conta Conhecimento, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada profissional.

Bandrão e Bahry (2005) apresentam alguns fatores necessários que orientam a gestão por competências, como planejar, captar, desenvolver e avaliar.

- Mapear as estratégias organizacionais, com indicadores de desempenho e metas, levando em conta os objetivos estratégicos.

- Identificar as competências estratégicas descrevendo os objetivos e critérios a serem atendidos e avaliação

- Desenvolver as competências estratégicas através de programas de formação e desenvolvimento da equipe.

- Captação das competências estratégicas na avaliação processo de recrutamento e seleção.

- Acompanhar e avaliar os resultados esperados com os resultados alcançados.

- Incentivos e reconhecimentos através de remuneração, como plano de carreira e outros não financeiros.

Para isso, será realizada a descrição das competências necessárias para cada cargo dentro da Central Cresol Sicoper. As competências são indicadores que serão utilizados nas contratações e nas avaliações de desempenho e também para possibilidade de crescimento interno dentro do Sistema Cresol.

### **3.3.5 Cargos e salários/Remuneração**

Para muitas pessoas o salário é o principal fator que motiva no ambiente de trabalho. A empresa precisa ter bem definido o plano de cargos e salários, buscando adequar os cargos e funções com os salários dos colaboradores.

Para isso é necessário realizar uma pesquisa de mercado, com análise de outras instituições financeiras, cruzando estes dados com os cargos e salários pagos pela Central, no sentido de fazer adequações a fim de reduzir a migração de bons colaboradores para outras instituições.

Além da adequação de salários, é importante a empresa ter outros benefícios que possam incrementar a remuneração, bem como a implantação de um plano de carreira que possa servir de incentivo aos colaboradores, levando em conta sua avaliação de desempenho. Isso possibilitará os colaboradores visualizar o potencial de crescimento na empresa, melhoria de autoestima e o seu desenvolvimento no trabalho.

Para Carmo (2017), o salário ainda hoje é considerado - na opinião dos empregados - como o principal indicador de reconhecimento, e quando não é levado a sério pela empresa, pode ocorrer insatisfação dos colaboradores. Outro ponto a destacar é que os colaboradores geralmente são imediatistas para buscar um aumento almejado, mas é importante ir construindo gradativamente, buscando estabelecer um ganha-ganha para satisfação mútua.

### **3.3.6 Feedback**

Essa prática precisa ser contínua porque é uma forma de reconhecimento para o trabalhador. É fundamental o colaborador tenha retorno sobre o andamento do seu trabalho, podendo identificar suas fragilidades em busca de melhoria.

Para Oliveira (2019) “usar técnicas eficazes para dar feedback positivo aos funcionários não somente contribui para o aumento de sua estima, como também auxilia no seu desempenho profissional”. O feedback possibilita os colaboradores melhorar o comportamento e incentivam a investir em qualificações, contribuindo para seu amadurecimento profissional.

Atualmente várias empresas adotam retornos semestrais ou até anuais, o que pode gerar acomodação dos colaboradores e atrasar o processo de melhoria ou de correção de algumas falhas e, até mesmo, o reconhecimento do trabalho que poderia ser feito no momento da ação. Outras empresas vêm adotando retornos mais rápidos, seja semanal ou mensal. Esse modelo traz ganhos para a empresa, pela agilidade das ações, sendo mais presente com a equipe em busca de engajamento.

Nesse sentido, busca-se implementar retornos mensais e/ou eventuais quando da necessidade de ser realizada alguma cobrança pontual ou reconhecimento pela execução de tarefa, e geridos por um sistema automático, computadorizados, que permite o acompanhamento do colaborador e do superior, buscando uma agilidade nas informações e cobrança imediata de algumas situações e contribuindo com a motivação do colaborador.

Os retornos presenciais podem ser realizados semestrais nos meses de maio e novembro, com avaliação das competências, habilidades e atitudes (CHA) dos colaboradores, com os feedback imediatos.

### **3.3.7 Formação**

A área de formação em parceria com a Gestão de Pessoas, precisa identificar a necessidade de treinamentos específicos para os colaboradores e mesmo aqueles com mais tempo de empresa precisam estar em constante capacitação, para atualizações e processos que precisam ser adequados.

Os treinamentos são importantes para trazer melhorias no setor de trabalho, com desenvolvimento dos profissionais para aprimorar os conhecimentos, e preparar

para os desafios diários. É necessário ter um cronograma permanente de formação para a equipe, identificando as necessidades de cada área e acompanhar o desenvolvimento e participação dos profissionais.

Nogueira (2016) ressalta que a formação profissional não visa somente aumentar o lucro, mas devido ao processo de formação é possível melhorar a produtividade das equipes. Com uma formação eficaz, é possível melhorar o desenvolvimento das competências, aumentando índices de rentabilidade, os quais são capazes de melhorar as vantagens competitivas.

Propõe-se a realização do mapeamento de cursos obrigatórios para cada função dentro da Central, por meio de cursos EaD obrigatórios e qualificação desejável para cada cargo. Esses indicadores serão usados na avaliação de desempenho, a qual incentivará os colaboradores na realização de cursos oferecidos pela Central, bem como, em buscar qualificações externas relacionadas a sua função.

Os cursos presenciais serão divididos por área de atuação, buscando contemplar toda equipe de colaboradores. Os coordenadores precisam identificar os cursos que atendem as necessidades da equipe, visando estar sempre atualizado com os processos e melhorando o desempenho do trabalho.

## 4 QUADRO RESUMO

<b>Método</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Duração de cada etapa</b>
<b>Diagnóstico/Análise de mercado</b>	Identificar fatores que geram rotatividade de funcionários e formato atual adotado de gestão de pessoas, comparando com outras instituições financeiras.	30 dias
<b>Autoavaliação</b>	Identificar as potencialidades e autocrítica pessoal através da autoavaliação, buscando propor ajuste em funções e melhoria de processos para a Central	10 dias
<b>Preparação dos avaliadores e avaliados</b>	Realizar a preparação dos avaliados, buscando apresentar os objetivos da avaliação de desempenho e realizar a formação dos avaliadores, para que a avaliação seja feita de forma organizada, apresentando os critérios para que sejam atendidos na avaliação, bem como a forma de retornos de feedback.	10 dias
<b>Avaliação de competências comportamentais</b>	Identificar as competências comportamentais dos colaboradores através da realização de teste do DISC, buscando adequar funções de acordo com suas habilidades em busca de melhoria no ambiente de trabalho e otimização de processos.	20 dias
<b>Gestão por competência</b>	Com a descrição das competências desejadas para cada cargo, usar nas avaliações de desempenho observando o CHA, de cada colaborador, buscando a valorização do trabalho e propor correções onde for necessários, buscando crescimento dos profissionais e trazendo melhorias para a Central.	30 dias
<b>Cargos e salários/Remuneração</b>	Identificar e propor melhorias nos cargos e salários dos colaboradores, realizar uma pesquisa de mercado para identificar se os salários e benefícios estão compatíveis com o mercado, e propor um plano de carreira para os colaboradores identificar potencial de	40 dias



	crescimento, e para reduzir a taxa de rotatividade da equipe.	
<b>Feedback</b>	Realizar feedback contínuos para corrigir falhas e valorizar o trabalho desenvolvido pela equipe, para melhorar os trabalhos e desenvolver o potencial dos colaboradores em busca de melhoria de processos e resultados para a empresa e crescimento profissional.	45 dias
<b>Formação</b>	Identificar as necessidades da equipe e realizar treinamentos voltado para cada área da Central, mantendo processo contínuo de aprendizagem, para os colaboradores estarem sempre atualizados e engajados com o Sistema.	Permanente

## 5. RESULTADOS ESPERADOS

Para entender os resultados na gestão de pessoas é necessário realizar acompanhamentos das ações que são executadas. Para Ulrich (2000), alguns estudos vincularam essas ações a resultados específicos da empresa, com objetivo de quantificar essas práticas no desempenho financeiro. A rotatividade dos colaboradores pode ter ligação com a remuneração, cultura e estabilidade no emprego. Ainda, para o autor, os investimentos realizados nos recursos humanos, como os treinamentos, avaliações e remunerações, têm influência no resultado financeiro da empresa.

Nesse sentido, esse plano de negócios, tem como objetivo reduzir a taxa de rotatividade geral da Central Cresol Sicoper, a qual, no último ano foi de 22,29%. Com as ações projetadas neste estudo, pretende-se reduzir esse índice abaixo de 10%. Isso possibilitará reduzir despesas para a Central, que são ocasionadas pela rotatividade de pessoas.

A melhoria em todo processo de gestão de pessoas proporciona resultados que podem ir além de resultados numéricos, pois muitos são ligados a fatores motivacionais e engajamento da equipe com a empresa. Esses fatores são indiretos, mas afetam diretamente na produtividade e conseqüentemente no resultado financeiro.

## 6 OBSERVAÇÕES FINAIS

As exigências de mercado, concorrências e as mudanças rápidas na economia exigem cada vez mais que as empresas qualifiquem as relações com os trabalhadores, buscando ferramentas que auxiliem na gestão e gerenciamento, bem como, investir na qualificação e engajamento das equipes de colaboradores.

Nesse sentido, a melhoria no processo de gestão de pessoas pode ser um diferencial competitivo. O desafio da empresa e dos gestores é usar esses mecanismos de forma adequada, melhorando o desempenho da equipe, com crescimento dos negócios e trazendo resultados positivos para a Central.

Para isso, é fundamental os gestores estarem engajados e convencidos da importância do gerenciamento eficaz na gestão de pessoas, com acompanhamentos contínuos da equipe, buscando programas contínuos de crescimento e motivação da equipe, ter metas bem claras e buscar desenvolver sua equipe com qualificações específicas de cada função.

Nesse primeiro momento, esse projeto será aplicado na Central Cresol Sicoper, com todas as áreas e contemplado conseqüentemente todos seus colaboradores. Com isso, é possível avaliar esse processo com os coordenadores e equipes da Central, ouvindo sugestões melhorias e acompanhando o desenvolvimento e aceitação das equipes.

Após essa implantação na Central, esse modelo será apresentado para todas as Cooperativas do Sistema Cresol Sicoper, com diagnósticos e indicadores que possibilitam a tomada de decisão, com objetivo de uma maior aceitação e adesão das cooperativas do Sistema Cresol Sicoper.

## 7 REFERÊNCIAS

BASSO. C. **Entenda o papel do gestor no treinamento de suas equipes**. 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/entenda-o-papel-do-gestor-no-treinamento-de-suas-equipes#>: Acesso em: 19/06/2020.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. In: **Revista do Serviço Público**. v. 56. nº 2. Enap, 2005. p. 179-194. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/issue/view/39/50>. Acesso em: 15 maio 2020.

CARMO. A. **O salário e a motivação**. 2017. Disponível em: <https://rhseior.com.br/o-salario-e-a-motivacao/> Acesso em: 19/06/2020.

CRESOL SICOPER. **Sobre nós**. 2020. Disponível em: <<https://cresolsicoper.com.br/sobre-nos>>. Acesso em: 13/06/2020.

DUTRA, S. J. (org.) **Gestão por Competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

NOGUEIRA. F. **O Papel da Formação Profissional no Sucesso Organizacional**. 2016. Disponível em: <https://vantagemblog.com/2016/10/12/o-papel-da-formacao-profissional-no-sucesso-organizacional/>. Acesso em: 20/06/2020.

OLIVEIRA. R. **Feedback**: fator primordial para o desenvolvimento profissional. 2019. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/feedback-fator-primordial-para-o-desenvolvimento-profissional>. Acesso em: 20/06/2020.

SBCoaching. **Autoavaliação**: o que é, para que serve e como fazer? 2018. Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/blog/autoavaliacao/>. Acesso em: 19/06/2020.

SÓLIDES RH Inteligente. **Guia da metodologia DISC**: o que é, como aplicar e importância. 2020. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/metodologia-disc/#>: Acesso em: 19/06/2020.

ULRICH. D. **Recursos Humanos estratégicos**. São paulo: Futura, 2000.