



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

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
SANTA IZABEL IMPLEMENTOS
AGRÍCOLAS

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

DEZEMBRO, 2019

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

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
SANTA IZABEL IMPLEMENTOS
AGRÍCOLAS

MÓDULO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Cassiano José Dallacqua Gonçalves	RA 1012019200199
Débora Gabriela Marcondes	RA 1012019200221
Joelma Aparecida da Silva Santos	RA 1012019200133
Patricia da Silva Pavan	RA 1012019200128
Rita de Cassia Zuin Alborghetti	RA 1012019200417

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

DEZEMBRO, 2019

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	5
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	6
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	8
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO.....	9
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO.....	13
4. CONCLUSÃO	14
REFERÊNCIAS	15
ANEXOS	Erro! Indicador não definido.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste Projeto Integrado tem como objetivo descrever as maneiras e formas com as quais foram estudadas nos módulos Avaliação de Desempenho e Treinamento e Desenvolvimento, assim como os métodos utilizados na empresa Santa Izabel Implementos Agrícolas.

Por se tratar de uma empresa multinacional pertencente ao Grupo Alamo, a quantia de funcionários é bem alta, assim se faz necessário um plano integrado de avaliação de desempenho e treinamento e desenvolvimento de todos os funcionários para manter a empresa funcionando de uma maneira satisfatória a seus acionistas.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Razão Social SANTA IZABEL IMPLEMENTOS AGRÍCOLAS LTDA. Está localizada na Avenida Dolores Martins Rubinho, 925 Bairro Distrito Industrial II- São João da Boa Vista/SP - CNPJ 26.748.019/0001-04.

Inaugurada em 1978 a Empresa Santa Isabel passou por um amplo processo de reestruturação, além de sua transferência para São João da Boa Vista atuou por algum tempo e veio a ser vendida para o Grupo Soufer, não obtendo resultados satisfatório veio a ser vendida novamente para o Grupo Alamo que está até os dias atuais. Esta empresa projeta, fabrica e comercializa uma variedade de implementos agrícolas e reboques vendidos em todo Brasil. Atuando no mercado a mais de 60 anos.

Em suas novas instalações, a Santa Isabel tem agora um novo layout, mais avançado, o que resulta em um ganho de produtividade e de qualidade, além de oferecer mais segurança aos seus colaboradores. Sempre realiza grandes investimentos em novas tecnologias, especialmente nos segmentos de cana de açúcar.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A primeira etapa antes de realizar um treinamento deve ser fazer um levantamento, ou diagnóstico, das necessidades de treinamento (LNT). Esta etapa, como o próprio nome já diz, tem por objetivo identificar quais saberes ou competências humanas precisam ser aprendidas e desenvolvidas. O treinamento é o esforço planejado de uma empresa para facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho. Seu objetivo é que os funcionários tenham domínio de conhecimentos, habilidades e comportamentos e possam aplicá-los às atividades do dia a dia. O desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções. Aponta que a necessidade de treinamento e desenvolvimento de competências tem influência de fatores internos e externos à empresa, incluindo mudanças no mercado, inovações, tecnologias, demanda de clientes e outras partes interessadas.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento e desenvolvimento de pessoas hoje é de suma importância para o sucesso de uma empresa, assim ela consegue direcionar as ações de seus funcionários para que eles caminhem com os objetivos da empresa.

É comum pensarmos que treinamento e desenvolvimento como uma só, mas elas se diferem em seus métodos e objetivos, devendo ambas andar em conjunto para o sucesso da empresa.

O Treinamento de pessoas na maioria das empresas é utilizado na chegada de novos colaboradores, para garantir a aquisição de habilidades e o conhecimento de regras e conceitos importantes para a realização das tarefas exigidas pelo trabalho. Mas o ideal seria fazer treinamentos frequentes com nossos colaboradores para sempre estar atualizando seus conhecimentos e ficarem preparados para o ambiente de trabalho.

O Desenvolvimento serve para aperfeiçoar constantemente as capacidades dos colaboradores, líderes e gestores, aumentar a motivação e torná-los membros cada vez mais valiosos para a organização. Normalmente utilizado para planos de carreira e satisfação.

Alguns modelos de treinamento podem ser:

Treinamento Organizacional: é a capacitação da empresa como um todo, com o objetivo de organizar melhor as estratégias utilizadas e otimizar os resultados. Podem ser aplicadas por meio de palestras, workshops ou até mesmo cursos online.

Comunicação Assertiva: É a capacidade de comunicação de líderes, gestores e funcionários, esta é a maior barreira hoje nas empresas devido a uma comunicação não clara. Algumas técnicas podem ajudar esse tipo de comunicação:

- Ter conhecimento do que está sendo dito;
- Usar a empatia e prestar atenção no outro;

- Utilizar uma linguagem verbal adequada ao ouvinte;
- Cuidar também da linguagem corporal;
- Ser objetivo, mas sem ser agressivo;
- Saber o momento adequado de se expressar.

Treinamento de Liderança: Este ao meu ver deve ser o treinamento mais importante dentro de uma empresa, são eles os responsáveis pela comunicação entre os gestores e funcionários.

Treinamento Motivacional: Todos possuímos altos e baixos em nosso humor e isto pode afetar nosso desempenho de várias maneiras: Problemas nas relações com os colegas e lideranças, atividades monótonas, falta de identificação com as funções desempenhadas, pouca perspectiva de crescimento, entre outros.

Algumas abordagens podem ajudar a motivar os funcionários: trabalhar estudos de casos, implementar políticas de valorização da opinião dos trabalhadores, criar cursos de capacitação para as áreas nas quais o desinteresse existe por falta de instrução ou compreensão das atividades e elaborar programas de benefícios e premiações.

Desenvolvimento de habilidades e competências: Após uma análise cuidadosa dos cargos deve-se ver quais as competências, habilidades e necessidades que ele irá necessitar, assim treinando adequadamente cada função para atingir a perfeição.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A maneira mais clara de se saber se existe a necessidade de treinamento e desenvolvimento em nossa empresa, nada mais é do que comparar aquilo que o colaborador faz com o que deveria fazer. Quando ele não atinge as descrições do cargo mostra-se necessário a intervenção do treinamento.

Outro fator que pode se mostrar necessário um programa de T&D é a insatisfação dos clientes da empresa, este pode ser por atrasos na entrega de produtos, defeitos de fabricação visíveis, baixa durabilidade ou mesmo no atendimento dos responsáveis pelo contato da empresa com os fornecedores.

Cada colaborador deve ser analisado de maneira coletiva observando seu cargo e competências relacionadas mesmo, assim criando uma meta para cada função e adequando os treinamentos para aquilo que a empresa necessita.

Após concluído que existe a necessidade de uma melhora na eficácia de nossos colaboradores devemos achar onde está o problema, este pode ser devido a problemas pessoais, descontentamento, pressão dos superiores, colegas falsos ou até mesmo brincadeiras sem graça.

Para cada problema encontrado existe uma solução que deve ser abordada de maneira coletiva de uma maneira inicial, palestras, cursos, frases motivacionais no início dos turnos. Mas existem também os treinamentos pessoais que devem ser utilizados para alinhar os profissionais em novas funções.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A melhor forma de demonstrar que o gestor está de olho no trabalho do seu colaborador, valorizando suas decisões, métodos, conhecimento técnico entre outros, é através do acompanhamento de perto das atividades realizadas. E o método mais eficaz de demonstrar este acompanhamento é através da **Avaliação de Desempenho** do colaborador. Por meio dela é possível identificar diversos pontos que necessitam de melhoria dentro de uma organização.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que visa analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários em uma determinada empresa. É um processo de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho etc.

Existem diversas técnicas e métodos para se avaliar o desempenho de um funcionário dentro de uma empresa. Variando de acordo com a necessidade do gestor, do setor e dos objetivos da avaliação, bem como do perfil dos avaliados e da dinâmica de observação utilizada.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

As principais técnicas são:

1 – Autoavaliação

A autoavaliação é um dos principais tipos de avaliação de desempenho. Por meio da autoavaliação, é possível que o profissional avaliado possa fazer uma análise aprofundada sobre o seu comportamento e sobre os resultados que ele tem alcançado. Quando ele mesmo reconhece os seus pontos de melhoria, fica mais fácil promover o crescimento contínuo.

2 – Avaliação da equipe

Ao avaliar o desempenho em equipe ou grupo, é possível fazer ajustes para alinhar os membros, aperfeiçoar o fluxo de trabalho, melhorar o relacionamento e a comunicação entre os colaboradores e, assim, potencializar o alcance das metas.

3 – Escala gráfica

De todos os tipos de avaliação de desempenho, este talvez seja o mais simples e tradicional.

No método Escala Gráfica, cria-se um formulário em colunas organizado da seguinte maneira:

- Na primeira coluna, são colocadas as variáveis que serão avaliadas. Por exemplo: pontualidade, assiduidade, trabalho em equipe, criatividade etc.
- Nas colunas seguintes, são colocados os valores de cada variável. Por exemplo: péssimo, ruim, regular, bom ou ótimo. Pode-se também atribuir notas de 0 a 5.

A principal vantagem da avaliação em Escala Gráfica é que ela é bem fácil de fazer. Porém, é limitada e não permite que seja feita uma avaliação mais aprofundada.

Por esse motivo, a Escala Gráfica geralmente é utilizada em conjunto com outros métodos, como o 360 graus.

4 – 360 graus

A avaliação 360 graus é considerada uma das mais completas e mais usadas. Isso porque envolve todos da rotina de trabalho a participarem do processo.

Líderes, membros da equipe, o próprio colaborador e até mesmo clientes e fornecedores participam da avaliação. Ao fim do processo, é feita uma comparação entre as considerações dos avaliadores e as do avaliado, gerando feedbacks que serão valiosos para o resultado.

5 – Escolha forçada

Em um formulário, é feita uma lista com várias afirmações estratégicas e que podem definir o comportamento do colaborador. Por exemplo:

Costuma atrasar as entregas; não se dá bem com os colegas de trabalho; cumpre bem os seus horários; é um profissional proativo?

Depois, na frente de cada afirmação, o avaliador precisa colocar um sinal de “+” (nas afirmações que se aproximarem do perfil do colaborador) ou de “-” (nas afirmações distantes do perfil do colaborador).

Para evitar erros de interpretação e obter dados confiáveis, as afirmações precisam ser redigidas de forma clara.

6 – Avaliação por competências

A avaliação por competência vai além do desempenho. Nela são considerados três fatores básicos: o **CHA**.

- **C** – Conhecimento: “saber algo”.
- **H** – Habilidade: “saber fazer”.
- **A** – Atitude: “querer fazer”.

Nesse método de avaliação, o questionário deve levar em conta as competências técnicas e comportamentais do colaborador.

A princípio, o colaborador responde a esse questionário em uma espécie de autoavaliação, apontando quais competências ele já possui, quais estão em desenvolvimento e quais ainda precisam ser desenvolvidas. Depois, o líder expõe o seu ponto de vista sobre as respostas do colaborador e, juntos, eles traçam um plano de ação para melhorar o que for preciso.

7 – Metas e resultados

Este método de avaliação de desempenho tem uma abordagem de caráter quantitativo. Aqui são considerados os resultados alcançados pelo colaborador em determinado período.

O objetivo é identificar se o avaliado conseguiu atender às expectativas da empresa. Por ser baseada em números, essa avaliação é mais segura e assertiva.

Exemplos de fatores a serem avaliados:

- Absenteísmo (ausência do funcionário no ambiente de trabalho)
- conversão de vendas
- satisfação dos clientes

- retenção

A avaliação por metas e resultados também pode ser aplicada a equipe como um todo a fim de descobrir quem são os colaboradores mais e menos produtivos.

8 – Avaliação do líder

Este tipo de avaliação de desempenho costuma ser esquecido por algumas empresas. Assim como os colaboradores, os líderes também precisam ser avaliados.

O líder é responsável por conduzir a equipe rumo ao sucesso. Quando o seu desempenho vai mal, a tendência é que isso se reflita em seus liderados.

Por isso, ele também precisa passar por um processo de avaliação e receber feedbacks sobre a sua performance. Nesse caso, a avaliação parte dos colaboradores e de seus superiores, dando uma visão geral sobre o seu desempenho.

Assim, o líder poderá compreender melhor se ele e sua equipe estão no caminho certo e quais aspectos podem ser melhorados.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

As avaliações são uma classificação “potencial” para a frente (não uma revisão de desempenho histórica).

As avaliações são de duas formas de desenvolver talentos:

- O colaborador preenche a folha de autoavaliação.
- O gestor da área completa as informações do colaborador da melhor maneira possível.

Usamos somente um modelo de avaliação, ela foi feita pela Alamo Group, e é implantada em todas as empresas do grupo.

Neste modelo de avaliação ele é usado para mostrar quais são as metas de cada colaborador, quais as metas alcançadas neste ano, e quais as metas que deseja alcançar e o que você está fazendo para conseguir cada objetivo.

Avaliar as atividades exercidas, se está concluindo todo o trabalho que foi pedido.

Neste modelo foi feita uma avaliação com a coordenadora de RH Júlia Paduanelo, juntamente com o Presidente Thiago Macedo. Esta avaliação é feita anualmente, compartilhando os resultados e objetivos com a diretoria.

4. CONCLUSÃO

Neste trabalho abordamos sobre avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento. Podemos entender que o treinamento é um processo de mudanças no comportamento dos colaboradores, e desenvolvimento um processo de crescimento, potencial e aprendizagem da pessoa.

Concluindo que esse projeto possa nos ajudar a entender o que cada processo propõe e avaliar qual método de avaliação podemos usar, e como fazer uma avaliação com os colaboradores.

Mesmo uma empresa adotando esses sistemas de treinamento e desenvolvimento por muitas vezes elas acabam pecando na escolha das promoções, assim se baseando em critérios pessoais e particulares, isso acaba prejudicando o desempenho dos funcionários e fazendo com que acreditem que o esforço não valha a pena.

Cumprimos todos os objetivos que nos foi proposto.

Este trabalho foi importante para aperfeiçoar nosso conhecimento, compreensão, deste tema, dessa maneira nos fornecendo um aperfeiçoamento de análise imparcial em nossas decisões.

REFERÊNCIAS

www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/
www.siteware.com.br