



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
SINERGIA PRESTADORA DE SERVIÇOS S/S Ltda.

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
SINERGIA PRESTADORA DE SERVIÇOS S/S Ltda.

MÓDULO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – Prof.^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AValiação DE DESEMPENHO – Prof.^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTE:

Deborah Giuntini Didjurgeit, R.A. 1012019100548

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.....	7
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	14
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	15
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO.....	16
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO.....	22
4. CONCLUSÃO	26
REFERÊNCIAS	27
ANEXOS	28

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste projeto é mapear a gestão e a metodologia da empresa Sinergia Prestadora de Serviços no tocante da gestão de desempenho humano em sua totalidade, avaliando de forma individual ou geral o comportamento profissional e o desempenho dos mesmos no ambiente institucional.

A instabilidade do macro ambiente, vem trazendo a necessidade de uma constatare atualização competitiva dentro das organizações. Eventos como a globalização, fizeram com que grandes empresas e mercados, sofressem com a ampla concorrência e, muitas vezes, forçando uma diminuição no quadro de colaboradores.

Neste ambiente competitivo e com quadros reduzidos, existe a necessidade de garantir que as pessoas dentro da empresa são produtivas, que possuem as competências necessárias para ajudarem a organização a atingir sua visão e garantir a integridade da sua missão. Para esta análise, as empresas podem e deve contar com o setor de Recursos Humanos e seus subsistemas e ferramentas, como, por exemplo, a avaliação de desempenho e o treinamento e desenvolvimento. O primeiro é responsável por medir o desempenho das pessoas, e o segundo, é responsável por garantir que as pessoas estejam aptas para a execução do trabalho atual e de lhes desenvolver para o trabalho futuro.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: Sinergia Prestadora de Serviços S/S Ltda.

Endereço: Rodovia SP 344, São João da Boa Vista/Vargem Grande do Sul, s/nº,
Km 224.

Bairro: Jardim Recanto.

CEP: 13871-260

Cidade: São João da Boa Vista – SP

CNPJ: 09.316.476/0001-00

Inscrição Estadual: 639.070.404.116

Inscrição Municipal: 14.672

CNAE Fiscal: 4321-5/00 Instalação e Manutenção Elétrica.

A empresa Sinergia Prestadora de Serviços foi fundada em 06 de janeiro de 2008. Atua no segmento de Energia Elétrica, atendendo necessidades domésticas ou corporativas, ofertando soluções que atendem os desejos e necessidades dos seus clientes, mas também proporciona utilização racional de energia elétrica, já que os recursos naturais estão cada vez mais escassos.

É uma empresa 100% brasileira composta por Engenheiros, Técnicos e Parceiros qualificados para gerenciar obras de instalação e manutenção de serviços elétricos.

Presta serviços terceirizados para concessionárias, construindo e dando manutenção de redes elétricas, ensaios elétricos e laudos técnicos e atua com sistema de proteção contra descarga atmosférica – SPDA.

Missão: oferecer produtos e serviços no setor de energia com excelência e segurança, atendendo as expectativas dos clientes, colaboradores e comunidade.

Visão: ser reconhecida pela excelência de seus serviços, aprimorando a integração de seus fornecedores, parceiros e colaboradores.

Valores: compromisso com a segurança e a vida, ética e transparência nas relações, valorização do ser humano e busca pelo melhor resultado.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para iniciarmos o assunto, faz-se necessário diferenciar treinamento de desenvolvimento:

Treinamento é um processo de curto prazo, implementado para modificar os comportamentos dos colaboradores, garantir a aquisição de habilidades e o conhecimento de regras e conceitos importantes para a realização das tarefas exigidas pelo trabalho.

Na maioria das empresas, ele é aplicado apenas na chegada de novos funcionários, para que eles aprendam suas funções e compreendam a cultura da empresa. Porém, é fundamental expandir a prática para outros momentos dentro da organização. Assim, os funcionários estarão sempre atualizados e preparados para lidar com os desafios no ambiente de trabalho.

Desenvolvimento é um processo mais amplo e a longo prazo. Ele serve para aperfeiçoar constantemente as capacidades dos colaboradores, líderes e gestores, aumentar a motivação e torna-los membros cada vez mais valiosos para a organização.

Além disso, seu foco não é apenas o crescimento profissional, mas também o pessoal. Por isso o treinamento envolve questões mais relacionadas a experiências, satisfação e carreira.

Os métodos de treinamento mais tradicionais são organizados em 3 categorias: métodos de apresentação, métodos práticos e métodos de formação de grupos.

Método de Apresentação: faz-se presente quando os colaboradores são passivos de informações, ou seja, estão sendo treinados por terceiros, sendo receptadores de informações diversas. Exemplo: aulas expositivas, palestras, conferências, seminários, workshops, filmes, livros etc.

Métodos Práticos: este método exige que o colaborador esteja presente de forma ativa na obtenção de conhecimento. Estes métodos são interessantes para se desenvolver habilidades específicas, estimular e melhorar o trabalho em equipe e lidar com questões interpessoais que possam vir a surgir no ambiente de trabalho. Exemplo: estudos de caso,

discussão em pequenos grupos (roda de conversa), dramatização, simulação, reuniões técnicas, jogos de negócios etc.

Métodos de formação de grupos: estes métodos são voltados para estimular o trabalho em equipe, estimulando a aprendizagem pela ação e tornando essa equipe cada vez mais eficaz em agir com coesão. Mostram que a interação e comunicação é de extrema importância para todos “olharem para a mesma direção”. Exemplos: autoconhecimento, resolução de conflitos, atividades de coordenação, atividades motivacionais em grupo etc.

Existem vários tipos de treinamento e desenvolvimento que podem ser aplicados dentro de uma empresa. O primeiro passo para escolher o método de treinamento mais adequado, é basear-se no tipo de resultado que você quer atingir dentro da sua empresa, fazendo uma pesquisa dos setores mais críticos, listando as prioridades e fazer um diagnóstico dessas necessidades.

Exposto isso, seguem os 6 modelos mais utilizados para treinamento e desenvolvimento:

- Treinamento Organizacional para Equipes - Palestras e Workshops;
- Treinamento para Executivos – Coaching Executivo;
- Treinamento Motivacional – Rodas de conversa e dinâmicas;
- Treinamento para Gestores – Leader Coaching;
- Treinamento para Gestores de Recursos Humanos – Análise Comportamental.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Investir em treinamentos e capacitação para funcionários se tornou uma ação frequente entre as corporações, principalmente nas de grande porte, se tornando uma prática melhor aceita nas de pequeno porte.

Já foi provado que, para melhorar os serviços e atendimentos oferecidos pelas empresas, é preciso investir nos funcionários e capacitá-los para desenvolver um melhor conhecimento técnico e interpessoal.

O mercado de treinamentos cresce cada vez mais no Brasil por oferecer muitas opções com conteúdo e abordagens específicas para cada tipo de grupo ou setor de trabalho. Além disso, tirar os funcionários do ambiente corporativo é uma excelente forma de garantir melhores resultados e integração durante o processo.

Como citado acima, temos os métodos de treinamento tradicionais, e temos também, os métodos de treinamento com base em tecnologia.

Os métodos de treinamento tradicionais, envolvem aqueles mais rotineiros, sendo aquele em sala de aula, ministrado por um professor ou instrutor, o mais utilizado.

Um grande ponto positivo é o custo-benefício e a amplitude em atingir um maior número de colaboradores de uma só vez, podendo dividir esse treinamento por setores, atualizando a equipe de uma forma mais rápida. O principal ponto negativo é, caso o treinamento seja muito extenso, fica difícil prender a atenção de todos, pois o mesmo se torna maçante e repetitivo.

Os métodos de treinamento com base em tecnologia estão mudando a cara do aprendizado e a forma de treinamento em ambientes corporativos. A expectativa é que esses métodos sejam cada vez mais utilizados, crescendo paralelamente ao crescimento e aprimoramento das tecnologias atuais. Um dos principais pontos positivos é o nível de abrangência desse método, facilitando a comunicação entre filiais, unindo cidades, estados e países. Um dos pontos negativos é o investimento inicial, dependendo do método de comunicação escolhido. As tecnologias de hoje em dia estão avançadas, porém, tudo isso tem um custo, que pode ser além do planejado.

Baseado nessas informações, você pode criar um programa de treinamento e desenvolvimento para implementar em sua empresa, e aumentar o desempenho das pessoas que trabalham com você. Para isso, é importante seguir alguns passos:

- Defina seu público;
- Especifique o objetivo do treinamento;
- Crie um roteiro com os assuntos que devem ser abordados no treinamento;
- Escolha os métodos que serão utilizados;
- Crie um plano de Treinamento;
- Pense no tempo e no valor desse treinamento.

Visto isso e analisado a qual grupo de colaboradores você irá treinar, segue descrição do que abrange cada tipo de treinamento, e seu respectivo público alvo:

Treinamento Organizacional para Equipes - Palestras e Workshops: palestras e workshops são os métodos mais comuns de treinamento. Por serem mais curtas, com algumas horas ou no máximo 1 dia de duração, elas abordam temas mais leves. Normalmente trabalham o desenvolvimento específico de algumas habilidades, motivação ou simplesmente um espaço para descontração. Nas palestras, um dos principais pontos levantados é o de que o sucesso de uma corporação também significa crescimento profissional dos envolvidos.

Treinamento para Executivos – Coaching Executivo: o Coaching Executivo vem com o propósito de aprimorar determinadas competências em líderes e executivos, com relação às necessidades da corporação. Com este tipo de treinamento, tanto a empresa quanto o funcionário possuem um retorno mais rápido e eficiente. O trabalho é realizado de forma assertiva e otimizada, graças às técnicas aplicadas através do coach. Este trabalho dentro de uma empresa dura vários dias, durante os quais tenta-se identificar os pontos a serem aprimorados a fim de que o desempenho da empresa seja melhorado. Além disso, o método tem uma abordagem mais intimista, onde os membros das equipes passam por testes de perfil psicológico, os quais deixarão mais claras as mudanças a serem implantadas e modelos a serem seguidos.

Após esse processo, é estipulada pelo coach uma estratégia de ação para que se encontre não apenas a motivação, mas todos os pontos que devem ser mudados na

corporação para que seu crescimento seja garantido. O treinamento oferecerá aos colaboradores uma base teórica do comportamento humano e ensinará técnicas de transformação pessoal, que refletirão no ambiente de trabalho. Conheça alguns dos benefícios:

- Identificar e superar problemas, obstáculos e bloqueios pessoais e profissionais;
- Aumentar a disposição, a energia e a saúde;
- Melhorar os relacionamentos e a comunicação;
- Melhorar resultados financeiros e ter mais prosperidade;
- Melhorar o foco, o planejamento e a administração do tempo;
- Aumentar a percepção, a criatividade e a intuição;
- Desenvolver competências de liderança.

Treinamento Motivacional – Rodas de conversa e dinâmicas: todo mundo está sujeito a vivenciar momentos de desânimo, desmotivação e baixa produtividade no trabalho. Isso pode acontecer por questões pessoais ou por fatores relacionados ao próprio ambiente da empresa, como:

- Problemas nas relações com os colegas e lideranças;
- Atividades monótonas;
- Falta de identificação com as funções desempenhadas;
- Pouca perspectiva de crescimento, entre outros.

Uma palestra motivacional tem como objetivo de levantar problemas e soluções para melhorar conflitos dentro de uma organização. A partir desse intuito principal, as empresas buscam constantemente uma espécie de fórmula para aumentar sua produtividade sem que sejam necessários grandes investimentos em novos profissionais.

Uma das principais apostas é motivar os colaboradores o suficiente para manter seu rendimento sempre em alta. Entre várias possibilidades, as organizações optam pela contratação de coaches.

A palestra motivacional busca inspirar o comportamento de líderes, times e equipes, por meio de estratégias específicas. Há diversos tipos de abordagens que visam garantir a maior assimilação do conteúdo por parte dos colaboradores. Os palestrantes procuram quebrar a monotonia de suas apresentações apostando na interação com a plateia ou em exemplos bem-humorados.

Com esse tipo de palestra, diversos problemas podem ser solucionados, como, a conquista de metas comuns nas equipes, a negociação de conflitos, a compreensão das limitações, a falta de produtividade, entre outros desafios que competem ao mundo organizacional.

Entretanto, encontrar um profissional que seja especialista em comportamento humano e traçar planos de ação para transformar uma crise em uma oportunidade de crescimento são ações vantajosas para a empresa. Por esse motivo, as organizações divulgam o coaching por meio de palestras, vídeos motivacionais, e outros meios.

A contratação de coaches especializados no ambiente corporativo é uma opção que vem ganhando força no mercado nos últimos anos. Sua abordagem não se limita ao trabalho ocorrido em um único dia. O coaching é um processo gradual e a atuação de um coach é composta por uma série de etapas, durante as quais líderes e colaboradores aprendem mais sobre suas responsabilidades e funções dentro das corporações.

Além disso, o trabalho dos coaches visa desenvolver e aperfeiçoar as habilidades necessárias para a execução de determinadas tarefas. Um coach é capaz de identificar os fatores da baixa produtividade de uma equipe e propor soluções como novas estratégias ou mudança de postura de líderes, garantindo a motivação dos colaboradores ao desenvolver um ambiente de trabalho mais agradável.

Contudo, é imprescindível analisar a viabilidade de adotar um desses formatos em sua empresa a fim de encontrar o melhor custo x benefício, que renderá à organização os resultados mais eficazes.

Antes de implementar um programa de treinamento motivacional, é importante fazer um diagnóstico empresarial para saber exatamente o que está desmotivando os funcionários. Assim fica mais fácil montar uma estratégia assertiva para solucionar o problema.

Algumas das abordagens para motivar as equipes são:

- 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;
- Elaborar programas de benefícios e premiações.

Treinamento para Gestores – Leader Coaching: a formação de líderes é uma das mais crescentes entre os treinamentos. Isso se deve ao fato das empresas necessitarem de profissionais especializados na gestão de equipes, além do alcance de metas com a aplicação de estratégias de mercado. O Leader Coaching é uma modalidade de treinamento que permite este tipo de qualificação, pois fornece ao profissional toda a base e estrutura para desenvolver grupos e alcançar objetivos estrategicamente.

Há uma diferença significativa entre ser um gestor de empresa e ser um líder. O gestor lida com processos produtivos e relações interpessoais dentro do seu grupo de trabalho, como, por exemplo, o departamento de marketing de uma empresa. O líder controla todos os processos produtivos e as relações interpessoais existentes dentro da organização.

O Líder comanda a integração entre o departamento de marketing e outros setores. O grau de responsabilidade aumenta na medida em que a função exige. Ambos administram cotidianos, mas o líder executivo possui maior relevância dentro da organização. Muitos especialistas em mercado corporativo preveem uma dificuldade em repor a saída de lideranças do mercado. Os executivos envelhecem e decidem mudar o rumo da carreira,

quando não a encerrar. O garimpo para novas lideranças vem sendo intensificado nos últimos anos para que o mercado consiga afastar o risco de escassez de pessoas qualificadas para esta função. Uma das soluções usadas é a de incentivar os gestores a progredirem através de um plano de carreira de longo prazo. As instituições procuram dentro de suas instalações o profissional que possa ser lapidado para se tornar este futuro líder empresarial.

Dentro deste cenário, o coach age como lapidador de talentos, incentivando o gestor a subir mais degraus em sua profissão.

O Brasil é apontado por especialistas internacionais da área como um dos futuros grandes fornecedores de líderes, superando até os EUA e Índia. Este promissor futuro tem como impulsionador o coaching. Somos o maior consumidor de processos de coaching do mundo. Este treinamento aplica técnicas cientificamente comprovadas em instituições como Harvard e com resultados comprovados.

Dentro do processo de coaching, o gestor que estiver em processo de preparação para assumir uma posição de liderança na organização ou até mesmo no decorrer da sua carreira vai aperfeiçoar a capacidade de relacionamento interpessoal, a competência para negociações dentro e fora do ambiente corporativo, a gerenciar a carreira e conciliá-la com a vida em família e a antecipar possíveis problemas que poderão surgir no mercado, como, por exemplo, crises financeiras, escassez de matérias primas e mudanças na legislação nacional que podem exigir profundas mudanças na composição da empresa e seus processos produtivos. O coach produz resultados satisfatórios para diversas áreas das relações humanas e o leader coach atinge a parte profissional do indivíduo, mas também afeta positivamente na qualidade de vida pessoal do coach, que descobrirá que é possível trabalhar e viver de forma mais saudável e progredir na carreira.

Treinamento para Gestores de Recursos Humanos – Análise Comportamental (Gestão de Pessoas): este treinamento é voltado para os grupos que trabalham nas áreas de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. O curso desenvolve novas habilidades para que os profissionais possam recrutar e selecionar melhor as pessoas que mais se enquadram no perfil da empresa. Isso se faz muito importante, pois pode impactar toda a empresa. Imagine uma contratação não adequada, como isso impactaria todo um processo dentro de uma empresa. Aprimorar as habilidades em captar candidatos adequados é de suma importância para uma instituição.

Dentro da Análise Comportamental, temos a Gestão de Pessoas, que pode ser definida como um conjunto de habilidades, técnicas e métodos que têm como objetivo administrar e potencializar a eficiência do capital humano dentro das empresas. Uma boa gestão de pessoas, atualmente, é essencial para o sucesso de qualquer empreendimento. A verdade é que o capital humano de uma organização é muito importante. Entretanto, ainda mais importante é saber conduzir as pessoas de forma que elas apresentem um desempenho excelente.

A gestão de pessoas envolve técnicas de motivação, treinamento e desenvolvimento, visando melhorar a administração e eficiência dos colaboradores dentro de uma empresa. Administrando os comportamentos internos, uma boa gestão de pessoas é capaz de melhorar a qualidade de vida e produtividade dos funcionários.

Através de uma série de teorias, principalmente baseadas na Psicologia Organizacional, foram definidas uma série de práticas que possibilitam melhor administração de recursos humanos. Assim nasceu a gestão de pessoas, que tem base no envolvimento, capacitação e desenvolvimento dos colaboradores de uma empresa.

A gestão de pessoas usa de técnicas que envolvem a motivação, oferecem possibilidade de desenvolvimento e participação nos processos de tomadas de decisão, entre outras ações. Promovendo o bem-estar e o desenvolvimento profissional, uma boa gestão de pessoas é capaz de aumentar a eficiência e reduzir a rotatividade de funcionários. Os benefícios para as organizações e seus colaboradores são muitos. Para ter uma empresa de sucesso, é preciso focar na gestão de pessoas.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Atualmente, a Sinergia possui um procedimento para treinamento e desenvolvimento. Os fatores geradores destes treinamentos estão focados em 3 esferas:

Livres: A empresa disponibiliza toda semana 1 hora remunerada para os colaboradores realizarem cursos online de sua preferência, dentro do contexto geral do grupo ocupacional das suas atribuições.

Diagnosticados na Avaliação de Desempenho: conforme procedimento que será abordado em outro tópico, a empresa utilizada o modelo de avaliação de desempenho por atividade, e realiza treinamentos com os colaboradores de acordo com o resultado desta avaliação. Estes treinamentos podem ser realizados objetivando tratar os pontos de melhoria, dentro das atividades avaliadas, ou, então, focando no desenvolvimento dos colaboradores bem avaliados no procedimento, objetivando seu crescimento profissional e o preparo para exercer atividades mais complexas e assumir novos cargos.

Reciclagem: conforme macro ambiente, são treinamentos oriundos das atualizações em legislações, boas práticas e procedimentos que podem impactar o escopo dos serviços. Também inclui o desenvolvimento de competências necessárias para a execução de novos serviços.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Quando se fala em avaliação de desempenho, está-se referindo ao método utilizado para medir a performance dos colaboradores que fazem parte de uma organização, no sentido de comparar o que está sendo entregue por cada um, com que a empresa verdadeiramente deseja que estes entreguem.

Por meio deste processo avaliativo é possível acompanhar com proximidade o crescimento e desenvolvimento individual dos colaboradores, bem como o trabalho realizado em equipe, analisando os resultados que estão sendo obtidos a partir desta performance.

Adotar um método de avaliação de desempenho dentro das empresas se faz essencial, pois contribui para a descoberta dos talentos existentes em cada um e de que forma estes podem ser explorados e, ao mesmo tempo, potencializados, para que todos consigam alcançar resultados extraordinários, a partir de suas próprias ações e comportamentos.

É uma maneira eficiente de valorizar o trabalho desenvolvido pelos colaboradores, uma vez que estes terão feedbacks precisos sobre seus desempenhos, assim como a oportunidade de melhorarem de maneira constante, contando sempre com a ajuda e apoio da organização como um todo para isso.

Temos dois métodos de avaliação, divididos em duas categorias amplas, sendo eles: individual, onde o supervisor irá avaliar cada funcionário de maneira individual, sem comparações com outros funcionários, e de múltiplas pessoas, onde engloba avaliação de vários funcionários. Esse tipo de avaliação compara diretamente o desempenho de um funcionário com o outro. Isso torna a avaliação muito relativa, pois baseado no desempenho de um que o outro terá sua avaliação, não sendo, necessariamente, 100% fidedigna.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Escala de pontuação gráfica: esse método é um dos mais conhecidos e popular pela sua simplicidade. É um dos mais utilizados por ser de fácil construção e preenchimento, que é feito através de um formulário em colunas. Contudo, por conta disso, as informações extraídas também são simples e não oferecem quase nenhum detalhe ou aprofundamento.

Na primeira coluna, são organizados em linhas, os valores, as habilidades, as atitudes e os comportamentos que devem ser avaliados. Geralmente, são incluídas variáveis como pontualidade, relacionamento com os colegas e habilidades técnicas neste espaço. A partir dessa coluna, cria-se uma escala - daí o nome atribuído ao método - de valores crescentes ou decrescentes, que avalia em qual nível o colaborador avaliado atende cada variável (péssimo, ruim, regular, bom ou ótimo), ou, ainda, a percepção da liderança com relação a elas (satisfeito, indiferente ou insatisfeito).

Muitas vezes, esse método é usado juntamente a outro, garantindo mais abrangência. Ela pode ser respondida pelo superior imediato do funcionário, no modo 180 graus, ou por um conjunto de outras pessoas, dando início a uma avaliação em 360 graus. Exemplo: vide quadro nº 1.

Escolha forçada: este método de avaliação de desempenho consiste em estruturar um formulário com uma lista de afirmações que, aparentemente, não possuem relação direta entre si. Elas são agrupadas em blocos de quatro. O avaliador, então, precisa escolher duas dessas alternativas, indicando qual mais se aproxima do comportamento do colaborador que está sob avaliação e qual está mais distante de retratar a realidade. A resposta será dada com o sinal de “+” (mais) para a que mais se aproxima, ou de “-” (menos) para aquela que está mais distante do perfil do avaliado.

Dessa forma, o método de escolha forçada exige maior atenção da pessoa que está avaliando o colaborador. Somente assim as afirmações serão entendidas da forma correta e possibilitarão a obtenção de dados confiáveis.

Por este motivo, o processo também demanda maior cuidado no momento de estruturar o formulário e criar as afirmações. É importante que o gestor de RH avalie se as afirmações presentes no questionário são, de fato, estratégicas e se podem definir o colaborador.

As sentenças precisam ser claras, pois erros de interpretação farão com que o avaliador entregue informações irreais. Assim, conseqüentemente, os resultados não retratarão a realidade.

Exemplo: vide quadro nº 2.

Avaliação com Relatório Descritivo: nessa técnica de avaliação, o avaliador deve redigir um relatório contendo uma descrição dos aspectos positivos e negativos do funcionário. Ela pode ser utilizada sozinha, ou ser combinada com alguma outra técnica, como a de escala de pontuação gráfica, por exemplo. Nesse caso, o relatório será um resumo dos dados colhidos na escala, sendo complementados com indicadores ou acrescentando informações que não ficaram muito detalhados na escala.

O relatório pode ser livre, ou seguir um escopo pré-definido, e, exatamente por serem flexíveis, é mais passível de críticas, pois a precisão e relevância das características descritas tendem a não serem 100% imparciais.

Exemplo: vide quadro nº 3.

Técnica de Incidente Crítico: o incidente crítico define-se enquanto uma situação ou evento que se destacam pelas suas características, que o tornam crítico, distinto e relevante para a compreensão de um dado. O investigador que se propõe a utilizar esta técnica deverá definir, primeiramente, qual situação deverá observar. Isso implica definir o significado de incidente crítico na sua avaliação, deixando claro aquilo que torna crítica a situação.

A Técnica de Incidentes Críticos é utilizada para recolha de informações e encontra as suas origens na abordagem qualitativa. Permite realizar estudos numa lógica reflexiva, acedendo a informação subjetiva, focando a forma como situações e acontecimentos são vivenciados pelos indivíduos. O seu uso permite ainda aceder a descrições narrativas de situações onde são identificados problemas de adaptação organizacional sistêmica e institucional, ou ainda, problemas que têm origem nas diferenças entre entidades que interagem entre si.

Quando o avaliador recorre à Técnica de Incidentes Críticos, consegue focar nos padrões de comportamento, recursos, *skills*, conhecimentos, emoções e representações do indivíduo sobre a sua própria ação, fazendo um comparativo acerca da ação de outros funcionários.

Isso permite observar três componentes da experiência do sujeito:

- Afetiva: discorre sobre as emoções que o indivíduo vivencia na situação;
- Comportamental: discorre sobre os comportamentos adotados pelos indivíduos;
- Cognitiva: discorre sobre a aquisição ou o uso de conhecimento e de informações.

Listas de Verificação e Listas de Verificação Ponderadas: a lista de verificação reúne, basicamente, um conjunto de descrições e/ou objetivos. Caso o funcionário se encaixe naquele item, o mesmo será assinalado; caso não, o avaliador deve deixá-lo em branco.

Uma variação dessa avaliação é a lista de verificação ponderada, onde os supervisores preparam uma longa lista contendo descrição sobre comportamentos eficazes ou ineficazes. Posteriormente, observa-se o comportamento dos funcionários divididos em grupos, classificando-os em uma escala pré-definida, que varia de excelente a péssimo. Quando há concordância a respeito de um determinado item, ele é incluído na lista de verificação ponderada.

Escala de Classificação Baseada no Comportamento Apresentado: conhecida também por escala de expectativa comportamental, trabalha em conjunto com os elementos dos incidentes críticos e as escalas gráficas de mensuração. Ou seja, nesse método o avaliador irá atribuir nota ao funcionário de acordo com os comportamentos específicos, observáveis e mensuráveis relativos ao trabalho desenvolvido.

Escala de Observação Comportamental: é utilizada em conjunto com a técnica de incidente crítico, para avaliar os comportamentos referentes ao cargo. Nessa técnica, o avaliador indica em uma escala a frequência com que muitos dos avaliados efetivamente são observados, demonstrando comportamentos específicos identificados na escala de observação comportamental. A principal vantagem está na facilidade de preenchimento e aceitação. A segunda possível vantagem, a qual não é considerada por todos, é a maior facilidade de o gestor se forçar em incidentes críticos mais importantes para o desempenho eficaz no trabalho. Esses incidentes ajudam o supervisor a dar um feedback mais fidedigno ao seu funcionário, tornando-o mais eficaz e assertivo.

Coaching Assessment: é uma poderosa ferramenta de avaliação comportamental, fundamentada pelo teste psicológico DISC. Essa ferramenta pode ser aplicada digital ou manualmente, e fornece um relatório detalhado e preciso de cada colaborador e equipe. Por meio deste método, é possível obter informações precisas sobre o perfil comportamental de cada colaborador, pontos fortes e características a serem melhoradas, além da identificação do estilo de liderança e comportamentos em momentos de desafio ou pressão. Trata-se de uma poderosa ferramenta, utilizada por empresas como Unilever, Atento Brasil, Anglo American, entre muitas outras, que contribui para que haja uma gestão de talentos cada vez mais eficiente no ambiente corporativo.

Avaliação 360°: Eficiente ferramenta de feedback em que o profissional tem a oportunidade de se auto avaliar, bem como de receber a avaliação de seus superiores e de seus pares no dia a dia de trabalho. Esta avaliação é fundamental a qualquer profissional, pois propicia uma profunda reflexão sobre si, seus comportamentos e objetivos, além de trazer críticas construtivas de outras pessoas, que podem auxiliar no desenvolvimento e aprimoramento profissional.

Auto feedback: Capaz de fornecer uma análise estratégica de cada colaborador, esse método consiste em um questionário em que o próprio profissional responde a respeito de si mesmo. Itens como uma frase, um livro e um filme que identificam o indivíduo, o que as pessoas pensam a respeito dele quando o veem pela primeira vez, pontos fortes, de melhoria, oportunidades, limitadores, entre outros são fundamentais para que o próprio colaborador possa fazer uma avaliação de si mesmo e de seu desempenho enquanto profissional.

Testes de Sistemas Representacionais: Esta avaliação de desempenho é um questionário de cinco perguntas que fornece análise precisa sobre o sistema representacional de cada colaborador. Segundo a Programação Neurolinguística – PNL, existem quatro tipos de sistemas representacionais: digital, cinestésico, auditivo e visual. Destes, cada indivíduo tem um predominante. A partir deste teste, é possível conhecer o tipo de comportamento, pontos fortes, estilo de aprendizagem e processamento de informações, maneira de interação com o ambiente de trabalho, modo de organização, características predominantes, entre outros.

Avaliação do Superior Imediato: Este é um dos tipos de avaliação mais comuns e praticados dentro das empresas atualmente. Trata-se de um estilo em que o superior do colaborador faz a avaliação de seu desempenho como um todo, ou seja, da execução de suas atividades, bem como das ações e comportamentos que este tem com seus colegas e com o próprio gestor. Apesar de ser ainda bastante utilizado, este método pode prejudicar o colaborador, caso o seu relacionamento com seu superior não seja um dos melhores. Neste sentido, é imprescindível que o gestor seja o mais imparcial possível, para que a avaliação retrate apenas a realidade do que o profissional apresenta na empresa.

Avaliação de Potencial: A avaliação de potencial é um tipo de análise que é realizada no sentido de identificar se o colaborador tem as habilidades e competências necessárias para realizar funções que lhes serão atribuídas no futuro. Além disso, este tipo de avaliação também permite que seja feita uma verificação dos talentos dos profissionais e se estes estão sendo bem aproveitados nas funções e atividades que ele executa. Caso não esteja, é possível fazer as adequações necessárias para que o potencial do colaborador seja melhor aproveitado.

Ter conhecimento sobre as ferramentas existentes para realizar avaliações de desempenho dentro das empresas é extremamente necessário para que se obtenha bons resultados a partir da aplicação deste processo. Além disso, é necessário também dar atenção a alguns pontos, que vão contribuir para que uma boa avaliação seja realizada e se consiga alcançar os objetivos propostos.

Então, para que se faça uma boa avaliação de desempenho e se alcance resultados extraordinários, é preciso:

Imparcialidade: este é um pré-requisito para aqueles que se colocarão no papel de avaliadores, sejam eles gestores ou colaboradores avaliando seus superiores. Ser imparcial, fornecendo informações condizentes com a realidade, faz com que seja possível ter um resultado preciso e assertivo, que verdadeiramente contribua para o crescimento e aprimoramento do profissional.

Diante disso, neste momento, é essencial que se deixe de lado questões pessoais, atendo-se apenas a fatores profissionais, técnicos e comportamentais acerca do indivíduo avaliado, para que ele tenha a oportunidade de ter um feedback que realmente o ajude.

Sinceridade: outro ponto bastante importante para que se faça uma avaliação assertiva está no fator sinceridade. Somente a partir de respostas verdadeiramente sinceras, por parte daqueles que estão se submetendo à avaliação, como é o caso do Coaching Assessment, é que é possível gerar um relatório que seja fiel ao que o profissional é em seu dia a dia no trabalho.

Ser sincero nas respostas permite que as oportunidades de melhoria surjam e o indivíduo possa crescer em sua carreira, sabendo os pontos em que está acertando e aqueles que ainda precisam ser desenvolvidos, tanto comportamental, quanto tecnicamente.

Feedback: neste processo é fundamental que o indivíduo que está sendo avaliado tenha acesso ao resultado de sua avaliação, bem como a um feedback preciso sobre como está o seu desempenho dentro da empresa. Este feedback vai lhe permitir saber os pontos que está acertando, que podem ser mantidos em sua atuação diária, e aqueles que precisam ser eliminados ou melhorados, para que assim o seu trabalho seja cada vez mais assertivo e traga os resultados que a organização espera dele.

Orientação: com as informações sobre a sua performance diária em mãos o indivíduo nem sempre está pronto para iniciar o seu processo de melhoria. Muitas vezes o profissional fica confuso, em dúvida, sem saber o que fazer os dados obtidos a partir de sua avaliação de desempenho. É neste momento que a empresa, na figura de seu gestor e também do departamento de Recursos Humanos deve lhe orientar, elaborando, ao seu lado, estratégias que lhe ajudem a implementar, aos poucos, melhorias em sua atuação no trabalho.

Acompanhamento: após o profissional ter acesso ao seu resultado, ao seu feedback e às orientações necessárias para que a sua performance seja potencializada no dia a dia, ele está pronto para colocar em prática estas ações e implementar as mudanças necessárias para que o seu trabalho seja cada vez mais valorizado e reconhecido. Assim, é essencial que haja um acompanhamento, no sentido de observar os progressos que estão acontecendo, as limitações que ele está enfrentando, os sucessos alcançados a partir das mudanças e também os fracassos que podem surgir. Tudo isso para que ele se sinta sempre amparado e pronto para mudar de rota caso seja necessário.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

A avaliação de desempenho é um tema constante e corriqueiro na vida das pessoas. O mesmo ocorre nas organizações. Elas sempre se defrontam com a necessidade de avaliar os mais diferentes desempenhos, sejam eles humanos, operacionais, técnico como está a qualidade do produto, a produtividade, e principalmente, como está o desempenho humano. Afinal, são as pessoas que dão à vida as organizações.

Na moderna organização, não há mais tempo para rendimentos abaixo da média, ou seja, o desempenho humano precisa ser excelente em todos os momentos para que a organização tenha competitividade para atuar e se sair bem no mundo globalizado de hoje.

A avaliação é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa (ou de uma equipe), em função das atividades que desenvolve, das metas e dos resultados a serem alcançados.

A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor/excelência/competências de uma pessoa ou equipe, e sobretudo qual é a sua contribuição para a organização.

Quatro eventos tornaram a avaliação indispensável nas empresas:

- Primeiro, a globalização impôs a necessidade de obtenção da manutenção da competitividade da empresa, que para tanto requer alguma metodologia que avalie a contribuição das pessoas para seus resultados.

- Segundo, por que as empresas neste ambiente competitivo tem necessidades de talentos, sendo preciso uma ferramenta para identifica-los, e a avaliação de desempenho é um instrumento importante para tal tarefa,

- Terceiro, porque a nova riqueza das organizações são seus ativos intangíveis, que é a diferença entre o valor de mercado e seu valor contábil, a qual é constituída, principalmente, das competências dos seus funcionários, da estrutura interna (patentes, modelos, sistemas e valores) e de estruturas externas (Clientes, fornecedores).

- Quarto, porque, com a popularização da remuneração variável, entre elas bônus e participação de nos lucros e resultados, há a necessidade da adoção de algum método de avaliação que sirva de embasamento para a distribuição dessa participação.

A Globalização da economia impôs a busca da competitiva nas empresas, sob pena de não sobreviverem, as empresas inovaram seus processos de trabalho, diminuíram seus efetivos e, dos que sobraram, precisam do desempenho acima do normal. É necessário avaliar o desempenho das pessoas, para saber se de fato elas estão ajudando a conseguir os resultados necessários das empresas, se as pessoas estão adicionando valor ao produto final, se essas mesmas pessoas estão trabalhando para a obtenção e manutenção da competitividade organizacional. As empresas precisam de uma metodologia que não só eleve o nível de produtividade, qualidade e satisfação dos clientes, mas também o nível de motivação das pessoas, e que tudo culmine com o sucesso cada vez maior da empresa.

Recebe denominações variadas (avaliação de mérito, avaliação de eficácia individual/grupo, etc.), e varia enormemente de uma organização para outra. Na realidade, a avaliação de desempenho é um processo dinâmico que envolve o avaliado, seu gerente, seus relacionamentos. É um excelente meio pelo qual localiza problemas de supervisão e gestão das pessoas às organizações e ao trabalho em si. Ajuda na localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento, na construção de competências e, conseqüentemente estabelece os meios e programas para melhorar continuamente o desempenho humano.

A avaliação de desempenho é um processo de redução de incertezas e, ao mesmo tempo, busca de consonância. Ela busca consonância na medida em que proporciona a troca de ideias e concordância de conceito entre o funcionário e seu gestor. A avaliação de desempenho deve mostrar ao colaborador o que as pessoas pensam a respeito do seu trabalho e da sua contribuição à organização e ao cliente.

No fundo, o principal interessado na avaliação de desempenho é o próprio colaborador, e também a organização.

O ideal seria um sistema simples de avaliação no qual o próprio trabalho ou entorno proporcionasse toda a retroação a respeito do desempenho da pessoa sem a necessidade de intermediários ou da intervenção de terceiros.

Na verdade, cada pessoa pode e deve avaliar seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e superar expectativas. Avaliar quais são as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, quais são seus pontos

fortes/fracos, potencializar as fragilidades e com isso, decidir o que reforçar e como melhorar os seus resultados pessoais.

Não são todos os programas de avaliação de desempenho que conseguem cumprir seus objetivos. As principais razões para existência de um programa de avaliação nas organizações são: aprimorar o desempenho e com isso desenvolver as pessoas e a própria empresa. Muitas vezes isso não ocorre e os principais motivos para as falhas ocorrem principalmente pela escolha inadequada da ferramenta de avaliação. Em outros casos, os indicadores da avaliação não são claros para as pessoas e os avaliadores,

Como abordado acima, é indispensável avaliar o desempenho das pessoas de uma organização, sendo assim, a Sinergia utiliza a Avaliação de Desempenho por Atividades. Este método é caracterizado pela avaliação do comportamento do funcionário em relação as atividades previstas para seu cargo. É um método objetivo e rompe com o passado.

Para sua aplicação, é necessário ter uma descrição do cargo detalhada e atualizada. Para facilitar a avaliação, deve ser estabelecido um padrão de desempenho desejável em cada uma das tarefas, que corresponda à qualidade, a quantidade ou aos prazos desejáveis na realização da atividade. Pode, ainda, ser utilizada uma metodologia de ponderação de importância de cada atividade, para que a avaliação final possa ser ainda mais objetiva, e centrada nas responsabilidades mais importantes ao cargo do funcionário avaliado. A empresa utiliza na avaliação, um sistema de distribuição por peso (100%).

O processo de avaliação consiste em comparar o resultado obtido em cada atividade com o padrão de desempenho acordado, e, dessa forma, atribuir nota. Para atribuição da nota, podem ser utilizados os seguintes indicadores de desempenho:

- 4 – Excedeu os resultados esperados;
- 3 – Atendeu aos resultados esperados;
- 2 – Atendeu em parte os resultados esperados; e
- 1 – Não atendeu aos resultados esperados.

Com a tabulação dos pontos, é possível classificar o colaborador entre três opções: A, B ou então C, variando a quantidade de pontos conseguidos na avaliação, sendo A, o melhor padrão de desempenho. A definição das notas é feita da seguinte forma: são descritas as atividades de certo cargo, o gestor apresenta qual o padrão de desempenho destas atividades e coloca um peso em cada atividade (divide um total de 100 pontos nas atividades), depois coloca uma nota, de 1 a 4 e realiza a multiplicação do peso da tarefa

com a nota. O resultado final, é comparado com as notas de cada classificação, que resultam na tomada de decisão.

Esta avaliação de desempenho, serve como base para a gestão de treinamento e desenvolvimento.

4. CONCLUSÃO

Em um cenário tão competitivo como o atual, nunca foi tão importante manter a aproximação entre empresa e colaborador, e uma boa gestão de pessoas permite isto.

Práticas de Recursos Humanos, ajudam a desenvolver não só a organização, mas também as pessoas. A Avaliação de Desempenho entra para medir as entregas das pessoas, se tornando essenciais para a manutenção da competitividade, enquanto o Treinamento e Desenvolvimento permite a manutenção dos talentos dentro da empresa.

O treinamento e desenvolvimento é um investimento nas pessoas, indispensável se uma empresa deseja se desenvolver e crescer. Parte de seu plano para se detectar necessidades de possíveis treinamentos, pode ser embasado na Avaliação de Desempenho.

A Gestão de Pessoas é estratégica e ajuda a desenvolver as pessoas e assim, a organização também se desenvolve.

REFERÊNCIAS

Sinergia Prestadora de Serviços. 2016. História da Empresa. Disponível em: <<http://sinergiaps.com.br/>>. Acesso em: 05 de novembro de 2019.

Blog Hotmart. 2018. 6 técnicas de treinamento e desenvolvimento de pessoas. Disponível em: <<https://blog.hotmart.com/pt-br/treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas/>>. Acesso em: 05 de novembro de 2019.

Delta Business Coworking. 2019. Tipos de Treinamento e Capacitação para funcionários. Disponível em: <<https://www.deltabc.com.br/blog/tipos-de-treinamento-e-capacitacao-para-funcionarios>>. Acesso em 09 de novembro de 2019.

SB Coaching. 2019. Palestra Empresarial. Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/coaching/palestra-empresarial>>. Acesso em 09 de novembro de 2019.

IBC – Instituto Brasileiro de Coaching. 2018. Principais Métodos de Avaliação de Desempenho de Funcionários. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/principais-metodos-avaliacao-desempenho-funcionarios/>>. Acesso em: 12 de novembro de 2019.

Ser. 2017 Entenda mais sobre os 5 tipos de avaliação de desempenho. Disponível em: <<https://sertms.com/blog/entenda-mais-sobre-5-tipos-de-avaliacao-de-desempenho-2/>>. Acesso em: 25 de novembro de 2019.

Portal escola. 2014. Relatorios descritivos de desempenho. Disponível em: <<https://www.portalescolar.net/2014/05/relatorios-descritivos-desempenho.html>>. Acesso em: 25 de novembro de 2019.

Instituto G8 – Desenvolvimento Humano. 2016. Avaliação de desempenho: 3 formas de medir a performance dos colaboradores. Disponível em: <<https://www.institutog8.com.br/artigos/lideranca/avaliacao-de-desempenho-3-formas-de-medir-a-performance-dos-colaboradores/>>. Acesso em: 27 de novembro de 2019.

ANEXOS

Escala Gráfica

Fatores	Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
Assiduidade (comparece ao trabalho sem faltas)					
Pontualidade (Comparece ao trabalho sempre no horário)					
Trabalho em equipe					
Criatividade (capacidade de inovar)					
Produção (Realiza o trabalho solicitado)					
Resolução de problemas					

Quadro 1: Avaliação de Desempenho por Escala Gráfica.
Fonte: www.gpparaconcursos.blogspot.com.br

AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO							
Nome: _____		Cargo: _____		Departamento: _____			
Abaixo você encontrará blocos de frases. Anote um "X" na coluna ao lado, com um sinal "+" para indicar a frase que melhor define o desempenho do funcionário e com um sinal "-" para a frase que menos define o seu desempenho. Não deixe nenhum bloco sem preencher duas vezes.							
Apresenta produção elevada	Nº	+	-	Dificuldade em lidar com pessoas	Nº	+	-
Comportamento dinâmico				Tem bastante iniciativa			
Tem dificuldade com números				Gosta de reclamar			
É muito sociável				Tem medo de pedir ajuda			
Tem espírito de equipe				Tem potencial de desenvolvimento			
Gosta de ordem				Toma decisões com critério			
Não suporta pressão				É lento e demorado			
Aceita críticas construtivas				Conhece o seu trabalho			
Tem boa aparência pessoal				Nunca se mostra desagradável			
Comete muitos erros				Produção razoável			
Oferece boas sugestões				Tem boa memória			
Decide com dificuldade				Expressa-se com dificuldade			

Quadro 2: Avaliação de Desempenho pelo Método Forçada.

Fonte: Chiavenato (2004, p.233)

Escola: _____
Professor (a): _____
Aluno (a): _____
Série: _____ Turma: _____ Turno _____

1. ASPECTOS FÍSICOS: Expressão corporal, harmonia, equilíbrio, ritmo, coordenação, organização espacial ampla, uso e aplicação da força, fala.

Como vem a escola?

Está adaptado ao ambiente?

Como organiza suas coisas?

Como brinca, dança?

Como está se movendo?

Quadro 3: Relatório descritivo escolar.

Fonte: <https://www.portalescolar.net>

