



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

NATURA

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
NATURA

MÓDULO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Jeovana Assis Bichaco Souza, RA 1012019100494
Katiussa S. D. Borges Pereira, RA 1012019100201
Odessa Layla Gaffo Martins, RA 1012019100055
Rafane Marques Paulino, RA 1012019100251

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	2
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	3
3. PROJETO INTEGRADO	3
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	3
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	4
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	4
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	6
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	6
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO.....	7
4. CONCLUSÃO	9
REFERÊNCIAS	10
ANEXOS.....	11

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é retratar e analisar a administração de pessoal nas organizações destacando os métodos de treinamento e desenvolvimento e técnicas de

avaliação, apontando suas vantagens, propostas e perspectivas, por meio de um estudo da empresa NATURA.

O que antigamente era conhecido como Departamento de Pessoas hoje conhecemos como Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas, pois agora agrega qualidade no relacionamento gestor/colaborador.

O ato de gerir pessoas traz grandes desafios, um deles é o fato de saber lidar com diferenças, avaliar comportamentos e administrar conflitos.

Em função das mudanças no trabalho e nas organizações, cresce a demanda por avaliações de desempenho com o objetivo de possibilitar melhores resultados para a empresa.

O desempenho humano nas organizações é visto tanto como uma forma de expressão da satisfação e realização pessoal quanto da materialização de competências e habilidades que atendem a novas demanda, necessidade e realidade da empresa.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Neste trabalho usaremos como base das informações a Natura Cosméticos S.A., inscrita no CNPJ 71.673.990/0001-77 situada no endereço Av. Alexandre Colares nº 1188, Pq Anhanguera – São Paulo. A Natura é uma empresa brasileira, umas das maiores que atua no setor de produtos cosméticos de tratamento para todo o corpo, tendo várias linhas de produtos, para todos os tipos de pele, masculina, feminina e infantil.

Fundada em 1969 por Antônio Luiz Seabra, hoje está presente em vários países do mundo.

Em 1970 a Natura optou pela venda direta, mais conhecida como porta-a-porta, desta forma garantindo um contato direto e atendimento personalizado aos seus clientes, o que se tornou um diferencial e que anos depois levou a enfrentar a gigante norte-americana a Avon.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Serão abordados neste PI os métodos e suas características do treinamento e desenvolvimento de pessoas. Treinamento é o que faz com que o colaborador adquira

conhecimentos fundamentais para a função que irá exercer dentro da organização e alcance produtividade e qualidade. Desenvolvimento pode ser alcançado através de treinamentos mais específicos, internos ou externos, onde é aprimorada as competências deste colaborador.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Dentro de treinamento e desenvolvimento existem diversos métodos, alguns mais eficazes outros menos, deve ser avaliado pela organização, qual será a melhor opção a ser usada de acordo com as suas necessidades. Faremos um breve relato sobre cada um deles.

Palestras e Técnicas audiovisuais: É o método mais popularmente usado, onde um instrutor apresenta a seus participantes as informações que eles devem aprender. Pode ser complementado com técnicas audiovisuais, usando projetores, slides e vídeos, participação de mais palestrantes e abertura para esclarecimento de dúvidas.

Treinamento no local de trabalho: Exige a ligação direta dos participantes, com treinamento no próprio local de trabalho durante o expediente, estudos de casos e simulações, geralmente são acompanhados por gestores, este é um dos métodos mais antigos e mais usados.

Treinamento com base em computador (CBT): É a oferta de conteúdos por meio de softwares ou dvd's, sem a necessidade de usar a internet. Neste método é possível os participantes interagirem com o conteúdo por meio de perguntas e respostas.

Aprendizagem online: É possível que os participantes definam como desejam aprender e interajam com o conteúdo exposto. Podendo ser complementado métodos diretos de interação sendo simulações, jogos e planilhas interativas.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O Levantamento das Necessidades de Treinamento geralmente é realizado pela equipe de treinamento do RH em todos os departamentos da empresa. Escutar os gestores, os líderes, os colaboradores, é a principal forma de avaliar onde estão as lacunas – ou onde há a necessidade de treinamento.

Depois de identificá-las, entra em jogo a avaliação de que tipo de treinamento é mais adequado. Veremos a seguir os meios mais utilizados tanto para fazer um LNT, quanto para identificar uma oportunidade de diagnóstico.

1- Observação: Esteja, sempre, com a atenção voltada para as evidências. Onde estão os resultados ineficientes, as insatisfações, a pouca motivação e o alto índice de faltas dos colaboradores?

2- Avaliação de desempenho: Aqui é possível identificar quais profissionais possuem desempenhos satisfatórios e, ainda, as oportunidades corporativas para um treinamento eficaz.

3- Entrevistas: Manter uma comunicação aberta e constante com todos os gerentes e líderes para identificar os pontos de melhorias para superar os desafios previstos no planejamento estratégico. As entrevistas também são parte das avaliações de desempenho.

4- Solicitação das áreas: Analisar as solicitações dos gestores com base nas suas observações do desempenho dos colaboradores.

5- Avaliações Técnicas: Testes e exames de conhecimentos técnicos e profissionais para mensurar o conhecimento específico para a realização de determinada atividade.

6- Modificação de processos: Toda vez que houver mudança em processos e regras, é imprescindível preparar corretamente as pessoas para o novo contexto. Em alguns casos, ações de comunicação são suficientes, em outros é necessário realizar treinamentos. Quando há mudanças mais complexas, é importante realizar um plano de gestão da mudança, abordaremos este tema futuramente.

7- Relatórios: Informações fornecidas por todas as áreas da empresa tais como reclamações no SAC, cumprimento de prazos, índices de desligamento e rotatividade dos colaboradores.

A análise eficaz das necessidades de treinamento responderá pelo menos a estas perguntas:

- Quem precisa de treinamento?
- O que eles precisam aprender?
- Quais habilidades são necessárias e por que razão?
- Quais habilidades a equipe já possui?
- O que é necessário, mas não é acessível?
- O que está faltando no treinamento existente?
- Qual é o problema real que esse treinamento está tentando resolver?

- Quais são as causas do problema e se elas estão sendo causadas por forças internas ou externas?
- De que maneira o treinamento lidará com essas causas?
- O treinamento já foi tentado e, em caso afirmativo, qual foi o resultado?
- Se houve treinamento anterior, por que falhou e o que poderia ter sido feito para torná-lo melhor?
- Já existem coisas que podemos utilizar para corrigir este problema?

Uma dica prática é usar uma das técnicas da metodologia do coaching para traçar objetivos em entrevista de levantamento das necessidades com gestores. Essa técnica, resumidamente, visa obter do gestor de um departamento onde ele está e onde ele quer chegar. Com isso, fica mais fácil descrever os problemas que estão no meio. Alguns insights valiosos em relação a pessoas e treinamentos podem surgir dessa reflexão.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é muito utilizada pelos gestores de pessoas, para garantir que os colaboradores estejam em um ritmo gradativo, assim oferecendo benefícios tanto para o próprio colaborador quanto para a empresa. São utilizadas técnicas e métodos eficazes nas quais o colaborador tenha mais incentivos e consiga atingir a progressão estabelecida pelo seu líder.

As avaliações podem ser realizadas de diversas maneiras e utilizando diversos métodos. Dentre os modelos utilizados, podemos citar a individual, quando o próprio colaborador responde um questionário sobre sua atuação e em seguida o seu superior lhe retorna com um feedback sobre as questões.

Além deste exemplo, também poderá ser realizada a avaliação em grupo, onde as métricas são ajustadas como um todo e são realizados ajustes a fim de garantir o desempenho do time, garantindo assim que as metas sejam alcançáveis, estimulando o trabalho em equipe.

Existem diversos procedimentos de avaliações, por escala gráfica, avaliação 360 graus, avaliações por competências e avaliações dos líderes, entre outros.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

As técnicas de avaliações podem variar de empresa para empresa em virtude de que nem todas as opções se enquadram nos respectivos modelos de produção. A técnica

de avaliação individual terá um resultado mais enxugado do que se fosse feito uma avaliação em grupo, que consiste em mais detalhes e riqueza de informações.

Na avaliação por escala de pontuação gráfica podemos analisar algumas opções de comportamento sendo eles positivos e negativos. Outra forma mais comum é de incidentes críticos, método que descreve a situação negativa na qual o colaborador está enfrentando e neste mesmo cenário envolve pontos onde o profissional se sobressai, destacando e incentivando ainda mais para que o mesmo continue nesse crescimento.

Outro modelo utilizado são as avaliações múltiplas, onde o gestor classifica os seus colaboradores do melhor para o pior desempenho. Quando se tem um número maior para a classificação podemos optar pela comparação em pares. Na qual um dos dois se destaca e garante um pontual a mais.

E por último, a gestão por objetivos, que retrata uma evolução na avaliação de desempenho, trazendo a participação dos avaliados desde a construção dos objetivos, até no compromisso em definir as ações de evolução.

Alguns pontos positivos da empresa NATURA são: Analisar as pessoas individualmente, para identificar as competências relevantes para o sucesso da organização, analisar a efetividade das ações de desenvolvimento, elencar as competências consideradas essenciais ao sucesso, desenhar os perfis profissionais de acordo com as competências consideradas essenciais a cada “cargo/função” e estabelecer critérios de aferição da concordância entre os perfis reais e os esperados;

Não foi encontrado nenhum ponto negativo no método de avaliação da empresa NATURA.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

O Processo de Gerenciamento de Desempenho é uma abordagem dinâmica e contínua voltada ao planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do desempenho do colaborador e do seu crescimento pessoal e profissional. Ele se baseia em mapear os recursos humanos da empresa, para identificar performances diferenciadas e estimular uma cultura de alto desempenho na Natura.

Os principais produtos do PGD são:

- Direcionamento e construção dos Planos de Desenvolvimento
- Acompanhamento do desenvolvimento profissional do colaborador
- Avaliação anual do seu desempenho face aos objetivos negociados
- Avaliação comparativa dos recursos humanos da companhia

- Feedback constante com foco no desenvolvimento

Antes de mais nada, o Processo de Desenvolvimento Individual é um roteiro para que você saia de onde está agora e chegue onde gostaria de estar. Ou, ainda, torne-se quem gostaria de ser.

Como é um documento com metas e prazos, o Plano de Desenvolvimento Individual contribui para que você não perca o foco. Além disso, para que dê passos estrategicamente pensados e não se deixe levar por escolhas aleatórias.

É uma prática bastante comum nas empresas. Usada, principalmente, para monitorar o desenvolvimento das competências de cada funcionário entre os ciclos de avaliação. Nesse caso, o Plano de Desenvolvimento Individual funciona como um plano de evolução que indica o caminho para que o funcionário suba cada novo degrau na escalada de carreira.

Normalmente, esses planos estão atrelados a um objetivo específico. Seja uma promoção, um projeto, uma mudança de carreira ou até mesmo objetivos pessoais. Se nas empresas esse fim deve ser alinhado com seu gestor, no seu Plano de Desenvolvimento Individual pessoal a escolha é sua.

Com o objetivo em mente, o primeiro passo é entender quais são as competências que você precisa desenvolver para chegar lá. Ao contrário do que muita gente pensa, não são só os pontos fracos que devem ser desenvolvidos, mas também os pontos fortes, que são os seus diferenciais.

Escolher habilidades pode ser um desafio, porém é uma das etapas mais importantes na criação de um Plano de Desenvolvimento Individual. Não dá para desenvolver tudo do dia para a noite, é preciso escolher e priorizar as competências, a escolha errada das competências é o principal motivo por trás de PDIs que dão errado.

Critérios para realizar escolha e priorização: impacto (o quanto essa habilidade contribui para o objetivo final), urgência (uma questão de *timing*, ou seja, o quanto essa habilidade é necessária agora), e também desejo (o quanto você quer desenvolver essa competência).

Os PDIs podem ser de curto, médio ou longo prazo e são planejados para durar, normalmente, de três meses a um ano. Não pode ser muito curto, pois precisa envolver tempo suficiente para entrar na sua rotina. Mas também não pode ser muito longo, para que você consiga avaliar os resultados de tempos e tempos, na hora de escolher quais competências você vai desenvolver, foque nas próprias habilidades, não em coisas para fazer. Deixe as tarefas para o momento da ação.

O desafio tem que te tirar da sua zona de conforto e te obrigar a aplicar a habilidade que você quer desenvolver. Assim, o desafio não envolve atitudes como ler um livro, fazer um curso ou falar com pessoas mais experientes – tudo isso servirá apenas de suporte. Como alguém que queira desenvolver a oratória pode se desafiar a dar uma palestra ou apresentar resultados em uma grande reunião.

Agora, com o seu PDI feito, é importante agir e correr atrás da realização dos seus desafios. Se nenhuma ação for tomada, o plano não serve para nada e as horas ou dias que você gastou para criá-lo viram tempo perdido. Por fim, o PDI não precisa ser estático. Se ao longo do processo surgir a possibilidade de um novo desafio, você pode incluí-lo no plano. À medida em que você vai evoluindo, é comum que seu plano mereça alguns incrementos.

Ao final do Plano de Desenvolvimento Individual, você não deve pensar simplesmente se ele foi cumprido ou não. Porque o importante é o aprendizado dessa experiência e a reflexão sobre como ela ocorreu. O que deu errado e o que deu certo? Quais competências foram desenvolvidas? Se o objetivo não foi atingido, será que o problema foi na definição das competências? Ou, até, na execução do PDI?

Aqui, vale lembrar que “competência” vai além do conhecimento em si. É uma união entre conhecimento, habilidades (conhecimento aplicado de forma prática) e atitude (quando as habilidades se transformam em atitudes incorporadas em sua rotina).

Dessa forma, o PDI é uma das maneiras mais eficazes de criar novos hábitos.

4. CONCLUSÃO

Neste trabalho abordamos os assuntos *“Treinamento e Desenvolvimento; Avaliação de Desempenho”*

Com base nas informações obtidas, conseguimos entender melhor o funcionamento e desenvolver um trabalho de análise, o qual nos ajudou a compreender melhor os tópicos, especificando métodos de treinamento e desenvolvimento.

Os temas abordados têm como objetivo demonstrar a importância do treinamento e desenvolvimento de cada área em uma empresa, além de como e quando identificar a necessidade de aplicar um treinamento, enfatizando também a importância de avaliar o desempenho do treinamento dado.

Através do PDI (Processo de Desenvolvimento Individual) foi possível compreender cada processo de treinamento. Evidenciamos também que a evolução que

cada indivíduo tem com tal treinamento é função dos recursos humanos, para desenvolver profissionais com habilidades satisfatórias.

Conclui-se que os treinamentos devem ser realizados desde os gestores até o mais novo colaborador. Com base nas informações coletadas, as avaliações aplicadas irão acontecer de acordo com os resultados obtidos em cada treinamento. O sucesso de uma organização está internamente ligado com a qualidade do capital humano, sendo assim, colaboradores treinados e capacitados traduzem os resultados esperados e entregam produtos satisfatórios aos clientes.

REFERÊNCIAS

CRISPINO, Stephanie. *PDI: o que é o Plano de Desenvolvimento Individual e como pode ser usado na vida pessoal e carreira?* Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/pdi-plano-de-desenvolvimento-individual/>>. Acesso em: 27 out. 2019.

LEMBRAR ou não lembrar, eis a questão. Disponível em: <<https://literis.com.br/blog/levantamento-das-necessidades-de-treinamento/>>. Acesso em: 27 out. 2019.

LEMBRAR ou não lembrar, eis a questão. Disponível em: <http://www2.natura.net/Web/Br/Inst/HResources/rh_gestao_pdrh.asp#processo>. Acesso em: 27 out. 2019.

SBCOACHING. *Qual o conceito de treinamento e de desenvolvimento e suas Diferenças?* Disponível em: <<https://www.sbcoaching.com.br/blog/guia-treinamento-edesenvolvimento/>>. Acesso em: 27 out. 2019.

ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.

