



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

ACADEMIA BIOFISIC

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**  
**<EMPRESA>**

MÓDULO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF<sup>a</sup> LEONOR  
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF<sup>a</sup> LEONOR CRISTINA  
BUENO

ESTUDANTES:

JOÃO CELSO PELLA NOGUEIRA, RA 1012019100452

JOYCE INÁCIO RIBEIRO SANTOS, RA 1012019200301

MÁRCIO RODRIGO BANIM, RA 1012019100485

VANIA ESTELA BIAZOTTO DAMALIO, RA 1012019100269

WESLEY SANTOS BATISTA, RA 1012019200063

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 .....	7
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	8
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO.....	11
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO.....	17
4. CONCLUSÃO .....	18
REFERÊNCIAS .....	19
ANEXOS .....	20

# 1. INTRODUÇÃO

Neste trabalho iremos abordar sobre o conceito de Desempenho em Recursos Humanos, com ênfase sobre Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho.

Onde o objetivo principal é a realização de um diagnóstico sobre a necessidade de treinamento e desenvolvimento, e as técnicas e modelos de avaliação de desempenho utilizados na empresa Biofísic.

Uma rede de academias conceituada no mercado de trabalho que foi fundada no ano de 2012 na cidade de Itajubá/Mg. Onde a partir do sucesso de sua primeira unidade, permitiu a implantação de um modelo de gestão e um plano de negócio bem estruturado viabilizando a abertura de suas filias.

Com as informações fornecidas pela empresa Biofísic será possível observar com mais clareza como funciona na prática essas técnicas e modelos citados no conteúdo abordado.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A rede de academias Biofísic, portadora do CNPJ: 15.717.805/0001-28, nasceu oficialmente no ano de 2012 na cidade de Itajubá em Minas Gerais. Foi idealizada pelo seu sócio administrador, professor Tiago Tribst, que após 12 anos de experiências como gerente de academias na região, aventurou-se em montar seu próprio empreendimento. Uniu-se, em seguida, ao engenheiro Rafael Casale, que aportou todo seu conhecimento de gestão proveniente de indústrias de grande porte como Peugeot/Citroen, FORD e Helibras. Hoje em dia a empresa além de sua sede localizada no endereço Rua João Candido Pereira Renno, número 45, em Itajubá, possui mais duas filiais na mesma cidade, uma em Pouso Alegre e uma em Poços de Caldas, conta também com uma franquia na cidade de Valinhos SP.

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Comunicação assertiva: você pode achar que este tipo de treinamento já está batido, entretanto, falhas na comunicação dentro das organizações são um dos principais gaps e um dos que mais atrapalham o bom andamento dos processos organizacionais. Assim, a empresa que opta por este tipo de treinamento está à frente dos demais, pois dá importância a algo que vai transformar positivamente a sua realidade. O treinamento é voltado para desenvolver e aprimorar as habilidades de comunicação dos colaboradores, para que, com uma melhor oratória, eles consigam se comunicar de forma clara e objetiva em reuniões, apresentações, mensagens instantâneas, e-mails, entre outros meios. Além disso, existe também a possibilidade de criarem um bom relacionamento interpessoal e networking. Liderança eficaz: com o objetivo de explorar ainda mais as habilidades de liderança dos colaboradores, principalmente daqueles que ocupam cargos de gestão, as empresas têm a possibilidade de fomentar este tipo de treinamento. Formações como estas são essenciais, pois garantem, não só ao profissional, mas também à organização como um todo, maior capacidade de gerir e administrar pessoas e processos com a maestria necessária para que se alcance bons resultados. Assim, as empresas que desejam obter a melhor performance de seus colaboradores, precisam investir neste tipo de treinamento, uma vez que a liderança tem impacto direto no clima e cultura organizacional, motivando e incentivando cada colaborador a dar o melhor de si em prol de objetivos em comum com todos. Desenvolvimento de competências e habilidades: é também papel das empresas ajudar seus colaboradores a aprimorarem suas principais competências e habilidades, bem como a desenvolverem melhor aquelas que eles têm mais dificuldades no dia a dia. Assim, investir em formações voltadas para o aumento da produtividade, para torná-los mais proativos, para organizar melhor a rotina e o dia a dia de trabalho, entre outras, fará com que os ganhos sejam altamente significativos para os negócios como um todo. Coaching Corporativo: através da metodologia do Coaching, a empresa consegue identificar qualidades, pontos de

melhoria, desenvolver a liderança de seus gestores, identificar ruídos de comunicação, desenvolver metas e objetivos assertivos, motivar seus colaboradores e aumentar a produtividade dos mesmos, garantindo assim, melhores resultados.

É papel da empresa, criar um ambiente propício para que seus colaboradores sintam-se a vontade em expor ideias, inovar e trabalhar. Nesse sentido, o e para a organização, além do alcance de resultados extraordinários. Por isso, o investimento em formações que unam desenvolvimento de pessoas e Coaching tem mais chances de trazer retorno positivo às empresas, visto que estamos falando de um treinamento completo, que constante treinamento e capacitação dos profissionais é essencial, visto que eles geram evolução para os profissionais utiliza um mix de conhecimentos para o alcance de objetivos e metas de maneira ainda mais assertiva. Os métodos de treinamento possuem algumas características que devem ser definidas para se achar o formato ideal, ou seja, eles podem ser: • Internos ou Externos • Coletivos ou Individuais • Teóricos ou Práticos • Formal ou Informal • Presencial ou À Distância

### **3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

A Academia Biofísic utiliza o método tradicional para treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. Quando um novo colaborador é contratado, inicialmente é realizado uma “imersão” onde o novo profissional deverá acompanhar outro colaborador na rotina diária, com o objetivo de se familiarizar com as nomenclaturas, termos técnicos, processos, sistemas e tudo o que envolve a rotina de trabalho. Após isso é realizado um treinamento através do gestor da área (gerente comercial para recepção e vendas, coordenador técnico para professores ou o encarregado de manutenção e limpeza para esta área respectiva)

A academia também utiliza de palestras e coaching para treinar seus colaboradores. Embora o método online ainda não seja utilizado, a empresa atualmente está desenvolvendo uma ferramenta com esta finalidade, que funcionará como um campus virtual, onde os colaboradores terão acesso a treinamentos de maneira remota (e-learning) A empresa também utiliza as redes sociais para divulgar vagas de emprego, promoções, e propagandas para captar mais clientes.

### **3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

O Processo de diagnóstico de necessidade de treinamento e desenvolvimento torna-se possível aproximar às ações educacionais dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, conferir um caráter estratégico as áreas responsáveis pela promoção do desenvolvimento humano em um contexto organizacional. Ele é (feito) realizado em três níveis: 1º análise organizacional: determina se onde o treinamento se faz necessário, identifica as alterações de cenário. 2º análise de tarefas: o foco recai sobre a descrição das tarefas e detalhes das atribuições ocupacionais. 3º análise individual: voltado para identificação de indivíduos, grupos ou equipes que mais necessitam. Modelos de Avaliação: Indicadores Chave. Método Smart. Competências e Cargos. Perímetros: Individual. Grupos. Departamento/Setorial. Organizacional. 360°. 180°. Para fornecer informações que atendam às metas da organização, o sistema de avaliação de desempenho deve produzir dados precisos e confiáveis através da adoção de um processo sistemático. Estas etapas podem servir de base para esse tipo de sistema. 1-Estabelecer padrões de desempenho. 2-Estabelecer políticas de avaliação de desempenho. 3-Fazer os avaliadores coletarem dados de desempenho de funcionários. 4-Fazer os avaliadores (funcionários em alguns sistemas) avaliarem o desempenho dos funcionários. 5-Discutir a avaliação com os funcionários. 6-Tomar decisões e arquivar a avaliação.

## 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho é um processo adotado por empresas para mensurar o desempenho e comportamento de seus colaboradores a partir de critérios comuns. Essa avaliação é um dos recursos mais valiosos para a gestão de pessoas, já que permite diagnosticar e analisar o comportamento de um funcionário dentro da organização. Através da avaliação de desempenho é possível acompanhar o desenvolvimento individual e até mesmo o andamento do trabalho em equipe. Sendo um meio para identificar problemas dentro da empresa e também uma forma de valorizar o capital humano. Todo colaborador precisa obter uma apreciação sobre seu trabalho e desempenho, somente a partir daí que eles poderão desenvolver suas potencialidades e expor suas dificuldades. Independente do resultado positivo ou negativo é essa avaliação que vai ajudar o desenvolvimento dos colaboradores de uma organização. Sendo possível identificar os pontos de melhoria em uma empresa estimulando um trabalho cada vez melhor por parte de seus integrantes. Portanto a avaliação de desempenho é muito mais do que analisar planilhas de resultados, pois envolve um trabalho conjunto do Rh com funcionários para entender pontos positivos e negativos da atuação de cada um deles e partir disso, criar um plano para desenvolver esses quesitos e melhorar os resultados. Por isso ter uma política de avaliação de desempenho dentro da empresa evidencia a preocupação da companhia com seus colaboradores, tendo a oportunidade de formar uma equipe mais forte e eficiente treinada para trabalhar de acordo com suas necessidades, o que favorece boa colocação no mercado, uma imagem íntegra e geração de lucros.

Para usufruir dos benefícios da avaliação de desempenho é muito importante que o gestor adote um sistema que se adeque às necessidades de sua empresa, e que seja de acordo com a política organizacional interna, visto que cada empresa possui sua cultura específica. Essa avaliação deve ser feita periodicamente de modo que seja possível acompanhar a evolução da equipe. Uma avaliação de desempenho eficiente deve seguir algumas dicas para tornar esse processo mais fácil. •Saber as responsabilidades de cada funcionário: para iniciar uma avaliação é preciso entender o que as empresas esperam de seus funcionários e saber se existe transparência sobre o que é atribuição de

cada membro. Afinal, como avaliar algo se não há certeza da função de cada um? É bem possível que o gestor ouça “mais isso não é meu papel” do colaborador, caso não haja um registro de responsabilidades; •Defina o método: diversos são os métodos que podem ser aplicados nesse processo, portanto, é preciso verificar quais vão ajudar a atingir o objetivo da empresa. A definição de por onde começar o processo de avaliação de desempenho deve ser uma decisão bastante pensada, que afetara o sucesso da pratica por um longo período de tempo; •Escolha os fatores de avaliação: após a escolha dos métodos que vão conduzir a verificação do desempenho, é preciso escolher quais fatores serão observados durante a análise. Quanto maior for a quantidade deles, mais completa será a avaliação; •De feedbacks: a análise da performance gera um material rico, que pode ajudar na melhoria do trabalho do colaborador. Por isso é importante que ele não se perca em registros físicos e burocráticos, dando sempre um retorno para que o profissional possa ajustar sua atuação; Tipos de questionários Como uma empresa não se restringe a apenas um setor, é fato que a avaliação de desempenho também não poderia ser limitada: há questionários para diferentes tipos de situações. Por isso, é importante escolhê-los com cuidado, para garantir mais chances de acertos. Modelo de desempenho tradicional. Os questionários podem ser aplicados tanto em grupos quanto individualmente. O modelo tradicional é composto por perguntas sobre comportamentos cotidianos diante de clientes, colegas e superiores. Entre as questões, podemos destacar:

- De que maneira o colaborador lida com a sua equipe de trabalho?
- Como os clientes enxergam o atendimento oferecido por esse profissional?
- Como o funcionário expressa a sua opinião? Ele tem facilidade de aceitar as decisões tomadas pela maioria?

**Avaliação da liderança** Os colaboradores também devem fazer avaliações das lideranças da empresa. Assim, elas podem rever pontos que precisam ser melhorados, além de ajudar a organização na hora de identificar os próximos gestores que ocuparão cargos estratégicos. Como exemplo de perguntas, podemos citar: •O gestor tem dado feedbacks claros? •Como tem sido a liderança do gestor da sua área? Ele é aberto a conversas? •Ele está preocupado em desenvolver a equipe? **Avaliação por competências** Uma organização precisa de determinadas competências para alcançar um nível de excelência. Logo, para suprir as lacunas, é preciso que os colaboradores estejam alinhados a essas demandas. Por isso, uma das possíveis formas de se estruturar o processo é com uma avaliação de competências. Descubra algumas questões que podem

ser feitas aos colaboradores em geral (incluindo gestores): •Quais as principais competências necessárias para a execução das atividades do seu cargo? •O colaborador assume um papel de conciliador diante de situações complicadas? •O profissional colabora com os colegas quando eles precisam? Como estruturar os questionários para avaliação de desempenho Independentemente do modelo de avaliação que vai ser aplicado, a construção de um questionário de qualidade é o que vai fazer a diferença na obtenção de resultados. Para isso, é necessário considerar alguns aspectos: Definição dos objetivos Uma boa análise deve ter os objetivos claros e bem definidos, e esse conceito tem que estar na mente de todos os envolvidos na aplicação dos questionários. Saber exatamente aonde quer chegar é o primeiro passo para fazer as perguntas certas e conduzir a avaliação. Os objetivos podem levar em consideração as metas da empresa, o comportamento e o desenvolvimento individuais dos funcionários. Estruturação do questionário Algumas empresas optam por questionários prontos, mas adaptar o formulário às próprias necessidades e desafios traz resultados mais palpáveis, que podem ser considerados para o alcance dos objetivos corporativos.

Definição da escala de avaliação Para que a análise de desempenho possa ser mensurada e sirva de base para ações de melhoria, é essencial definir uma escala que indique o desempenho dos profissionais. A definição dessas escalas é de extrema importância para que o RH possa demonstrar por meio de gráficos e apresentações como está o desenvolvimento da equipe. Além disso, é importante ter um parâmetro para que, na próxima avaliação, os resultados sejam comparados e identificados os pontos de melhora. Formas mais comuns de avaliação? •Avaliação 180 graus •Avaliação 360 graus •Autoavaliação •Avaliação por indicadores •Avaliação comportamental •Avaliação por metas e objetivos •Avaliação baseada no custo •Avaliação por distribuição forçada •Incidentes críticos Por que fazer a avaliação de desempenho? Para responder a essa pergunta, a companhia deve ficar atenta, pois toda avaliação de desempenho trará consequências e será preciso agir diante delas. Portanto, esse é um processo importante para que a empresa realize a orientação e a promoção de seus profissionais. Mas, para isso, é necessário definir de forma prévia os critérios de julgamento e os objetivos da avaliação de desempenho (de acordo com o cenário e o momento corporativo) e, ainda, estabelecer como fará a análise objetiva. Vale destacar

que o porquê da avaliação de desempenho não tem a ver com a busca por culpados ou mesmo com a repreensão dos funcionários. Os motivos dessa análise envolvem a necessidade de reavaliar a política de pessoal da organização e as características dos cargos e das funções.

Saber como fazer uma avaliação de desempenho é essencial para qualquer empresa, seja ela pequena ou de grande porte. A satisfação dos funcionários, uma orientação correta sobre seu trabalho e a tomada de decisão pelos gestores dependem do feedback resultante da análise.

### **3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO**

Avaliar é apreciar, estimar, fazer ideia de, ajuizar, criticar ou julgar. Desempenho é o comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou de um padrão de comportamento estabelecido pela organização. Assim, avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real. Segundo LACOMBE, os valores da crítica à defasagem existente entre o comportamento real e o ideal incluem alguns itens importantes para avaliação: a) Aprendizagem a partir da experiência adquirida ao longo de sua vida profissional; b) Identificação de problemas no campo profissional ou no setor que está admitido; c) Definição de causas e alternativas de correção por meio de soluções acordadas ou, melhor ainda, estabelecidas por consenso entre o avaliador e o avaliado; d) Estímulo ao empenho do avaliado e à capacidade do avaliador em dar feedback. De acordo com estes itens LACOMBE explica a importância desta avaliação na empresa: “As empresas que não tem plano formal de avaliação, quando precisam de uma informação sobre o empregado, procuram-na com seu chefe imediato e com pessoas confiáveis que o conhecem e obtêm uma resposta, portanto o empregado foi avaliado.”( LACOMBE, 2006, p:284) Assim, o gerente age como avaliador, mentor, educador, conselheiro e consultor dos colaboradores e de sua equipe, e não como um juiz, que julga os bons e os maus comportamentos do réu e designa a sentença correta. A ação do gerente na avaliação de desempenho tem por objetivo dar consequência a uma estratégia planejada de intervenção no comportamento manifesto do avaliado, visando a melhorar o seu desempenho, reduzindo a defasagem existente entre as expectativas desejadas e os

resultados reais. O processo de avaliação de desempenho inclui, dentre outras, as expectativas desejadas e os resultados reais do empregado. a) Apreciação diária do comportamento do colaborador, seus progressos e limitações, êxitos e insucessos, com oferecimento permanente de feedback instantâneo; b) Identificação e equacionamento imediato dos problemas emergentes, procurando manter continuamente um alto padrão de motivação e de obtenção de resultados durante o processo de avaliação de desempenho; c) Entrevistas formais periódicas de avaliação de desempenho, em que avaliador e avaliado analisam os resultados obtidos no período considerado e redefinem novas orientações, compromissos recíprocos e ações corretivas. A avaliação de desempenho foca a sua atenção tanto sobre “o que” quanto sobre “o como” se processa o desempenho do funcionário. Considera igualmente as necessidades e possibilidades do funcionário e da própria organização para a consecução das metas, padrões e expectativas definidas de parte a parte, procurando compatibilizá-las dentro da realidade da empresa. Portanto, para extrair o máximo de benefícios de um programa de avaliação de desempenho, o gerente deve identificar as fraquezas e limitações do sistema. O sistema adequado de avaliação de desempenho busca equilibrar resultados com os comportamentos praticados para a sua obtenção. Se o sistema minimiza a importância dos resultados, o avaliador deve ajudar o avaliado a fixá-los, corrigindo o desequilíbrio entre ambos. Se o sistema for concebido de molde a enfatizar privilegiadamente os resultados, o avaliador deve corrigir essa outra forma de distorção, atribuindo a devida importância tanto aos meios quanto aos fins. Portanto LACOMBE ressalta, que em qualquer situação, o avaliador deve propiciar feedback instantâneo e permanente apoio educacional ao avaliado durante todos os dias do ano, subsidiariamente às entrevistas formais que, periodicamente, manterá para proceder às fases do programa – comunicação ao subordinado, preparação para as entrevistas, avaliação do desempenho satisfatório ou do insatisfatório, estabelecimento de metas e padrões de desempenho, e acompanhamento dos resultados. (LACOMBE, 2006) Técnicas de Avaliação individual Escala de Pontuação Gráfica: Este método é um dos mais simples conhecidos e tradicionais. A avaliação se dá por meio do preenchimento de um formulário em colunas. 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).

A principal vantagem da avaliação de desempenho por escala gráfica é a simplicidade requerida em sua estruturação e aplicação. Contudo, por conta disso, as informações extraídas também são simples e não oferecem quase nenhum detalhe ou aprofundamento. 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. Avaliação por Escolha Forçada Basicamente, 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, conforme o exemplo abaixo. •irrita-se fácil; •não atrasa a entrega das tarefas; •está sempre atrasado; •não possui o conhecimento técnico. 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. Avaliação por relatório descritivo Consiste em um relato feito pelo avaliador descrevendo os pontos fortes e fracos, seu desempenho anterior, seu potencial e sugestões de aperfeiçoamento. É uma método simples de ser feito, mas dependendo da habilidade de escrita do avaliador a outra parte pode ficar em vantagem ou desvantagem; Avaliação por incidentes críticos

Enfoca as atitudes que representam desempenhos altamente positivos (sucesso), que devem ser realçados e estimulados, ou altamente negativos (fracasso), que devem ser corrigidos através de orientação constante. O método não se preocupa em avaliar as situações normais. No entanto, para haver sucesso na utilização desse método, é necessário o registro constante dos fatos para que estes não passem despercebidos.

**Avaliação por lista de verificação** :um método tradicional de avaliação do desempenho baseado na relação de fatores de avaliação a serem considerados (Checklists) a respeito de cada funcionário. A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para o gerente avaliar todas as características principais de um funcionário

**Avaliação por escalas de comportamento** Observação comportamental é um método usado para medir o comportamento e o valor dos trabalhadores cujo desempenho no trabalho não pode ser avaliado com base na produtividade sozinha. Tais medidas são geralmente feitas com baseadas em uma escala de observação comportamental que é usada para avaliar todos de maneira comparável. Essas escalas são geralmente usadas para gravar ou não um funcionário se engaja em um determinado tipo de comportamento ou ação e, em caso afirmativo, quantas vezes. Resultado de cada funcionário pode ser comparado aos resultados de outros trabalhadores ou de alguns objectivos de base para o comportamento esperado. A avaliação deste tipo pode ser usada para garantir que um empregado é reunião expectativa ou para determinar se é necessária uma acção disciplinar. Trabalhadores que podem ser avaliados com base na produtividade raramente são julgados em uma escala de observação comportamental. Isto é porque é geralmente possível quantificar, ou pelo menos ter uma idéia geral de, quanto o trabalhador produz em comparação com seus colegas de trabalho e aos padrões esperados. Muitos trabalhadores, particularmente aqueles com empregos de colarinho branco que podem não necessariamente produzir alguma coisa tangível, devem ser classificados nesta escala, porque não há geralmente nenhuma melhor maneira de avaliar suas realizações. Uma escala de observação comportamental é geralmente apresentada como um questionário para ser preenchido pelo funcionário próprio ou seu gerente ou ambos. Tal um questionário pode incluir uma variedade de diferentes perguntas e respostas são dados geralmente sob a forma de números em uma escala. O questionário pode incluir perguntas sobre quantas vezes um funcionário perde o trabalho, ou não ele leva excessivamente longos intervalos, como muitas vezes erros

aparecem em sua obra, e ou não seu trabalho deve ser revisto regularmente. Os números atribuídos a cada um destas e outras perguntas podem ser avaliados individualmente ou podem ser adicionados juntos em um escore total que pode ser comparado com as pontuações dos outros trabalhadores. Muitos empregadores usam uma escala para avaliar o desempenho dos novos colaboradores em treinamento. Fraco desempenho em tais avaliações é geralmente improvável de resultar em repreensão, como tal, avaliações destinam-se principalmente para fazer o novo empregado ciente das expectativas do seu empregador. Demonstrar melhoria ao longo de uma série de avaliações podem, no entanto, resultar em repreensão ou cessação do contrato. Tal falta de melhorar pode representar uma incompatibilidade inerente entre o negócio e o novo empregado.

**TÉCNICA DE AVALIAÇÃO POR DISTRIBUIÇÃO FORÇADA:** Desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial para a escolha de oficiais a serem promovidos. Esse método, aplicado experimentalmente, possibilitou resultados amplamente satisfatórios, sendo posteriormente adaptado e implantado em várias empresas. Ele consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio das frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher obrigatoriamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

a) Dentro de cada bloco há duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O avaliador escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado. b) Em cada bloco há quatro frases de significado apenas positivo. São escolhidas as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado. No formulário com blocos de significados positivo e negativo, o avaliador localiza as frases que possivelmente contam pontos, podendo assim, distorcer o resultado da avaliação. No entanto, no formulário com blocos de significado apenas positivo, a presença de frases com um único sentido dificulta a avaliação dirigida, levando o avaliador a refletir e ponderar sobre cada bloco, escolhendo a frase mais descritiva do desempenho do avaliado. As frases são selecionadas por meio de um procedimento estatístico que visa verificar a adequação do funcionário à empresa

**Avaliação por classificação:** A atribuição de graus de desempenho aos componentes de uma equipe prende-se exclusivamente ao desempenho passado e, em virtude de realizar avaliação das pessoas de forma globalizada, não permite programas de melhoria do desempenho das

classificadas com desempenho abaixo do esperado, assim como também não permite programas de desenvolvimento voltados para as classificadas com desempenhos positivos. O método também não estabelece as “regras do jogo” da avaliação, permanecendo as pessoas, sem conhecerem as razões de sua classificação na escala de desempenho. Ele não estimula o desenvolvimento do diálogo entre os gestores e suas equipes, até mesmo dificultando essa comunicação. Em função dos fatores apresentados, entende-se que o método não atende os anseios de um programa positivo de avaliação de desempenho.

**Avaliação com Comparação de Pares:** também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.

**Avaliação por gestão de objetivos:** Com a breve explicação do parágrafo anterior mais a analogia que o termo “avaliação por objetivos” proporciona, é possível compreender de forma sucinta o que é esse método de administração. Analise. Estamos falando de avaliação por objetivos específicos devem ser traçados, seja da organização em geral, individual, do departamento ‘x’ ou da uma equipe ‘y’. O importante é que o objetivo seja pensado e almejado. Feito isso, os indivíduos que compõem uma organização já estão se movimentando para que mudanças ocorram, o que é um ponto positivo para o desempenho da empresa. O fato de instigar a vontade e o desejo por mudanças e melhorias pode ser um diferencial que auxilia no aumento da produtividade de alguns colaboradores. A empresa utilizada neste Projeto utiliza o Método MCI (Metas Crucialmente Importantes) e através disso cada setor tem "medidores de direção", que são ações que ao serem tomadas influenciam diretamente no resultado das metas da empresa. Estes medidores de direção são acompanhados através de quadros de gestão á vista, feedbacks e apresentados em reuniões de indicadores, que ocorrem mensalmente.

### 3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Qual será o melhor modelo a ser implantado na empresa? A estrutura da organização, o perfil dos funcionários, cultura existente, são alguns fatores que irão determinar o melhor modelo(s) de avaliação a ser adotado pela empresa.

Lembrando que, todos os envolvidos devem saber qual a missão, visão, valores e princípios da instituição.

Na empresa pesquisada, o modelo de avaliação adotado é o de 360°, onde se utiliza o mesmo critério, a partir de pontos de vista diferentes para avaliar o desempenho dos:

Subordinados

Pares

Chefia

Clientes

Autoavaliação

A mensuração e acompanhamento do desempenho é realizada por setor e por indivíduo de cada setor, com base nos parâmetros supracitados. O feedback é formal aplicado uma vez por mês com cada colaborador

Outros modelos também iremos abordar neste espaço, sendo que podem ser aplicados mais de um modelo na empresa

Avaliação KPI's ela é anual, verifica se objetivos estipulados pela instituição serão atingidos

Avaliação metas smart planeja e definir as metas coerentes com a realidade da empresa

Avaliação competências e cargos foca na maximização dos resultados dos profissionais. É fundamental que os funcionários conheçam bem a descrição dos cargos

Avaliação por perímetro é a avaliação individual do profissional, grupo ou setor. Ela pode abranger toda a instituição.

Avaliação 180° realizado por parte dos gestores conceitos de coach, forte cobrança por resultados, porém abre oportunidades para o colaborador mostrar resultados e até cobrar recursos aos superiores avaliados.

## 4. CONCLUSÃO

Foram abordados neste PI, no qual o tema é Desempenho em recursos humanos, técnicas e modelos de avaliação de desempenho da empresa BIOFISIC, no qual explanamos (naquilo que apreendemos) forças e fraquezas dos métodos tradicionais de treinamento e desenvolvimento comparado com os de base em tecnologias. No processo de diagnósticos de treinamento, ficou evidente que após reunião entre os gestores, é determinada quais medidores de direção serão implementados para atingir os objetivos da empresa, vimos também que a empresa descrita adotou o modelo 360° de avaliação, no qual é o modelo atual mais adotado entre as empresas de pequeno, médio e grande porte na atualidade. A academia BIOFISIC é uma empresa sólida e bastante diversificada afim de proporcionar respeito, conhecimento e atender seus clientes da melhor forma possível.

## REFERÊNCIAS

ENTENDA mais sobre 5 tipos de avaliação de desempenho. SER, 2017. Disponível em: <https://sertms.com/blog/entenda-mais-sobre-5-tipos-de-avaliacao-de-desempenho-2/>. Acesso em 18 de nov de 2019. ARAUJO, Luis César g. de. Gestão de Pessoas. São Paulo: Atlas, 2006. FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007. SOUZA, Vera Lúcia de. Gestão do desempenho: julgamento ou diálogo. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. STOFFEL, Inácio. Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência. Florianópolis: Perspectiva, 1997. ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall,. 2002. 11ª edição. Análise econômica e social. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. LARA, Janayna de SILVA, Marlene Bühlerda. Avaliação de desempenho no modelo por competência: uma experiência de utilização. Disponível em: <[http://www.psicologia.com.pt/artigos/imprimir\\_1.php?codigo=TL0001](http://www.psicologia.com.pt/artigos/imprimir_1.php?codigo=TL0001)>. Acesso em: 24.mai.2007. LEME, Rogério. Livro mostra elo entre desempenho, competências e remuneração. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4511&org=1>>. Acesso em: 24.mai.2007. O QUE É UMA ESCALA DE OBSERVAÇÃO COMPORTAMENTAL?, Wikcionário Economia, 2016, Disponível em: <https://dicionariodaeconomia.blogspot.com/2016/03/oque-e-uma-escala-de-observacao.html>, Acesso em 23/11/2019

# **ANEXOS**