



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE  
ENSINO OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**CAMIL ALIMENTOS S.A**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

UNIFEOB  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE  
ENSINO OCTÁVIO BASTOS  
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**  
**DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS**  
**CAMIL ALIMENTOS S.A**

MÓDULO DE 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:

Aline Fernanda Pereira Dias – RA: 18000953  
Ana Claudia Diogo – RA: 1012020100881  
Vanderson Luiz Figueiredo – RA: 18001010  
Joice de Souza L Campos - RA: 1012018200449

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>5</b>
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	13
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	17
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	17
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	20
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>24</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>25</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>26</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Em um ambiente cada vez mais competitivo, os gestores vêm buscando o aprimoramento de ferramentas para controlar suas operações e suas estratégias. Neste sentido, uma ferramenta utilizada para realizar esse controle é o gerenciamento por meio de modelos de avaliação de desempenho organizacional por indicadores de desempenho, e muitos estudos vêm sendo realizados sobre esse assunto.

A Camil Alimentos procura por novos fornecedores a partir de suas necessidades estratégicas, visando sempre parcerias que possam contribuir com a otimização dos processos e o atingimento das metas corporativas. Tendo como objetivo proporcionar a todos nossos colaboradores um ambiente inspirador, diverso e desafiador, provendo oportunidade para o desenvolvimento profissional a todos que contribuem diariamente com o nosso crescimento, tanto para aqueles que estão no início da carreira quanto aos que já possuem repertório e experiência.

Estimulamos o protagonismo e a autonomia, que refletem o valor do empreendedorismo, sempre visando seu aprimoramento técnico, comportamental e de negócios, construindo um caminho de sucesso e muita satisfação profissional.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A CAMIL ALIMENTOS S.A de CNPJ 64.904.295/0024-08, localizada a rodovia BR-392, S/N, KM 43, bairro povo novo no Município Rio Grande, CEP 96224-500, a empresa Camil está presente no dia a dia do brasileiro porque é líder da categoria e mantém a tradição, desde 1963, de oferecer qualidade nos mais variados tipos de produtos do segmento, praticidade e muito sabor nos momentos mais gostosos da vida, há mais de 50 anos.

Falando em variedade, tá aí uma coisa que a gente tem de sobra: são diferentes tipos de arroz e feijão, além de outros grãos como ervilha, soja e grão de bico. E também produtos integrais e prontos para consumo. É através dessa variedade que a gente compartilha com você o sabor das novas experiências, da praticidade e da saúde.

O Grupo Camil oferece variedade e qualidade com os mais de 50 tipos de produtos nos segmentos em que atua. O grupo possui também em seu portfólio, as marcas União e Coqueiro, sinônimos de tradição e respeito. Com grande capacidade produtiva e qualificação, a Camil mantém-se sempre atenta ao mercado e em expansão. Hoje, possui 27 plantas, sendo 12 no Brasil, 9 no Uruguai, 3 no Chile, 2 no Peru e 1 na Argentina, todas estrategicamente localizadas próximas aos seus fornecedores.

Há mais de 50 anos, a Camil mantém seus valores com base na agilidade de decisões, treinamentos constantes, qualidade no atendimento, postura ética perante o mercado, pesquisas que visam a sustentabilidade e ações sociais com a comunidade. Tudo isso se reflete na liderança em seu ramo.

Por esses motivos, o Grupo Camil conta com mais de 4415 colaboradores no Brasil e milhares de outros ao redor do mundo, e se orgulha de estar presente em mais de 50 países através da exportação, levando sempre a excelência ao consumidor.

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

O Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D) é uma atividade de organização nas empresas desenvolvida a partir dos gestores de Recursos Humanos, com o objetivo de criar ou melhorar as competências dos colaboradores. Essa abordagem é essencial e utilizada como planejamento estratégico para qualquer área de uma organização com funcionários de todas as funções.

O T&D pode ser aplicado aos trabalhadores por meio de reuniões, cursos ou apresentações, de modo a aprimorar os conhecimentos necessários para cada função e a estimular o crescimento de todos os integrantes da empresa.

O treinamento de pessoal é o processo que possibilita o aprendizado aos funcionários, incluindo a preparação para suas funções, mudanças de planejamento, e também, reforço ou atualização, como por exemplo, adaptação à novas tecnologias.

O desenvolvimento é mais extenso e está relacionado com a preocupação em aprimorar, de forma contínua, os ensinamentos, antes aplicados pelos treinamentos, como também, a melhoria das competências de cada colaborador, incluindo o crescimento de cada um em suas funções.

Com isso, enquanto o treinamento tem como objetivos, qualificar e oferecer conhecimentos, o desenvolvimento visa o funcionário de forma individual, como forma de melhoria contínua. Treinamentos de pessoas O treinamento oferece aos colaboradores uma maior abrangência em conhecer e aplicar suas técnicas, na rotina de trabalho, possibilitado para qualquer cargo, sejam vendedores, operários, gestores ou outros.

Os treinamentos ao pessoal é possível através de diferentes modalidades como, palestras, estágios, congressos ou seminários, sendo essencial a realização de diferentes metodologias para cada tipo de grupos de funcionários e adequadas às necessidades da empresa.

O treinamento comportamental é um tipo comum, já que muitos empregados são contratados pelas competências que possuem, como a formação educacional, mas ainda assim, não apresentam conhecimentos sobre comunicação, trabalho em equipe, lideranças ou relacionamentos interpessoais.

Desenvolvimento de pessoas: A preocupação com o desenvolvimento das pessoas e das equipes tornam-se um diferencial para a empresa, tanto para que se desenvolva o treinamento oferecido, quanto para reforçar as qualidades internas e externas da organização. Desenvolver as competências pessoais dos colaboradores é uma ação que deve se estender a longo prazos, após o treinamento de pessoal. Porém, é essencial para o futuro desenvolvimento de líderes e profissionais envolvidos com os processos da empresa. Treinar e desenvolver as pessoas são atividades que cada vez mais fazem parte das estratégias das empresas, principalmente pela competitividade presente no mercado que a organização está inserida.

Uma gestão de pessoas eficiente se preocupa com o equilíbrio entre as pessoas e processos da empresa, que quando bem aplicados, refletem na oferta de seus produtos ou serviços oferecidos e uma maior vantagem perante outros concorrentes.

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

No modelo tradicional de treinamento as empresas escolhem um líder ou um profissional para treinar seus colaboradores. Normalmente eles se reúnem em uma sala, como se fosse sala de aula, entregam uma apostila e fazem as explicações relacionadas ao cargo. Esse tipo de treinamento foca em teoria, mas também podem colocar na prática como, por exemplo, no caso de quem tem que operar máquinas e equipamentos.

As vantagens do treinamento tradicional:

- Capacitação prática quando a mesma está associada a teoria;
- Comunicação e integração da equipe;
- Compartilhamento de experiências;
- Perguntas e respostas rápidas até que todas as dúvidas sejam sanadas;
- Dinâmica com a equipe quando houver necessidade.

As desvantagens estão relacionadas à:

- Custo, pois deslocar um colaborador é caro;
- Acessibilidade, porque tem hora para iniciar, finalizar e isso dificulta a conciliação do colaborador com outros compromissos;
- Tempo do deslocamento até chegar ao local do treinamento, perde-se um tempo que poderia ser melhor aproveitado para o mesmo;
- Colaboradores mais tímidos tendem a não fazer perguntas.

Com o passar do tempo e com a resolução digital, os treinamentos ficaram mais tecnológicos, sendo de forma online, pois há diversos softwares que facilitam colocando de forma digital aquilo que é tradicional e com mais benefícios.

Os treinamentos online têm como vantagens:

- Custo reduzido;
- Acessibilidade flexível;
- Promove um maior engajamento;
- É adaptável;
- Não gasta tempo de deslocamento;
- Para o colaborador tímido, ele pode sanar suas dúvidas através de um WhatsApp, e-mail etc.

Desvantagens do treinamento online:

- Falta de interesse da parte do colaborador;
- Falta de acesso à tecnologia;
- Feedbacks demorados;
- Falta de estimulação externa.

Observando as tendências e técnicas tradicionais e contemporâneas percebemos que treinamento e desenvolvimento, vislumbram objetivos mais complexos do que apenas treinar para melhorar o desempenho do profissional ou obter o nível desejado de competência para realizar de forma produtiva, eficaz e lucrativa seu trabalho. Temos umas organizações mais comprometidas em manter um ambiente de aprendizagem que contribui para desenvolvimento da performance e engajamento profissional. Identificamos que para as duas formas, há etapas de construção do planejamento eficiente. Normalmente o treinamento surge de uma necessidade da empresa, além disso existem treinamentos que são obrigatórios, por

lei, para determinado cargo ou funções. Já o desenvolvimento profissional é um processo mais amplo, que envolve a aquisição de competência, que favorecem o aumento de desempenho no trabalho e o avanço individual na carreira, quais seriam as objetividades? No treinamento e no desenvolvimento:

#### Treinamento

- Curto prazo
- Resultado imediato
- Trabalho as competências individuais
- Ênfase nas necessidades pontuais dos colaboradores, individualmente
- Objeto de melhorar as habilidades e competências

#### Desenvolvimento

- Longo prazo
- Resultado em longo prazo
- Trabalha competências
- Ênfase nas necessidades e estratégias contínuas do negócio
- Objetivo de aumentar a competitividade mercadológica e produtiva do negócio.

De maneira simplista podemos concluir que o treinamento e desenvolvimento como um conjunto de ações planejadas que a empresa realiza para contribuir com a geração de resultados alinhados ao objetivo organizacional. Não existe um método certo e errado. A empresa define qual treinamento irá utilizar de acordo com os seus objetivos. Na prática, no nosso dia a dia temos um exemplo presente com a chegada da pandemia (COVID-19), houve a necessidade de se adaptar aos treinamentos online.

No modelo tradicional de treinamento as empresas escolhem um líder ou um profissional para treinar seus colaboradores. Normalmente eles se reúnem em uma sala, como se fosse sala de aula, entregam uma apostila e fazem as explicações relacionadas ao cargo. Esse tipo de treinamento foca em teoria, mas também podem colocar na prática como, por exemplo, no caso de quem tem que operar máquinas e equipamentos.

As vantagens do treinamento tradicional:

- Capacitação prática quando a mesma está associada a teoria;
- Comunicação e integração da equipe;
- Compartilhamento de experiências;
- Perguntas e respostas rápidas até que todas as dúvidas sejam sanadas;
- Dinâmica com a equipe quando houver necessidade.

As desvantagens estão relacionadas à:

- Custo, pois deslocar um colaborador é caro;
- Acessibilidade, porque tem hora para iniciar, finalizar e isso dificulta a conciliação do colaborador com outros compromissos;
- Tempo do deslocamento até chegar ao local do treinamento, perde-se um tempo que poderia ser melhor aproveitado para o mesmo;
- Colaboradores mais tímidos tendem a não fazer perguntas.

Com o passar do tempo e com a resolução digital, os treinamentos ficaram mais tecnológicos, sendo de forma online, pois há diversos softwares que facilitam colocando de forma digital aquilo que é tradicional e com mais benefícios.

Os treinamentos online têm como vantagens:

- Custo reduzido;
- Acessibilidade flexível;

- Promove um maior engajamento;
- É adaptável;
- Não gasta tempo de deslocamento;
- Para o colaborador tímido, ele pode sanar suas dúvidas através de um WhatsApp, e-mail etc.

Desvantagens do treinamento online:

- Falta de interesse da parte do colaborador;
- Falta de acesso à tecnologia;
- Feedbacks demorados;
- Falta de estimulação externa.

Observando as tendências e técnicas tradicional e contemporânea percebemos que treinamento e desenvolvimento, vislumbram objetivos mais complexos do que apenas treinar para melhorar o desempenho do profissional ou obter o nível desejado de competência para realizar de forma produtiva, eficaz e lucrativa seu trabalho. Temos umas organizações mais comprometidas em manter um ambiente de aprendizagem que contribui para desenvolvimento da performance e engajamento profissional. Identificamos que para as duas formas, há etapas de construção do planejamento eficiente. Normalmente o treinamento surge de uma necessidade da empresa, além disso existem treinamento que são obrigatórios, por lei para determinado cargo ou funções. Já o desenvolvimento profissional é um processo mais amplo, que envolve a aquisição de competência, que favorecem o aumento de desempenho no trabalho e o avanço individual na carreira, quais seriam essa objetividade? No treinamento e no desenvolvimento:

Treinamento

- Curto prazo

- Resultado imediato
- Trabalho as competências individuais
- Ênfase nas necessidades pontuais dos colaboradores, individualmente
- Objeto de melhorar as habilidades e competências

#### Desenvolvimento

- Longo prazo
- Resultado em longo prazo
- Trabalha competências
- Ênfase nas necessidades e estratégias contínuas do negócio
- Objetivo de aumentar a competitividade mercadológica e produtiva do negócio.

De maneira simplista podemos concluir que o treinamento e desenvolvimento como um conjunto de ações planejadas que a empresa realiza para contribuir com a geração de resultados alinhados ao objetivo organizacional. Não existe um método certo e errado. A empresa define qual treinamento irá utilizar de acordo com os seus objetivos. Na prática, no nosso dia a dia temos um exemplo presente com a chegada da pandemia (COVID-19), houve a necessidade de se adaptar aos treinamentos online.

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

A empresa Camil Alimentos identifica a necessidade de treinar um colaborador através da avaliação de desempenho, relatório de produção, análise de cargos, quando os gestores solicitam e através de relatórios periódicos. Sendo assim, é possível ver onde estão as dificuldades pessoais do colaborador ou da organização como um todo. Através das informações obtidas, a empresa define qual será o melhor tipo de treinamento. Com os resultados em mão, a empresa faz a programação de T&D através de perguntas facilitadoras para que possa planejar o que será feito.

Exemplos de perguntas que facilitam a diretoria a definir qual será o melhor tipo de treinamento:

Qual a necessidade do treinamento?

Qual será o custo?

Quem irá executar o treinamento?

Quantas pessoas irão participar?

O que deve ser ensinado?

Como irá ensinar?

Ou também, pode se usar as perguntas da ferramenta 5W2H

O que é 5w2h, é uma checklist de determinadas atividades que precisam ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível por parte dos colaboradores da empresa, funciona como um mapeamento destas atividades. Essa ferramenta é extremamente útil para as empresas, uma vez que elimina por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou sua atividade. Em um meio ágil e competitivo como é o ambiente corporativo, a ausência de dúvidas agiliza e muito as atividades a

serem desenvolvidas por colaboradores de setores ou áreas diferentes. Um erro na transmissão de informações pode acarretar diversos prejuízos para a empresa, por isso ficar atento à essas questões decisivas, e o 5W2H é excelente neste quesito, Esta ferramenta segue um processo:

What: O que será feito?

Why: Porque será feito?

Where: onde será feito?

When: Quando será feito?

Who: por quem será feito?

How: como será feito?

How Much: Quanto custará?

Ao responder essas questões a empresa vai para a execução aplicando e mensurando os resultados do treinamento ao qual foi escolhido de acordo com sua necessidade.



A empresa prioriza os treinamentos com urgência quando os gargalos estão relacionados diretamente a produção, logística, qualidade do produto e qualidade do

desenvolvimento do trabalho. Para que seja possível realizar essa avaliação, existem várias formas e técnicas. Tudo dependerá do planejamento inicial, dos objetivos propostos e do tempo de retorno esperado pela empresa.

Exemplos: A diretoria concluiu que um operador de máquinas estava com dificuldade para empilhar nos corredores corretos as mercadorias que estavam embaladas pois não entendia a forma de organização por lote e data de validade. Sendo assim, foi necessário um treinamento presencial feito pelo gerente de depósito para que o mesmo entendesse...

- A empresa identificou que o setor de marketing não estava produzindo conteúdo em suas redes sociais, pois estavam com desfalque na equipe e os demais não tinham muito tempo, nesse caso houve a necessidade de contratação de um novo colaborador para assumir o cargo de auxiliar para que o auxiliar pudesse ser treinado para ocupar o cargo do gerente que estava afastado devido a sua saúde.

- Sua equipe é bem motivada? Se não, o que poderia fornecer para que melhorasse? Para motivar seus colaboradores buscam sempre promover reuniões.

- As condições de trabalho (máquinas/equipamentos) são favoráveis para um bom desempenho? A empresa tem as condições de equipamentos necessários para o trabalho, pois investe muito em tecnologia de ponta.

- O salário pago é compatível? Sim, o salário é manejado por categorias.

- Se existir algum problema pessoal com os colaboradores a empresa flexibiliza o horário? A empresa busca sempre dar liberdade total em relação à flexibilidade de horários, sem exceção, quando se verifica que realmente há essa necessidade a flexibilidade é para todos.

Identificamos que a empresa sobre a concorrência, o gestor não está preocupado, pois se sente no topo do mercado regulador. Em questão dos relacionamentos na percepção do gestor se afastou por um tempo da empresa sem desempenhar suas funções e com responsabilidade. Para o gestor essa atitude foi necessária para que pudesse tomar decisões de delegar as funções. Já nas questões

“condições de trabalho” os colaboradores estão muito satisfeitos, devido ao mesmo investir em alta tecnologia, equipamentos e com o salário e benefícios. No Setor de segurança percebemos que as organizações estão completamente estáveis.

O presente estudo foi realizado na empresa Camil Alimentos, teve como objetivo principal diagnosticar a necessidade de treinamento e a motivação dos colaboradores. Foi utilizada a metodologia qualificada que proporcionou uma análise. Os dados foram utilizados nessa análise de conteúdo, através de entrevistas, conclui-se que observando a que a maioria dos colaboradores mostrou motivados em desenvolver suas funções e o principal problema estão nos fatores higiênicos, como também a necessidade de treinamento. Em seguida foram feitas sugestões a empresa em consequências dos fatores analisados, onde se sugeriu a implantação de um novo programa de treinamento e incentivo de cursos técnicos aos colaboradores. Verificou-se então que na análise da motivação, na percepção dos colaboradores da empresa Camil Alimentos os fatores motivadores foram mais favoráveis do que os fatores higiênicos. Para empresa esse resultado foi favorável, pois os fatores higiênicos podem ser resolvidos pela organização.

## **3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho é uma análise da performance dos colaboradores, que deve ser medida e comparada de acordo com aquilo que é esperado deles. Ela pode ser feita de forma individual ou coletiva e existem diversas ferramentas que podem te ajudar no processo. De modo geral, essa prática permite acompanhar o desenvolvimento da companhia e tomar decisões que ajudem em seu crescimento.

Com uma avaliação adequada, você percebe o que precisa melhorar, o que deve continuar como está e quais ações devem ser tomadas com base nisso. A tarefa também apresenta alguns desafios, como a escolha dos métodos de avaliação de desempenho, a forma de comunicar os resultados, o período de medição e a definição de consequências são questões a serem resolvidas pelos analistas ou gestores de pessoas.

### **3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO**

Existem alguns dos métodos de avaliação de desempenho mais comuns e eficientes para empresas. Eles fazem toda a diferença para otimizar os resultados e desenvolver o negócio e os colaboradores, cada vez mais. Assim, é muito importante realizá-los regularmente e utilizá-los em suas estratégias. É muito importante comunicar os resultados e as intenções a todos os envolvidos, de maneira adequada e empática. Isso fortalece a transparência da empresa e o engajamento profissional.

#### **Autoavaliação:**

Essa é uma boa prática para promover a reflexão em suas equipes. Na autoavaliação, os próprios colaboradores devem analisar seu desempenho, identificando pontos fortes e pontos para melhorar. A avaliação é feita de acordo com critérios pré-definidos, como atividades do cotidiano, metas estabelecidas, entre outros. É fundamental deixar claro para os colaboradores que eles podem ser honestos, pois não serão prejudicados por fazer avaliações negativas. Explique que a intenção é ajudar em seu desenvolvimento profissional e na otimização da empresa. É interessante aliar essa prática a outros métodos, para uma análise de desempenho mais completa.

#### **Avaliação 360°:**

Nesse modelo, cada colaborador é avaliado pela gestão, pela liderança e por seus colegas de trabalho, além de também avaliar a si mesmo, seus gestores, líderes e liderados. É daí que vem o nome Avaliação 360°, já que a análise é feita por todos os lados. Essa é uma maneira de avaliar o desempenho dos critérios definidos com base em vários pontos de vista, o que ajuda a tornar o processo mais completo. No entanto, é preciso ter cuidado: a avaliação será feita por pessoas que ficam próximas no dia a dia, o que provavelmente vai trazer influências de opiniões pessoais e não profissionais. Fique atento a esse fato e incentive os funcionários a serem bem objetivos, analisando com certo distanciamento. Além disso, é uma boa ideia conciliar esse modelo com outros métodos, para se certificar sobre os resultados.

#### **Avaliação por objetivos:**

Esse modelo de avaliação se baseia no cumprimento dos objetivos definidos para um colaborador. É preciso considerar o seu empenho e seus resultados, mas também as circunstâncias externas que podem ter interferido em suas tarefas. Os objetivos de um funcionário são definidos em conjunto com ele e sua gestão, devendo estar alinhados com as metas da empresa. É fundamental, ainda, que eles sejam mensuráveis e possíveis de alcançar dentro do período proposto, para não sobrecarregar suas equipes e não prejudicar a sua avaliação de desempenho.

#### **Avaliação por competências**

Para que uma empresa funcione bem, é preciso definir competências e habilidades essenciais para cada cargo e departamento, certo? Isso inclui aspectos técnicos e comportamentais, que devem estar alinhados às funções de cada vaga. A avaliação por competências é realizada com base no quanto o funcionário cumpriu com esses requisitos dentro do período proposto. A partir daí, é possível observar demandas para fortalecer as equipes, como treinamentos para desenvolver alguma habilidade. É válido lembrar, também, que algumas empresas optam por dividir esse modelo em três categorias. A primeira refere-se aos conhecimentos e aptidões cognitivas sobre algo. A segunda se refere às habilidades e ao “saber fazer”. Já a terceira se refere às atitudes e à motivação. Com parâmetros assim, pode ficar mais fácil avaliar.

### **Avaliação da equipe:**

Além de levar em conta cada colaborador separadamente, faz toda a diferença avaliar toda a equipe. Afinal, a empresa não funciona tão bem se o trabalho em grupo não estiver fluindo. A avaliação dos times também é feita de acordo com critérios pré-estabelecidos, como as competências necessárias, às metas definidas, a comunicação, o fluxo de trabalho etc. A partir dessas análises, é possível pensar em estratégias para melhorar as relações e o clima organizacional, por exemplo.

### **Avaliação por escala gráfica:**

Esse é um dos modelos mais tradicionais de avaliação de desempenho. Nele, é utilizado um documento dividido em colunas horizontais e verticais, contendo os critérios que serão analisados (assiduidade e trabalho em equipe, por exemplo) e escalas de valores (como ruim, médio e bom). Trata-se de um método fácil e muito objetivo, cujos resultados devem levar a outras análises mais profundas. É muito importante aliar essa ferramenta a outros modelos, para evitar avaliações muito rasas. No entanto, é uma ótima técnica complementar e não precisa ser ignorada.

### **Avaliação da liderança:**

Por fim, é essencial lembrarmos que o desempenho da liderança também deve ser avaliado. Afinal, os líderes têm grande responsabilidade sobre o desempenho das equipes, certo? Eles influenciam a comunicação, as relações interpessoais, a motivação e até o bem estar dos funcionários. Então, não podem ficar de fora. A avaliação pode ser feita pelos colaboradores e superiores dos líderes para ficar mais completa. A partir dos resultados, é possível dar feedbacks para otimizar a liderança, melhorar sua relação com os funcionários e otimizar outros aspectos pré-estabelecidos. Esses são alguns dos métodos de avaliação de desempenho mais comuns e eficientes para empresas. Eles fazem toda a diferença para otimizar os resultados e desenvolver o negócio e os colaboradores, cada vez mais. Assim, é muito importante realizá-los regularmente e utilizá-los em suas estratégias. Não deixe, também, de comunicar os resultados e as intenções a todos os envolvidos, de maneira adequada e empática. Isso fortalece a transparência da empresa e o engajamento profissional.

### **3.2.2           MODELOS DE AVALIAÇÃO**

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais utilizadas pela gestão de pessoas para mensurar a performance dos colaboradores de uma organização. Ela também é uma ótima técnica para estruturar melhor o processo de Remuneração Variável na sua empresa.

Essa avaliação tem como objetivo principal avaliar o desenvolvimento de atividades designadas aos colaboradores em um determinado período. É uma ótima oportunidade de desenvolvimento, tanto para a empresa quanto para o colaborador.

Dessa forma, é possível capacitar talentos e propor planos de desenvolvimento de acordo com os feedbacks, estimulando um trabalho cada vez melhor.

#### **Autoavaliação**

A autoavaliação é um dos principais tipos de avaliação de desempenho. Ela é realizada em duas etapas. Primeiramente, o colaborador responde a um questionário com o objetivo de refletir sobre a sua atuação, identificando seus pontos fortes e fracos, Em seguida, junto ao seu superior, é discutido o que pode ser feito para melhorar a performance do colaborador. Por meio da autoavaliação, é possível que o profissional avaliado possa fazer uma análise aprofundada sobre o seu comportamento e sobre os resultados que ele tem alcançado.

Portanto, quando ele mesmo reconhece os seus pontos de melhoria, fica mais fácil promover o crescimento contínuo.

#### **Avaliação de desempenho da equipe**

Avaliar os profissionais individualmente é importante, pois cada um apresenta peculiaridades que definem o seu potencial. No entanto, é fundamental que seja também uma avaliação da equipe, tendo em vista que a soma de esforços é uma das principais responsáveis por excelentes resultados. Ao avaliar o desempenho em grupo, é possível fazer ajustes para alinhar os membros da equipe, aperfeiçoar o fluxo de trabalho,

melhorar o relacionamento e a comunicação entre os colaboradores e, assim, potencializar o alcance das metas.

### **Escala gráfica**

De todos os tipos de avaliação de desempenho, este talvez seja o mais simples e tradicional. No método Escala Gráfica, cria-se um formulário em colunas organizada da seguinte maneira: Na primeira coluna, são colocadas as variáveis que serão avaliadas. Por exemplo: pontualidade, assiduidade, trabalho em equipe, criatividade etc. Nas colunas seguintes, são colocados os valores de cada variável. Por exemplo: péssimo, ruim, regular, bom ou ótimo. Pode-se também atribuir notas de 0 a 5. A principal vantagem da avaliação em Escala Gráfica é que ela é bem fácil de fazer. Porém, é limitada e não permite que seja feita uma avaliação mais aprofundada. Por esse motivo, a Escala Gráfica geralmente é utilizada em conjunto com outros métodos, como o 360 graus.

### **360 graus**

A avaliação 360 graus é considerada uma das mais completas. Isso porque todos os envolvidos na rotina de trabalho do colaborador são convidados a participarem do processo. Líderes, membros da equipe, o próprio colaborador e até mesmo clientes e fornecedores participam da avaliação. Ao fim do processo, é feita uma comparação entre as considerações dos avaliadores e as avaliações, gerando feedbacks valiosíssimos.

### **Escolha forçada**

Em um formulário, é feita uma lista com várias afirmações estratégicas e que podem definir o comportamento do colaborador. Por exemplo: costuma atrasar as entregas; não se dá bem com os colegas de trabalho; cumpre bem os seus horários; é um profissional proativo. Depois, na frente de cada afirmação, o avaliador precisa colocar um sinal de “+” (nas afirmações que se aproximarem do perfil do colaborador) ou de “-” (nas afirmações distantes do perfil do colaborador). Para evitar erros de interpretação e obter dados confiáveis, as afirmações precisam ser redigidas de forma clara.

## **Avaliação de desempenho por competências**

A avaliação por competência vai além do desempenho. Nela são considerados três fatores básicos: o CHA. C - Conhecimento: aptidões cognitivas, “saber algo”. H – Habilidade: domínio psicomotor, “saber fazer”. A - Atitude: fator motivador, “querer fazer”. Nesse método de avaliação, o questionário deve levar em conta as competências técnicas e comportamentais do colaborador. A princípio, o colaborador responde a esse questionário em uma espécie de autoavaliação, apontando quais competências ele já possui, quais em desenvolvimento e quais ainda precisam ser desenvolvidas. Depois, o líder expõe o seu ponto de vista sobre as respostas do colaborador e, juntos, eles traçam um plano de ação para melhor o que for preciso. Metas e resultados Este método de avaliação de desempenho tem uma abordagem de caráter quantitativo. Aqui são considerados os resultados alcançados pelo colaborador em determinado período. O objetivo é identificar se o avaliado conseguiu atender às expectativas da empresa. Por ser baseada em números, essa avaliação é mais segura e assertiva. Exemplos de fatores a serem avaliados:

- Absenteísmo
- Conversão de vendas
- Satisfação dos clientes
- Retenção

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

**Avaliação de desempenho do líder** O último item da nossa lista de tipos de avaliação de desempenho costuma ser esquecido por algumas empresas. Assim como os colaboradores, os líderes também precisam ser avaliados. O líder é responsável por conduzir a equipe rumo ao sucesso. Quando o seu desempenho vai mal, a tendência é que isso se reflita em seus liderados. Por isso, ele também precisa passar por um processo de avaliação e receber feedbacks sobre a sua performance. Nesse caso, a avaliação parte dos colaboradores e de seus superiores, dando uma visão geral sobre o seu desempenho. Assim, o líder poderá compreender melhor se ele e sua equipe estão no caminho certo a quais aspectos podem ser melhorados.

Então, quais os tipos de avaliação de desempenho são os mais adequados para o seu modelo de negócio? Você pode aplicar questionários de avaliação interna por meio de plataformas de pesquisa automatizada, com muito mais agilidade e podendo analisar os resultados em tempo real. Na verdade, você pode fazer também o contrário e pedir aos seus funcionários que avaliem a empresa, por meio de um questionário especificamente criado para isso, com o NPS, muito usado em marketing, mas que também pode medir a satisfação dos funcionários.

## 4. CONCLUSÃO

A CAMIL ALIMENTOS S.A está presente no dia a dia do brasileiro porque é líder da categoria e mantém a tradição, desde 1963, de oferecer qualidade nos mais variados tipos de produtos do segmento, praticidade e muito sabor nos momentos mais gostosos da vida, há mais de 50 anos. Falando em variedade, tá aí uma coisa que a gente tem de sobra: são diferentes tipos de arroz e feijão, além de outros grãos como ervilha, soja e grão de bico. E também produtos integrais e prontos para consumo. É através dessa variedade que a gente compartilha com você o sabor das novas experiências, da praticidade e da saúde.

O Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas (T&D) é uma atividade de organização nas empresas desenvolvida a partir dos gestores de Recursos Humanos, com o objetivo de criar ou melhorar as competências dos colaboradores. Essa abordagem é essencial e utilizada como planejamento estratégico para qualquer área de uma organização com funcionários de todas as funções. A Camil Alimentos procura por novos fornecedores a partir de suas necessidades estratégicas, visando sempre parcerias que possam contribuir com a otimização dos processos e o atingimento das metas corporativas. Tendo como objetivo proporcionar a todos nossos colaboradores um ambiente inspirador, diverso e desafiador, provendo oportunidade para o desenvolvimento profissional a todos que contribuem diariamente com o nosso crescimento, tanto para aqueles que estão no início da carreira quanto aos que já possuem repertório e experiência.

A avaliação de desempenho é uma análise da performance dos colaboradores, que deve ser medida e comparada de acordo com aquilo que é esperado deles. Ela pode ser feita de forma individual ou coletiva e existem diversas ferramentas que podem te ajudar no processo. De modo geral, essa prática permite acompanhar o desenvolvimento da companhia e tomar decisões que ajudem em seu crescimento.

## REFERÊNCIAS

Entenda as diferenças entre treinamento Presencial e Online. disponível em: <<https://blog.eadskill.com.br/treinamento-online-ou-presencial/>> Acesso em 20/11/2020.

História. disponível em : < <https://www.camil.com.br/historia/>> Acesso em: 09/11/2020.

Modelos de Avaliação. Conveniência disponível em: <<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>> Acesso em: 16/11/2020.

O treinamento feito na sua organização é funcional. disponível em: <<https://oniria.com.br/o-treinamento-feito-na-sua-organizacao-e-funcional/#:~:text=Treinamento%20tradicional,das%20rotinas%20com%20os%20equipamentos.>> Acesso em: 10/11/2020.

Treinamento e desenvolvimento . disponível em <<https://www.dicionariofinanceiro.com/treinamento-desenvolvimento/>> Acesso em 03/11/2020.

Treinamento e desenvolvimento – Praticando Com Facilidade. disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/treinamento-e-desenvolvimento-5/>> Acesso em: 11/11/2020.

Treinamento presencial e digital: qual os alunos preferem. disponível em <<https://blog.crossknowledge.com/pt/treinamento-presencial-e-digital/>> Acesso em 19/11/2020.

## ANEXOS



