



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

McDonald's Corporation

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

McDonald's Corporation

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

AMANDA C S CUNHA, RA 1012018200155

LETÍCIA BUZATTO, RA 1012018200208

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
3. PROJETO INTEGRADO	7
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	7
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	8
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	10
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	12
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	13
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	15
4. CONCLUSÃO	16
REFERÊNCIAS	17

1. INTRODUÇÃO

O McDonald's é uma das marcas mais conhecidas mundialmente, hoje com cerca de 30 mil restaurantes e mais de 1,5 milhões de funcionários distribuídos por 121 países. Seu faturamento em 2001 mundialmente atingiu a marca de US\$ 40,6 bilhões e hoje registra média de 46 milhões de clientes atendidos por dia ou cerca de 17 bilhões ao ano.

Para o McDonald's chegar ao que é hoje custou uma longa jornada. Sua história deu início em 1954, quando o Ray Kroc um representante comercial conheceu o restaurante dos irmãos Dick e Maurice Donald onde ele notou total eficiência no negócio. Com um espírito empreendedor, Kroc juntou suas economias e propôs a família Donald que abrisse uma franquia do restaurante e que funcionasse aos mesmos padrões de eficiência do outro. O acordo foi fechado em abril de 1954, e inaugurou seu primeiro restaurante em Des Plaines, nos Estados de Illinois. O objetivo era servir hambúrguer de qualidade com serviços rápidos e ambientes totalmente limpos como é de costume da marca até hoje. Neste instante foi dado um momento revolucionário à história da indústria e alimentação mundial. Com um ano de do restaurante Kroc já havia montado mais de 20 restaurantes espalhados por todo território norte-americano. Nos anos 60, Kroc pagou cerca de US\$ 2,7 milhões comprando assim a parte dos irmãos Donald, depois com mais de mil restaurantes, começou a expansão internacional que foi para o Canadá e Porto Rico. E em 1979 o McDonald's chega ao Brasil.

De acordo com o Site Administradores, o McDonald's acredita que um mundo melhor depende de cada um de nós, e que o compromisso com a responsabilidade social é o principal caminho que cada organização deve seguir para fazer a sua parte. No Brasil, a principal causa abraçada pelo Sistema McDonald's é a luta contra o câncer infanto-juvenil. Para apoiar esse trabalho, a empresa se envolve em diversas iniciativas, dentre as quais se destaca a campanha Mc Dia Feliz, que desde sua primeira edição, em 1988, arrecadou mais de R\$ 30 milhões. Esse dinheiro foi repassado à instituições dedicadas à prevenção e ao combate do câncer entre crianças e adolescentes. O Brasil conta também com uma Casa Ronald McDonald, desde 1994, a primeira instalada na América Latina, situada no Rio de Janeiro, funciona como "uma casa fora de casa",

onde crianças de baixa renda, provenientes de outras cidades brasileiras e acompanhadas por um responsável, recebem hospedagem e alimentação gratuitas, além de assistência 24 horas por dia.

Para atuar no combate ao câncer infanto-juvenil durante o ano inteiro, foi criado o Instituto Ronald McDonald, representação brasileira da Ronald McDonald House Charities (RMHC). O Instituto dedica-se particularmente a captar e destinar recursos (financeiros, equipamentos, materiais, conhecimento e humanos) às instituições brasileiras que assistem crianças e adolescentes portadores de câncer, tendo sempre em mente um objetivo ambicioso, mas viável: o aumento do índice de cura da doença no país.

Além dessas ações de envolvimento com a comunidade, o McDonald's mantém parcerias internacionais para a promoção de eventos locais, especialmente nas áreas de educação e esporte. Alguns exemplos de parceiros são a *Walt Disney Company*, o Comitê Olímpico Internacional (COI) e o Comitê Olímpico Brasileiro (COB). O McDonald's também apóia iniciativas sociais e ecológicas, por meio de parcerias com organizações não-governamentais (ONGs) e órgãos públicos. Entre os programas que contam com a participação da empresa, pode-se citar a *Operation Smile*, realizada com a *Interplast*, e as campanhas Praia Limpa, de Vacinação Infantil e do Agasalho.

No site Sua Franquia, em uma pesquisa feita no final de 2019, o McDonald's se encontra hoje no mercado em 1º lugar dos 10 restaurantes que tem mais franquia nos EUA. O site afirma também que é reconhecida como a cadeia de restaurantes mais lucrativa da história, os itens de menu do McDonald's a tornaram um ícone da *fast food* em todo o mundo. É a franquia que mais lucrou desde que a *Franchise Times* começou a montar a lista de mais de 200 franquias em 2000. Após as vendas trimestrais de 2014 terem caído pela primeira vez em 17 anos, o McDonald's implementou uma grande mudança de menu ao apresentar o café da manhã durante todo o dia. No final de 2017, o McDonald's reportou 36.899 unidades em todo o mundo, com 14.153 deles nos EUA. Desse total, a porcentagem de unidades franqueadas equivale a 85%, sendo 62% fora dos Estados Unidos. Com isso, a empresa apresenta um faturamento estimado em aproximadamente US\$ 85 bilhões.

O McDonald's tem como objetivo sempre priorizar sua qualidade, serviço, limpeza e valor, para que seus clientes sempre saem satisfeitos.

Para atingir o posicionamento atual a empresa fez uso de diversas ferramentas de gestão, duas delas foram o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores juntamente com avaliação de desempenho dos mesmos. A presente pesquisa mostra a definição desses pontos e a forma com que o Mc Donald's utilizou-as.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A primeira franquia no Brasil foi fundada em 1979, em Copacabana, no Rio de Janeiro. Atualmente todas as franquias da América Latina são conduzidas pela máster franqueada da McDonald's, Arcos Dorados Holdings, desde o ano de 2007. Sua sede no Brasil está localizada na Rua Al Amazonas nº253 Alphaville Industrial Barueri - SP. É portadora do CNPJ 42.591.651/0001-43.

A conhecida McDonald's nasceu de uma barraca de cachorro-quente, criada pelos irmãos Dick e Mac McDonald, no ano de 1937 em Arcádia na Califórnia. Três anos depois, os irmãos se mudaram para San Bernardino, construindo o primeiro restaurante McDonald's, trabalhando com um cardápio de 25 itens, sendo a sua maioria churrascos. Em 1940, notando que seus maiores lucros vinham de hambúrgueres, resolveram reformar o restaurante e mudar o cardápio para hambúrgueres, batata-frita e milk shakes. Logo em seguida, no ano de 1953, deram início às franquias em Phoenix no Arizona.

Hoje a empresa é líder no segmento de *Fast Food* no mundo, e se destaca pela sua qualidade de atendimentos e produtos. Está presente em 119 países com 36 mil restaurantes. Segundo o site McDonald's Brasil, a rede emprega cerca de 2 milhões de funcionários que atendem 70 mil clientes por dia.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Os treinamentos e desenvolvimentos são muito importantes dentro das empresas, porque é através deles que os colaboradores são incentivados a se dedicarem ainda mais ao trabalho e que saibam o meio de funcionamento do negócio. A gestão e qualificação dos colaboradores trazem inúmeros benefícios a longo e curto prazo. Os colaboradores estando atualizados o seu negócio ganham um diferencial e competitividade não só pessoal mas empresarial, pois eles estarão à frente do mercado causando estímulo e fortalecimento.

O desenvolvimento e treinamento para os colaboradores faz com que tenha uma produtividade maior e uma motivação, além de, também, estimular novas ideias e soluções para alguns problemas do dia a dia, vindas dos colaboradores, conseqüentemente gerando benefícios para ambos os lados, visto que profissionais reconhecidos e atualizados têm mais entusiasmo no ambiente de trabalho e são essenciais para as empresas.

No McDonald's existe um consenso de educação corporativo, não é necessariamente uma escola mais busca três finalidades básicas: formar o indivíduo, formar o cidadão e formar o profissional deixando-o ainda mais completo. A empresa busca perfis de colaboradores técnicos em administração básica e comportamental, os quais se envolvem no ramo estratégico, média gerência e gerência de campo para realizarem estes treinamentos. Nos conteúdos de técnicos se encaixam conteúdo operacional desenvolvido para estrutura de base de conhecimento do negócio: pessoas que fazem hambúrguer, no comportamental tem o conteúdo desenvolvido para o aprimoramento das competências e no administrativo tem o conteúdo desenvolvido para ampliar a visão de administração do negócio.

A missão do McDonalds é estabelecer estratégias mundiais de treinamento e padrões, provendo o desenvolvimento de competências de liderança e operacionais para atingir melhores resultados.

Bases principais para a empresa na qual se preza o desenvolvimento e treinamento dos seus colaboradores são: competências de negócio que são autodesenvolvimento, busca na excelência, flexibilidades e mudanças de equipe, foco no cliente, habilidade de comunicação interpessoal, influencia, trabalho em equipe, trabalhos por objetivos, análise e soluções de problemas, padrões de controle e competências de lideranças que entra desenvolvimento de pessoas, espírito empreendedor, liderança, comprometimento e visão de negócio.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Existem vários métodos de desenvolvimento e treinamento o verdadeiro método sendo na rotina de trabalho, para que a empresa fique por dentro de como o colaborador reage em seu novo ambiente de trabalho e a cada situação do dia a dia. Para isso é essencial para que a empresa disponibilize para seu colaborador um treinamento para que o mesmo saiba como funciona cada detalhe da organização, antes de iniciar sua carreira dentro da empresa, e para que tenha um desenvolvimento efetivo e contínuo dos seus colaboradores.

As empresas devem investir constantemente em boas formações, para que todos tenham um crescimento profissional e melhorias para novas adaptações. Os métodos de treinamento e desenvolvimento de pessoas são formas de manter sempre o colaborador motivado no seu dia a dia da organização. Isso acaba sendo uma forma de investimento para que a empresa possa ter um retorno de serviço bem feito pelo sua equipe.

A seguir alguns métodos de treinamento e desenvolvimento mais comuns nas empresas:

- **Treinamento de Integração** - é considerado como um treinamento inicial e com intuito de que o colaborador trabalhe da melhor forma possível com o resto da equipe. É um processo de adaptação onde a equipe dá uma atenção maior para o novo integrante para que assim ele não comece se destoando da cultura da empresa.
- **Comunicação Assertiva** - um dos métodos mais comuns nas empresas é onde o desenvolvimento é voltado para aprimorar as habilidades de comunicação dos colaboradores para que assim eles possam se comunicar de forma mais clara e objetiva em reuniões, palestras, apresentações, atendimento ao público e ao cliente. Além disso é uma possibilidade melhor de um bom relacionamento interpessoal.
- **Liderança eficaz** - é onde o objetivo é explorar as habilidades de lideranças dos colaboradores para cargos de gerência, cargo administrativo, departamento de pessoal onde os colaboradores teriam que liderar equipes. As empresas optam por investir nesse treinamento para que assim uma vez vista a liderança cause um impacto direto no clima e cultura da organização.

O treinamento e desenvolvimento do McDonald's eram feitos de maneira bem simples onde toda a pessoa que ia entrar na empresa passava pelo menos uma vez por todas as tarefas dos restaurantes, até o presidente deveria saber como montar um Big Mac. Com o passar dos anos as gerações foram passando por mudanças internas onde o restaurante precisou se adaptar aos métodos de aprendizagem dos colaboradores. Foi quando entrou o uso do *tablet* para que ajudasse a assimilar melhor cada etapa do processo. Atualmente o processo de treinamento dura de 8 a 19 semanas, dependendo do restaurante de se possui *Drive-Thru* ou *McCafé* no qual aumenta um pouco o processo.

O McDonald 's é conhecido hoje pela formação de profissionais, pelo seu comprometimento com o negócio e com seus valores, tais como limpeza, espírito de equipe, rapidez e responsabilidade com colaboradores e clientes. A maioria dos colaboradores do McDonald 's é jovem e devido a isso tem uma grande rotatividade, porém existe também uma grande parte que se formam em gerentes, sendo formados pelos próprios jovens que seguiram carreiras e foram auxiliados pela universidade do

hambúrguer, onde são ajudados a administrar o restaurante. A rede dá tanta importância ao treinamento e desenvolvimento que a partir dessa forma rígida leva a uma racionalidade, na qual os colaboradores são valorizados pelas suas habilidades e acaba se encaixando e contribuem para a operação eficiente da estrutura previamente estabelecida. As decisões, definições de estratégias e resolução de problemas só ocorrem nos níveis hierárquicos mais altos. O maior nível e, conseqüentemente, o de maior responsabilidade por parte de cada restaurante é o do gerente operador, que pode ser um funcionário selecionado pela empresa que prioriza todas as decisões mais importantes.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento e desenvolvimento de pessoas têm sido uma demanda cada dia mais recorrente dentro das empresas. A pergunta das organizações é quando investir ou em qual caso deve-se investir no treinamento e desenvolvimento. Para que se tenha uma resposta afirmativa, a empresa deve fazer um levantamento da eficiência daquilo que se busca. Através disso é possível analisar quais técnicas e métodos mais adequados assim como os sujeitos a serem treinados e as prioridades do empregador. Isso faz com que a empresa tenha um estudo teórico de análise que identifica as necessidades de um treinamento e desenvolvimento de pessoas, nesse caso a empresa opta por ter um treinamento ou ter a necessidade.

A empresa McDonald's vem com método de treinar os seus colaboradores desde quando surgiu o restaurante, para que assim obtivessem o sucesso no negócio. Depois de alguns fracassos os irmãos Donalds optaram pela cozinha organizada e de rápido acesso para seus clientes. Kroc, que foi o que fez com que a empresa McDonald's ficasse conhecida mundialmente, quando descobriu esse método de cozinha rápida ficou encantado e foi aí quando teve a ideia de levar isso para as franquias ao longo do tempo, pois no começo da história das franquias Kroc só pensou

em vender e acabou não dando importância ao treinamento para os funcionários. Quando chegou a uma das filiais e viu que estava uma bagunça, local, comida, limpeza nada estava saindo como ele pensava, decidiu então que todas as redes McDonald's tinham a importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas para que assim não mancham a imagem deles. E assim repassem o que ele viu no começo com os irmãos Donalds para todos.

Em uma entrevista feita pela revista Pagn em fevereiro de 2019 Paulo Camargo, presidente da divisão Brasil dos Arcos Dourados, operador da marca McDonald's, diz “Hoje o McDonalds conta com um método de treinamento e desenvolvimento mais espontâneo isso porque somos um negócio de gente, de pessoas. Não tem como fazer a transformação sem explicar a importância desse processo para as 50 mil pessoas do lado de dentro do balcão, que servem aos 2 milhões de clientes que passam por dia nos nossos restaurantes. Deixa eu te mostrar uma coisa (abre um notebook e exibe um clipe musical protagonizado por funcionários): minha área de treinamento disse que precisava de seis meses para a preparação da “cooltura”. Eu disse “não temos seis meses”. Chamamos os próprios funcionários, explicamos o problema, perguntamos o que podíamos fazer e pronto: em 48 horas, eles mesmos fizeram coisas como esse clipe. O envolvimento dos funcionários se reflete nos resultados da empresa. Hoje, o turnover é metade do que era há quatro anos. O absenteísmo caiu a um terço. O que chamamos de Top Box — o índice de clientes que se dizem muito satisfeitos — melhorou 16 pontos percentuais. No caso do Arcos Dourados Brasil, em 2016 registramos um Ebitda [lucro antes dos impostos] 24% maior do que no período anterior. Em 2017, ele subiu 30% frente a 2016. Em 2018, nos primeiros nove meses do ano, melhoramos outros 24%. Em meio a esse processo, achamos nosso Oceano Azul”.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Em síntese, a Avaliação de Desempenho é a forma pela qual as organizações avaliam o desenvolvimento e desempenho de seus colaboradores. Com isso, há o maior aproveitamento do potencial individual e geral dentro da empresa.

O desfecho das avaliações de desempenho permite averiguar a postura coletiva e individual da equipe de colaboradores frente a cultura interna da empresa, sendo esses resultados satisfatórios ou não.

Ao avaliar os colaboradores, o gestor pode se munir de três etapas básicas. A primeira delas é a apreciação diária do comportamento dos mesmos, por meio de observação direta, identificando relacionamento em equipe, postura, limitações, entre outros pontos cruciais.

Em segundo lugar, está a identificação de possíveis problemas, com a finalidade de resolvê-los para que a empresa siga seu fluxo normalmente, para isso é necessário diálogo e motivação durante todo o processo de repreensão.

Por fim, a realização de entrevistas frequentes com os colaboradores, isso permitirá a análise da evolução dos mesmos, caso não esteja convincente é possível adotar medidas para solução da raiz do problema.

As avaliações de desempenho têm maior eficácia quando há o preparo do colaborador para o recebimento de *feedback*, sejam eles positivos ou negativos. É imprescindível que os colaboradores compreendam a ideia da empresa e estejam dispostos a serem avaliados e a receberem os resultados para um melhor crescimento organizacional.

As avaliações de desempenho fornecem instrumentos para os profissionais de Gestão de Pessoas que têm que se munir de alguns atributos-chave para promover melhorias para empresa, como imparcialidade, adequação, acuracidade, transparência e visibilidade.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Identificar a performance dos colaboradores é fundamental para tomada de decisões dentro das organizações, as avaliações de desempenho podem ser feitas periodicamente, de forma que seja acompanhada a evolução da equipe.

Dentro do contexto Avaliação de Desempenho existem vários tipos de avaliações que se encaixam em diversos cenários distintos dentro da organização, são eles:

- **Avaliação 360°** - Consiste em um processo em que cada colaborador é avaliado pelos gestores, líderes, colegas de trabalho de mesmo nível e subordinados, sendo possível o envolvimento de terceiros, como parceiros, clientes, empresas parceiras ou qualquer outra pessoa que ofereça um *feedback* ao mesmo sobre os pontos avaliados. Nesse método são avaliados as Competências Organizacionais ou *Soft Skills*, Competências Técnicas, Resultado ou Desempenho e Questões Abertas.
- **Autoavaliação** - É um exercício fundamental na vida pessoal e profissional de qualquer pessoa, a mesma é responsável por identificar os pontos positivos e negativos pessoais. Essa é uma ferramenta extremamente útil para que os colaboradores avancem em suas carreiras melhorando seus relacionamentos com os colegas de trabalho e aprimorem ainda mais suas habilidades.
- **Coaching Assessment** - Se trata de uma poderosa ferramenta de avaliação comportamental estabelecida pelo teste psicológico Disc, pode ser aplicada manual ou digitalmente fornecendo um relatório preciso e detalhado da equipe de colaboradores.
- **Avaliação por competências** - Conhecida como CHA (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes), tem como objetivo analisar as competências comportamentais e técnicas dos colaboradores. A mesma mostra ao colaborador e empresa, quais as competências necessárias para se adquirir contribuição de cada funcionário, mensurando seus pontos fortes e aprimorá-los.

- **Avaliação por objetivos** - Avaliar o que cada colaborador conseguiu oferecer de positivo ou negativo, à empresa em determinado período. Está diretamente ligado à motivação .
- **Avaliação por escala gráfica** - Método que se baseia em uma tabela com duas entradas, linhas horizontais que são responsáveis pela avaliação do desempenho e colunas verticais que demonstram o grau de variação. É capaz de avaliar o desempenho dos colaboradores por meio de fatores previamente graduados e definidos.
- **Avaliação da equipe** - Além de considerar cada colaborador individualmente faz-se uma avaliação da equipe em conjunto.
- **Avaliação da liderança** - A performance dos líderes também deve ser avaliada, tal avaliação pode ser feita por superiores e demais colaboradores. Com os resultados é possível dar *feedbacks* para otimizar a liderança, melhorando a relação com os funcionários dentre outros aspectos pré-estabelecidos.

A empresa McDonald 's como toda e qualquer organização também faz uso de algumas dessas ferramentas para avaliação de seus colaboradores. Segundo o artigo “A Importância do Processo de Avaliação de Desempenho nas Rede de *Fast Food*”, os colaboradores da empresa consideram de extrema importância para o desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores, a forma como é feito o processo de avaliação de desempenho da empresa. Citam ainda a eficácia para a identificação detalhada do desempenho dos profissionais e ajustes de possíveis erros em curto prazo, melhorando cada vez mais os *feedbacks*.

Um dos principais métodos utilizados para avaliação dos funcionários do McDonald 's é o chamado *Check List* ou Lista de Verificação. Trata-se de listas padronizadas com as exigências pré-determinadas de cada função separadamente, dentro delas existem alguns requisitos a serem cumpridos como Aparência, Operacional, Comunicação e Preparação. O avaliador observa o desempenho dos colaboradores e anota os pontos negativos e positivos para que posteriormente possam dar um *feedback* para os mesmos, podendo elogiá-los, repreendê-los e em caso extremo até demiti-los.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Ao ingressar na empresa, o colaborador participa de um treinamento com duração de 90 dias para orientação dos requisitos da Lista de Verificação, para que saiba como agir frente às ações do dia a dia, sendo feito uma avaliação a cada 02 dias de treinamento para fixação do conteúdo. Após finalizado o treinamento as avaliações passam a ser feitas a cada 03 meses para aperfeiçoamento dos colaboradores.

O aplicador dessa avaliação, geralmente analista do RH local, deve somar a quantidade de acertos do avaliado e dividi-los pela quantidade de pontos presentes na lista e multiplicá-los por 100, para saber o resultado (porcentagem) final do mesmo. Para se ter um excelente resultado nas avaliações, dentro das normas da empresa, o avaliado deve atingir um percentual igual ou maior que 90% acertos. A partir desses resultados a empresa realiza programas de treinamentos, desenvolvimentos, promoções e etc.

A empresa Mc Donalds faz uso de uma avaliação de desempenho bastante singular e eficaz, pois avalia diretamente os pontos necessários para que se haja controle das necessidades de cada colaborador para o bom funcionamento da organização, utilizando-se dos resultados da avaliação para treinar e desenvolver seus colaboradores.

4. CONCLUSÃO

Conclui-se que os sistemas tradicionais de avaliação de desempenho humano avaliam bem mais do que apenas seu desempenho, mas também competências técnicas, resultados e competências comportamentais no dia a dia de trabalho. A implementação de avaliações de desempenho pode mostrar pontos-chaves que necessitem de treinamentos para um melhor trabalho de seus colaboradores e da imagem da empresa frente ao mercado competitivo.

Ao aplicar a análise na empresa McDonald's pode-se notar que a empresa utiliza de um método de avaliação bastante particular quando comparado a outras empresas de *fast food*, a mesma se mune de uma avaliação bastante objetiva e que realmente mostra o que cada um de seus colaboradores precisam para prestarem seu trabalho de forma eficaz e lucrativa. Para isso de início aplicam um treinamento para que não haja a dificuldade de adaptação de um novo colaborador às normas de trabalho da empresa. O método é bastante eficaz e está cada vez mais causando impacto positivo na empresa da rede McDonald's.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES - **Tudo sobre McDonald's**. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/tudo-sobre-o-mc-donalds>>. Acesso em 20 de Nov. 2020.

ADMINISTRADORES - **Avaliação do desempenho por competências**. Disponível em <<https://administradores.com.br/artigos/avaliacao-do-desempenho-por-competencias>>. Acesso em 23 Nov. 2020.

CULTURA GENIAL - **Resumo do filme Fome de poder**. Disponível em <<https://www.culturagenial.com/filme-fome-de-poder/>>. Acesso em 21 de Nov. 2020.

ENDEAVOR - **Como fazer uma avaliação de desempenho de qualidade na sua empresa**. Disponível em <<https://endeavor.org.br/pessoas/como-fazer-uma-avaliacao-de-desempenho-de-qualidade-em-sua-empresa/>>. 21 Nov. 2020.

EXAME – **Treinamento McDonald's**. Disponível em <<https://exame.com/negocios/com-tecnologia-mcdonalds-muda-jeito-de-treinar-e-atender/>>. Acesso em 24 de Nov. 2020.

IBC COACHING – **Tudo sobre treinamento**. Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/>>. Acesso em 22 de Nov. 2020.

IBC COACHING - **Conheça a Avaliação por Objetivos**. Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-avaliacao-por-objetivos/#:~:text=A%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20por%20objetivos%20tem,da%20vida%20de%20uma%20pessoa.>>>. Acesso em 22 Nov. 2020.

IMPULSE - **Avaliação 326 graus: Guia Completo**. Disponível em <<https://impulse.net.br/avaliacao-360-graus-guia-completo/#:~:text=Uma%20avalia%C>>

[3%A7%C3%A3o%20360%C2%B0%20%C3%A9,\(pares\)%20e%20seus%20subordina dos.>](#). Acesso em 21 Nov. 2020.

KENOBI - **Avaliação de desempenho na prática.** Disponível em <https://kenoby.com/blog/avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em 25 Nov.2020.

REVISTA PEGN – **Entrevista Paulo Camargo presidente de divisão Brasil.** Disponível em <https://revistapegn.globo.com/Franquias/noticia/2019/02/como-funciona-operacao-do-mcdonalds-no-brasil.htm> >. Acesso em 24 de Nov. 2020

SB COACHING - **Autoavaliação: o que é, para que serve e como fazer?.** Disponível em <https://www.sbcoaching.com.br/blog/autoavaliacao/>>. Acesso em 21 Nov. 2020.

SITE WARE - **O que é avaliação por competências? Confira a definição.** Disponível em [SLIDE PLAYER - **Slides de treinamento do McDonald's.** Disponível em <https://slideplayer.com.br/slide/1263646/>>. Acesso em 23 Nov. 2020.](https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/o-que-e-avaliacao-por-competencia/#:~:text=A%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20por%20compet%C3%Aancia%20mostra,e%20seu%20potencial%20de%20aprimoramento.>. Acesso em 22 Nov. 2020.</p>
</div>
<div data-bbox=)

SOCIIS RH - **Conheça os principais métodos de avaliação de desempenho de funcionários.** Disponível em <https://sociisrh.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em 25 Nov. 2020.

SUA FRANQUIA – **Franquias de alimentação.** Disponível em <https://www.suafranquia.com/noticias/alimentacao/2019/05/as-10-maiores-franquias-d-e-alimentacao-nos-estados-unidos/>>. Acesso em 21 Nov. 2020.