



UNIFEOB

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS**

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

DANONE

Poços de Caldas, MG

NOVEMBRO, 2020

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

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
DANONE

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Danielli Alves Passoni - 1012018200378

Poços de Caldas , MG

NOVEMBRO, 2020

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 3 |
| 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA | 4 |
| 3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | 5 |
| 3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | 5 |
| 3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | 6 |
| 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 9 |
| 3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO | 11 |
| 3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO | 12 |
| 4. CONCLUSÃO | 13 |
| ANEXOS | 15 |

1. INTRODUÇÃO

As necessidades de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) deveriam ser levantadas de acordo com a necessidade real demandada pelas áreas de uma organização, para que os processos relacionados a essas necessidades fossem melhores desenvolvidas por seus responsáveis. O Levantamento das Necessidades de Treinamento (LNT) é uma ferramenta que serve como diagnóstico para a organização. Utilizando essa ferramenta, cabe a cada gestor a responsabilidade de perceber os problemas provocados pela falta das atividades de T&D, assim como cabem a ele tomar as decisões referentes as atividades, utilizando ou não serviços de assessoria prestados por especialistas em T&D (CHIAVENATO, 1981).

Porém observando-se o dia a dia das empresas, esse processo é dificilmente realizado deste modo, e normalmente o fazem de acordo com o pedido do gestor de uma determinada área, quando a necessidade de T&D já se tornou emergencial, fugindo do propósito de capacitar preventivamente os colaboradores. Desse modo, o responsável pela área solicitante da atividade de T&D escolhe dentro de uma gama de opções disponíveis no momento da necessidade o curso que deseja oferecer para sua equipe, sem nenhum planejamento prévio para realização do mesmo.

Desse modo, esse trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de mapeamento das necessidades de treinamento da empresa DANONE, elaborar propostas de melhoria nesse processo a fim de gerar maior eficácia na escolha das atividades de T&D e tem como objetivos específicos identificar na literatura os métodos utilizados para a realização do processo de LNT, coletar dos colaboradores da empresa os métodos utilizados pela mesma para a realização do processo de LNT e comparar métodos utilizados na literatura com os apresentados pelos colaboradores da empresa, a fim de identificar oportunidades de melhoria no processo de LNT.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

1919 – Nascimento da Danone em Barcelona, Espanha. Durante a década de 1910, Isaac Carasso vivia em Barcelona, onde constatou que muitas crianças espanholas padeciam de infecções intestinais. Para poder remediar esta situação e consciente da investigação em fermentos lácticos feita pelo prémio Nobel e Director do Instituto Pasteur Ilya Mechnikov, decide produzir e comercializar um produto conhecido nos Balcãs pelos seus benefícios para a saúde: o iogurte. Carasso lança a marca Danone em 1919, após o nascimento do seu filho Daniel, apelidado de “Danon”. Desde o seu começo, a Danone compromete-se com a alimentação saudável.

A Danone iniciou suas atividades no Brasil em Poços de Caldas (MG) no ano de 1970, com o lançamento do primeiro iogurte com polpa de [frutas](#).

Em poucos anos aumentou sua linha de produtos, lançando novas versões do seu iogurte e inovando com o Petit Suisse Danoninho, o iogurte para beber DanUp, a sobremesa láctea cremosa Danette, o iogurte Light Corpus e, seu principal produto atualmente, o iogurte funcional Activia.[carece de fontes]

Em dezembro de 2000 a Danone adquiriu a marca Paulista, que está presente no Brasil desde 1933, quando iniciou a sua trajetória com a distribuição porta a porta de leite em garrafas de vidro.

Hoje, a empresa opera por meio de sua fábrica localizada em Poços de Caldas (MG). Sua matriz está situada em São Paulo e a empresa possui vários escritórios de vendas e centros de distribuição pelo Brasil.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Planejar as etapas do treinamento e desenvolvimento é fundamental para os processos de capacitação do capital humano nas organizações. Apesar de serem abordagens diferentes, a partir do treinamento e desenvolvimento é que são promovidas as competências profissionais e pessoais na equipe para a otimização das atividades diárias de uma empresa.

Os setores de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas são os responsáveis por desenvolver o planejamento das etapas dessas capacitações, e são várias as questões que devem ser mensuradas para esse processo.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Mesmo ao empresário de um pequeno negócio é importante pesar os prós e contras de cada método de treinamento. O treinamento pode acontecer dentro do próprio estabelecimento, por exemplo, quando ocorre rodízio de cargos (forma interessante de minimizar problemas com saídas pouco programadas de funcionários – seja por doença, férias ou demissão).

Esse método proporciona aos funcionários conhecer um pouco o que é desenvolvido pelos demais e contribui para identificar informações que devem ser de conhecimento de todos ou mesmo devem estar disponíveis e catalogadas dentro da empresa.

Outro exemplo é o treinamento em tarefas. É muito comum que em pequenos negócios um dos sócios seja uma pessoa reconhecida no mercado por sua excelência técnica. Estruturar momentos (reuniões, oficinas, encontros) para compartilhar esse conhecimento costuma ser visto pelos funcionários como um grande ganho e, claro, contribui para a excelência da equipe. Utilizar filmes, livros e relatos de pequenos casos de sucesso da própria empresa podem ser técnicas interessantes para apoiar neste momento.

Os treinamentos que ocorrem fora da empresa costumam não estar diretamente relacionados com o serviço ou trabalho desempenhado, em geral costumam ser suplementares ao trabalho. Temas como finanças, planejamento, marketing, relações interpessoais são transversais a todos os negócios e participar de eventos de treinamento sobre eles pode trazer grandes ganhos, mas cabe ao aprendiz fazer as devidas adequações e buscar praticar o que está sendo passado.

Nesses eventos de treinamento, é comum o uso de técnicas como:

- Aulas expositivas
- Palestras e conferências
- Seminários e workshops
- Filmes, livros
- Estudos de caso
- Discussão em pequenos grupos
- Dramatização, simulação, jogos
- Reuniões técnicas
- Oficinas de trabalho etc.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A primeira etapa deste processo, segundo Bohlander e Snell (2009) é o diagnóstico inicial do levantamento das necessidades e dos problemas que irão motivar

a realização do treinamento. A metodologia mais clássica, comum e tradicional empregada neste caso, é a constatação negativa de desempenho de um funcionário, quando sua atuação no trabalho encontra-se aquém do que é exigido por seu cargo, algo normalmente presente em descrição de cargos e documentos similares. Em outras palavras, o parâmetro mais comum para necessidade de treinamento é a diferença entre o que um funcionário faz e o que deveria fazer, o que pode ser expressado através de uma avaliação de desempenho. Outra metodologia frequentemente usada é a avaliação da própria produtividade da empresa, externada por fatores como feedback dos clientes em relação aos bens e serviços oferecidos pela organização, produtos devolvidos, desempenho abaixo do esperado dos empregados. Em algumas organizações, este processo pode ocorrer de modo mais subjetivo e espontâneo, quando, por exemplo, há a solicitação de supervisores e gerentes. Existem ainda duas outras considerações de Chiavenato (2004) relevantes de serem mencionadas. A primeira informa que as necessidades de treinamento e desenvolvimento sempre emergem com o advento de mudanças, sejam elas pré-determinadas ou imprevistas. Destarte, mudanças como alterações nas técnicas e procedimentos de trabalho, oferecimento de novos produtos e serviços, troca de equipamentos, realocação de pessoal, novas contratações de funcionários, ampliação econômica e estrutural da empresa, dentre outras, impactam diretamente na forma como são conduzidos as atividades, habilidades, comportamentos e atitudes dos funcionários, gerando desta maneira, a necessidade de treinamento e desenvolvimento. Já a segunda força impulsionadora do treinamento, segundo o autor, incide na questão do futuro. O planejamento a longo prazo de novos produtos e serviços, desenvolvimento de novos métodos, implantação de novas tecnologias, por exemplo, também tornam-se fatores que fomentam a necessidade de um programa de T&D. Os autores também expressam que, dada a importância já exposta do treinamento, é indispensável que os gerentes de recursos humanos atente-se a quais funcionários e setores mais carecem de treinamento, quais os focos de baixa produtividade, qual o número e a essência das reclamações dos clientes, bem como a forma de treinamento mais adequada a ser empregada. Um último critério de levantamento de necessidades de treinamento apontado por Bohlander e Snell (2009) e corroborado por Pearson (2009), é a análise do treinamento em si. Aqui, utiliza-se como input para diagnóstico, as metas e objetivos que serão considerados para a avaliação da eficiência e eficácia do processo.

Ou seja, os gestores da organização ponderam quais as finalidades que o programa de treinamento pretende atingir e tomam isto como referência. Não há um método ideal de seleção de diagnóstico para todas as empresas, de modo que cada uma irá escolher e adequar seu melhor modelo, de acordo com porte, número de empregados, objetivo, cultura e situação. Feito isso, parte-se para a segunda etapa do processo de treinamento e desenvolvimento: a programação e planejamento.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os principais métodos de avaliação de desempenho de funcionários

Por melhores que sejam os funcionários, um chefe ambicioso sempre deseja que eles se tornem ainda mais competentes. Uma das principais formas de ajudar profissionais a crescer é fazer uma avaliação de desempenho. É assim que podemos identificar competências e comportamentos que merecem ser aprimorados, além de qualidades com potencial de ser reforçadas.

Qualquer que seja a técnica de avaliação escolhida pelo empregador, seu ponto de partida deve ser a fixação de objetivos claros, que possam ser mensurados de forma simples e assertiva. Por exemplo, emitir todas as notas fiscais até o primeiro dia útil do mês e fechar o relatório de custos dos produtos no primeiro dia útil do mês seguinte.

1. Avaliação pelo superior hierárquico

Trata-se do método mais comum e simples. Como o próprio nome diz, neste caso, quem faz a avaliação é a chefia e ninguém mais.

Vantagem

O fato de haver apenas um avaliador permite que haja uma certa uniformidade entre os critérios usados na avaliação.

Desvantagem

O funcionário pode ser prejudicado caso a relação da dupla não seja boa ou o avaliador tenha uma percepção equivocada do desempenho de seu subordinado.

2. Autoavaliação

Esta técnica é dividida em duas etapas. Primeiro, o funcionário reflete sobre o próprio desempenho. Em seguida, ele e seu superior discutem sobre os achados do avaliado.

Vantagem

Propõe uma autorreflexão, exercício que nos permite pensar sobre nossa performance e identificar tanto as habilidades que precisam ser melhoradas como aquelas tarefas em que estamos nos saindo bem e não tínhamos percebido antes da avaliação.

Desvantagem

Os resultados podem ser condicionados pelos pontos de vista e interesses individuais do avaliado, o que dificulta o diálogo com o superior.

3. Avaliação a 360°

É o método mais completo. Todos os colaboradores, independentemente da sua posição hierárquica, são simultaneamente avaliadores e avaliados. Para garantir a validade desta técnica, o anonimato deve ser assegurado.

Vantagem

Os subordinados têm a oportunidade de avaliar livremente o desempenho de seus superiores, o que torna o processo muito rico porque toda a equipe tem a chance de melhorar sua performance.

Desvantagem

Este processo requer um nível de maturidade profissional mais elevado, sobretudo da chefia, que deverá estar aberta a receber críticas.

Não importa o método escolhido, deve-se ter em mente que o mais importante é apontar, junto com o colaborador, qual será a mudança de comportamento necessária para melhorar as fraquezas identificadas no processo.

A avaliação deve ser finalizada com a elaboração de uma lista de três ações que o avaliado deverá praticar para mudar determinado comportamento. O processo se tornará mais efetivo e trará os resultados esperados se o avaliador ajudar o avaliado acompanhando a realização das ações propostas.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Uma avaliação abrangente dos funcionários é geralmente composta de vários métodos de avaliação de desempenho. A avaliação de desempenho é benéfica tanto para os funcionários quanto para o empregador. Por meio da avaliação, os funcionários podem conhecer as áreas que precisam melhorar e podem se concentrar em consertar essas áreas para ter um melhor desempenho.

Os empregadores podem avaliar o desempenho dos funcionários para fornecer treinamento adicional e recompensas adequadas baseadas no desempenho. Existem vários métodos para avaliar o desempenho dos funcionários. Naturalmente, cada método traz consigo a hesitação quanto à validade e eficácia. Você pode optar por usar apenas um processo de avaliação ao julgar o desempenho de um funcionário, mas ao usar vários métodos de avaliação de desempenho, é possível obter uma visão mais ampla das áreas em que o funcionário precisa melhorar e quais recomendações você deve fazer para apoiar o desenvolvimento do funcionário.

A avaliação de desempenho é um fator-chave para inspirar seus colaboradores, melhorar a qualidade do trabalho e mantê-los motivados. Não é apenas o melhor canal para entender como seus funcionários estão se saindo, mas também uma medida conveniente para obter feedback sobre como sua empresa está operando, se os funcionários estão trabalhando positivamente para atingir suas metas e o que você pode fazer para melhorar o engajamento deles. Além disso, também fornece uma base para determinar os planos de sucessão e incrementos para os funcionários e o desenvolvimento de uma organização.

Um processo abrangente de avaliação de desempenho geralmente consiste em diferentes métodos. O uso de várias técnicas pode ajudá-lo a ter uma perspectiva mais ampla das áreas em que sua equipe precisa melhorar e as medidas que você pode tomar para apoiar o crescimento dos funcionários. Em oposição à crença comum, os métodos de avaliação de desempenho não são apenas benéficos para a organização, mas também para os funcionários. Os principais objetivos da revisão de desempenho para os

funcionários são dar-lhes feedback sobre seu trabalho, registrar seu trabalho de modo a dar-lhes recompensas organizacionais e fornecer oportunidades de desenvolvimento adicionais para suas carreiras. Esses métodos de avaliação os ajudam a melhorar seu desempenho por meio de sessões de treinamento fornecidas pela gerência da organização. Não importa qual seja o campo, existem algumas técnicas comuns de avaliação usadas pela administração para melhorar a execução do trabalho dos funcionários.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Método de Autoavaliação

Na maioria dos casos, os funcionários não estão cientes das áreas que precisam de melhorias pessoais. A consciência das limitações ajuda a incentivar os funcionários a tomar as medidas necessárias para superar tais deficiências. O método de autoavaliação revela quanto um funcionário está ciente de suas limitações. Aqui, os funcionários são convidados a julgar seu próprio desempenho.

Um conjunto de perguntas de múltipla escolha é dado com base na avaliação de desempenho, onde os colaboradores devem responder o que acreditam sobre sua própria competência e desempenho. Esse método abre o escopo de discussão com os funcionários. A discussão torna as áreas problemáticas claras. Também ajuda a realizar as medições efetivas para melhorar as habilidades e o talento de forma colaborativa.

Uma desvantagem desse método é que você não pode depender exclusivamente dele. Você precisa combinar esse método com outros para obter o resultado desejado.

Agora, podemos ver que não há um método perfeito para avaliar o desempenho real dos funcionários. Somente o uso de múltiplos métodos de avaliação de desempenho pode ajudar a superar as limitações de cada método e alcançar a perfeição no processo de avaliação.

4. CONCLUSÃO

Finalizando o trabalho, com um olhar diferenciado sobre avaliação que pode ser realizado no setor do RH. Sendo de grande importância a cada método falado, e de grande serventia na hora do processo seletivo de pessoas.

O objetivo desse projeto experimental foi analisar o processo de mapeamento das necessidades de treinamento da empresa estudada. E com a empresa Danone, é elabora as técnicas informadas neste.O cargo de gestão de pessoas é de muita importância para o crescimento pessoal da empresa.

REFERÊNCIAS

<https://www.inovarse.org/filebrowser/download/15736#:~:text=De%20acordo%20com%20os%20pressupostos,implementa%C3%A7%C3%A3o%3B%20e%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20dos%20resultados.>

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Danone>

http://ifspcarlos.edu.br/portal/arquivos/publicacoes/2017/2_AN%C3%81LISE_DO_MAPEAMENTO_DAS_NCESSIDADES_DE_TREINAMENTO.pdf

<https://www.danone.pt/pt/danone/historia/historia-da-danone.html>

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/os-principais-metodos-de-avaliacao-de-desempenho-de-funcionarios/>

ANEXOS

