



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

APTIV

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
APTIV

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

AGATHA GOMES DA SILVA, RA 18001471

FERNANDA IDESTI LEITE, RA 18001272

LENITA FERREIRA DE ARAÚJO, RA 18001312

PALOMA DOS S. CUSTÓDIO, RA 20100260

PÂMELA ROBERTA IDESTI, RA 18001764

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	5
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	7
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	11
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	16
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	20
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	20
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	24
4. CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS	32
ANEXOS	35

1. INTRODUÇÃO

Sabe-se que a Revolução Industrial foi um grande marco histórico na humanidade. A substituição do trabalho artesanal pela produção assalariada e com o uso de máquinas começou na Europa nos séculos XVIII e XIX. Nessa época pouca importância era dada aos operários que trabalhavam nas fábricas, o grande foco dos proprietários e sócios das indústrias era com o aumento do lucro e o maior volume de produção possível, mesmo que isso significasse más condições de trabalho e salários baixos.

Com o passar do tempo esse conceito foi perdendo força dentro das organizações. Era nítido que para se obter bons resultados dentro de uma organização era necessário uma preocupação e uma melhor gestão de um recurso considerado o mais valioso hoje nas empresas: as pessoas. Um ambiente corporativo onde as pessoas não são o foco principal de seus investimentos pode apresentar resultados desastrosos em seus desempenhos, bem como uma alta rotatividade de funcionários e colaboradores desmotivados e não alinhados com as metas e objetivos da empresa.

Em contrapartida, uma Gestão de Pessoas eficiente, que demonstra preocupação com seus colaboradores e os trata como sendo seus clientes internos pode apresentar resultados significativos, como: boa produtividade e qualidade, funcionários motivados e empenhados, baixa rotatividade e consolidações de carreira dentro da empresa.

Atualmente, diversas técnicas e metodologias de Gestão de Pessoas são incorporadas diariamente nas empresas com propósitos de melhorar o clima organizacional, bem como encontrar soluções para conflitos e pendências dentro da empresa. Nesse projeto será abordado duas técnicas utilizadas dentro de uma multinacional para auxiliar a corporação no desenvolvimento de seus colaboradores: as ações de Treinamento e Desenvolvimento e a aplicação de Avaliações de Desempenho.

O objetivo desse Projeto Integrado é contextualizar as unidades de aprendizagem estudadas neste trimestre frente às técnicas e métodos utilizados pela empresa APTIV-planta localizada na cidade de Espírito Santo do Pinhal/SP.

A APTIV é uma empresa Norte Americana de autopeças, contando com cerca de 169.500 empregados. Atualmente tem 6 fábricas no Brasil e emprega mais de 5 mil colaboradores. Com a produção de chicotes, sistema de conexão e fornece produtos tanto ao mercado interno como para a exportação.

Toda produção de chicotes elétricos da APTIV atende ao mercado OEM (“ Original Equipment Manufacturer “ - Fabricante do Equipamento Original). A unidade localizada na cidade de Espírito Santo do Pinhal - SP, teve uma quantia investida de mais de R \$30 milhões, com um espaço de cerca de 18,6 mil metros quadrados de área construída.

A partir de estudos e experiências relatadas por uma colaboradora da empresa, que também compõe o grupo de alunas deste Projeto Integrado, faremos uma análise das Avaliações de Desempenho utilizadas pela empresa em cunho operacional, bem como seus métodos de Treinamento e Desenvolvimento de colaboradores.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: Aativ Manufatura e Serviços de Distribuição LTDA

Nome Fantasia: Aativ

CNPJ: 00.857.758/0010-31

Endereço: Rua José Monfardini, Nº 3845 - Loteamento Distrito Industrial Waldemar Pereira - Espírito Santo do Pinhal - SP, CEP: 13990-000

Mercado em que a empresa atua: Fabricação de chicotes elétricos para veículos automotores, tendo como principais clientes atualmente as montadoras Volkswagen de Taubaté (SP) e São José dos Pinhais (PR) e a montadora GM (General Motors) localizada em São Caetano do Sul (SP).

3. PROJETO INTEGRADO

A função deste Projeto Integrado é reunir todas as informações necessárias para mostrar nossos conhecimentos nas matérias abordadas. Neste PI iremos nos aprofundar em um assunto, mais que atual e importante para as organizações nos dias hoje, o Desempenho de Recursos Humanos, os tópicos aqui abordados serão sobre como um Treinamento e Desenvolvimento (T&D), seus métodos e processos de diagnóstico são importantes e impactantes dentro de uma organização, afinal não há como dar uma solução correta para um problema organizacional, sem antes apurar detalhadamente a demanda. Outro assunto importante que também será abordado detalhadamente, é a Avaliação de Desempenho, suas técnicas de avaliação e os modelos usados pelas organizações, pois é a partir deste processo que as empresas usam como um artifício para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, e sobretudo a sua contribuição para o desenvolvimento da organização. Afinal, uma empresa forte no mercado, se tratando de gestão de pessoas, é aquela que possui colaboradores empenhados e comprometidos com os seus valores e propósitos, pois os tempos estão mudando e com isso, também a função dos líderes atuais, que hoje é de direcionar e orientar seus liderados pela sua jornada de trabalho, proporcionando uma experiência que agregue valor na carreira profissional.

Neste PI, veremos que uma gestão eficiente impacta diretamente no rendimento e produtividade dos colaboradores, no planejamento estratégico, na execução de metas estabelecidas, e por fim na imagem externa que a empresa possui.

Para este projeto integrado, nosso grupo escolheu a empresa APTIV (anteriormente **Delphi Automotive**) é uma empresa de autopeças norte-americana e uma das maiores do setor no mundo, contando com cerca de 169.500 empregados. Foi criada pela General Motors, tendo incorporado também outros segmentos industriais, tal como a **Delco Electronics**. Esta empresa foi escolhida por nós pelo motivo de além de ser uma empresa real, uma das integrantes de nosso grupo faz parte de seu quadro de colaboradores, fazendo com que nos aprofundamos ainda mais nos assuntos aqui abordados.

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Em um mercado tão competitivo, ter colaboradores qualificados é uma vantagem decisiva sobre a concorrência, podendo ser visto até como uma questão de sobrevivência para algumas empresas. Porém, apesar de trazer diversos benefícios, muitas empresas ainda não investem ou disponibilizam poucos recursos para o treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores. E isso é um equívoco, pois esta ação pode ajudar a melhorar os resultados da organização e garantir a ela a boa vantagem competitiva.

Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é o conjunto de práticas que as empresas adotam para capacitar seus colaboradores a curto e longo prazo.

Mas primeiramente, deve-se realizar um levantamento de necessidades de treinamento. Para isso vamos apresentar seis passos práticos e eficazes:

1. Absorva a Missão, Visão e Valores - mais que ler, registrar ou gravar a missão, visão e valores, deve-se criticar e absolver a intenção da organização por trás dessa escolha. Pois ela não é definida aleatoriamente, existe um propósito que reflete diretamente no clima e na cultura organizacional. Busque uma definição, pois este é um indicativo do perfil de trabalho e pode ser um parâmetro de qual metodologia de ensino deverá ser usada;
2. Associe seu programa de treinamento aos objetivos estratégicos da organização - eles são a definição prática da visão da empresa, que define a diretriz para o negócio, o alvo que deseja atingir. Um erro grave é apresentar uma proposta de treinamento que foge aos objetivos estratégicos da organização;
3. Elucide o problema, entendendo os principais desafios - nesta etapa deve-se buscar adotar uma postura consultiva, é aqui que iremos nos aprofundar sobre os problemas que devem ser solucionados, os pontos de dor dentro da organização;

4. Faça um levantamento dos indicadores de resultado e entenda o negócio; neste passo, deverá ser feito um aprofundamento de como os resultados são medidos e de que forma isso impacta nos resultados financeiros do negócio, é através desses dados que medimos a melhora que almejamos no desempenho, entender do negócio, também favorece, pois acaba sendo um filtro de quanto se pode investir em uma proposta de treinamento;
5. Levantamento de dados demográficos - embora mais simples, esta etapa dará uma série de balizas para que a execução do treinamento seja bem sucedida, pois ele busca saber:
 - Cargos de gestão (com as quantidades);
 - Cargos operacionais (com as quantidades);
 - Tempo de casa dos profissionais;
 - Quantidade de homens e mulheres;
 - Horário de funcionamento/escala de trabalho;
 - Formação/Escolaridade;
 - Realidade socioeconômica geral;
 - Treinamentos realizados anteriormente

A partir desses dados, seu plano irá ganhar informações essenciais, o uso de exemplos, histórias, jogos, vídeos entre outras ferramentas são definidas com base nessas informações. Seria um grande inconveniente ver seu objetivo fracassar por conta de incompatibilidade entre a ferramenta e o perfil do público;

6. Entrevista com líder e liderança (causa raiz e impressões acerca do clima) - este passo consiste em coletar as impressões acerca do clima através de uma entrevista com o líder, e a partir disso, busca entender o que está por trás do problema apontado no passo dos desafios. Fazer um retrocesso do que causou o problema(causa raiz), questionar quais medidas foram tomadas na tentativa de solucionar este problema, investigar a reação do líder-liderado.

Através desses passos, medimos as diferenças de desempenho e identificamos as competências a serem trabalhadas.

Como já pontuamos acima, conceituamos Treinamento e Desenvolvimento (T&D) como um conjunto de ações planejadas que a empresa realiza para contribuir com a geração de resultados alinhados aos objetivos organizacionais.

Ainda que frequentemente utilizamos os dois termos em conjunto, Treinamento não é o mesmo que Desenvolvimento.

Treinamento é uma iniciativa de educação corporativa elaborada com o intuito de aprimorar as competências, habilidades e atitudes dos colaboradores, a fim de qualificar o desempenho de suas atividades nos cargos e funções que ocupam. Frequentemente, o treinamento é de curto prazo e com resultados imediatos, trabalha competências individuais, tem o objetivo de melhorar as habilidades. Precisa ser muito bem planejado para que a aquisição de competências favoreça, efetivamente, o negócio da corporação. Ele surge da necessidade da empresa, uma vez, que existem treinamentos que são obrigatórios, por lei, para a ocupação de determinados cargos e funções.

Desenvolvimento, o desenvolvimento profissional é um processo mais amplo, que envolve a aquisição de competências, que favorecem o aumento de desempenho no trabalho e o avanço individual na carreira. Normalmente, se constitui num processo de longo prazo, conseqüentemente o resultado também vem a longo prazo, trabalha competências chaves do negócio, e seu objetivo é aumentar a competitividade mercadológica e produtividade do negócio, tornando o profissional cada vez mais valioso para a corporação, traçando um olhar para o futuro, antecipando tendências, oportunidades e demandas.

Porém são dois conceitos complementares, pois é preciso aprimorar o desenvolvimento pessoal para conquistar um melhor desempenho dentro da organização, como mostra a figura abaixo:



O T&D tem diversas aplicações nas empresas, veremos agora cinco objetivos do treinamento e desenvolvimento, que são considerados mais pertinentes. São eles:

1. Melhorar a experiência dos clientes e consumidores - promover melhorias e transformações na entrega de produtos e serviços dificilmente seria possível sem T&D, ele é fundamental para possibilitar esta ação, pois não basta ter um melhor produto ou serviço, é preciso ter um time preparado para promover a melhor experiência para os clientes e consumidores da organização se sentirem sempre satisfeitos;
2. Aumentar a produtividade - o treinamento e desenvolvimento tem como o objetivo das ferramentas necessárias para aumentar a produtividade, ele funciona como um potencializador, quanto mais o colaborador é capacitado, mais ele entende seu ofício e sabe como melhor aplicá-lo;
3. Reduzir retrabalho - é uma das principais causas de desmotivação em uma empresa e afeta diretamente seus resultados. O T&D evita o retrabalho, pois soluciona pontos problemáticos que são causa da baixa qualidade, como por exemplo a falta de domínio sobre a atividade;

4. Capacitar a equipe para o uso de novas ferramentas - faz parte também de T&D garantir que uma equipe saiba como operar novas tecnologias, pois todos os dias surgem soluções inovadoras que demandam algum grau de capacitação, quando adotadas pelas empresas;
5. Melhorar o clima organizacional - o treinamento e desenvolvimento pode ser uma ótima ferramenta para melhorar o clima organizacional. Os treinamentos de liderança, podem ajudar gestores e diretores a conduzirem uma equipe com mais efetividade, já os treinamentos de organização pessoal podem ajudar os colaboradores a gerenciarem melhor o seu tempo. Uma vez que líderes e colaboradores foquem nesse tipo de aprendizado voltado para a comunicação, a longo prazo isso refletirá na melhora do clima organizacional.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Antes de discutirmos métodos de treinamento específicos, é importante refletirmos mais amplamente sobre os métodos que as empresas estão usando para ajudar os funcionários a aprenderem e como a ênfase colocada em cada um destes métodos está mudando.

Mesmo ao empresário de um pequeno negócio é importante pesar os prós e contras de cada método de treinamento.

As empresas estão utilizando vários métodos de treinamento para guiar o desenvolvimento de competências e o aprendizado contextual. Embora novas tecnologias como as redes sociais sejam usadas na oferta do treinamento por algumas empresas, a maior parte do treinamento ainda acontece de forma presencial e orientada por um instrutor. Os métodos de apresentação (como palestras) são eficazes para comunicar informações (conhecimento) de forma eficiente a um grande número de aprendizes. Este tipo de método deve ser complementado por oportunidades de prática, discussão e feedback para facilitar o aprendizado. Os métodos práticos são aqueles em que os participantes envolvem-se diretamente no aprendizado, sendo ideais para o desenvolvimento de habilidades e comportamentos. Entre eles, podemos citar o

treinamento no local de trabalho, simulações, aprendizado autodirigido, jogos de negócios, estudos de caso, dramatizações e modelagem do comportamento. O treinamento pode acontecer dentro do próprio estabelecimento, como o quando ocorre rodízio de cargos, que é uma forma 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. Na área operacional da APTIV é necessário que se mantenha alguns funcionários nos quais são chamados Backups. Esses funcionários são treinados e aprendem diversas tarefas e funções para que possam substituir os titulares dos postos de trabalho no caso de imprevistos, como citado acima.

Os métodos citados podem ser caros de se desenvolver, mas incorporam as condições necessárias ao aprendizado e à transferência do treinamento. Os métodos de formação de grupos como treinamento de equipe, aprendizagem pela ação e aprendizagem de aventura focam em ajudar as equipes a ampliarem as habilidades necessárias ao trabalho em equipe eficaz (p. ex., autoconhecimento, resolução de conflitos e coordenação) e a construir coesão e identidade para a equipe. As técnicas de formação de grupos podem abarcar o uso de métodos de apresentação, bem como de exercícios nos quais os integrantes da equipe precisam interagir e comunicar-se entre si.

Métodos de treinamento com base em tecnologia - A tecnologia está mudando o aprendizado e o treinamento em ambientes corporativos, escolas, faculdades e universidades. O desenvolvimento, disponibilidade e uso de mídias sociais como Twitter e Facebook têm o potencial de influenciar significativamente o treinamento e o aprendizado, pois são ferramentas usadas por muitas pessoas em suas vidas diárias (especialmente pela Geração Y). Muitas empresas estão começando a usar essas ferramentas para recrutar novos funcionários, divulgar e desenvolver produtos e serviços, além de estarem sendo usadas na aprendizagem.

As mídias sociais estão remodelando o aprendizado ao dar ao funcionário o acesso e o controle do seu próprio aprendizado através de relações e colaborações com terceiros. Ferramentas como espaços de trabalho compartilhados, redes sociais, wikis,

blogs, podcasts e microblogs são empregadas na aprendizagem. Parecem existir diferenças geracionais no uso e percepção dos benefícios potenciais dessas ferramentas: os integrantes da Geração Y acreditam que as mídias sociais são úteis para o aprendizado e para a realização das atividades e usam-nas muito mais do que os baby boomers ou os integrantes da Geração X. Pode ser que isso aconteça porque a Geração Y está mais propensa a usar ferramentas de mídias sociais em suas vidas pessoais e, conseqüentemente, sentem-se mais confortáveis em usá-las também no trabalho. O desenvolvimento de tablets, como o iPad, também tem potencial de influenciar o treinamento e o aprendizado, já havendo estimativas de que quase 40% dos executivos pretendem incorporá-los em suas novas iniciativas de treinamento e desenvolvimento. Espera-se que eles sejam usados para aprendizado e suporte ao desempenho e também para coaching e mentoring dos funcionários, jogos móveis e microblogs.

Para que o treinamento ajude uma empresa a obter vantagem competitiva, ele precisa apoiar as metas de negócio e ser oferecido, conforme a necessidade, para funcionários geograficamente dispersos, quer estejam trabalhando em casa ou em outro país. Os custos do treinamento (como custos de viagem) devem ser minimizados, enquanto os benefícios, incluindo aprendizado e transferência do treinamento, devem ser potencializados. Para que o aprendizado ocorra, o ambiente de treinamento deve incluir princípios de aprendizagem como prática, feedback, material relevante e capacidade de aprender através da interação com terceiros. As novas tecnologias tornaram possível a redução dos custos associados à oferta de treinamento aos funcionários, o aumento na eficácia do ambiente de aprendizagem e a contribuição do treinamento para as metas de negócio. Abaixo novas tecnologias usadas para treinamento:

- E-learning, aprendizagem on-line e treinamento com base em computador (CBT) - treinamento oferecido usando um computador ou a web. Pode incluir CDs ou DVDs de textos e/ou vídeos;
- Webcasts/Seminários on-line - oferta de instrução ao vivo através da web a aprendizes em diferentes localidades;
- Podcasts - oferta de arquivos de áudio e vídeo através da web;

- Aprendizagem móvel - oferta de treinamento através de dispositivos móveis, como smartphones e tablets;
- Blended learning - treinamento oferecido com uma abordagem de oferta que combina tecnologia e instrução presencial, como sala de aula e treinamento on-line;
- Wikis - sites que permitem a vários usuários criarem, editarem e atualizarem o conteúdo e compartilharem conhecimento;
- Aprendizagem a distância - treinamento oferecido on-line ou através de webcasts e salas de aula virtuais aos aprendizes que se encontram em outras localidades, muitas vezes com o suporte de ferramentas comunicativas como chats, e-mails e discussões on-line;
- Mídias sociais - tecnologia on-line e móvel usada para criar comunicações interativas e possibilitar a criação e a troca de conteúdo gerado pelos usuários. Inclui wikis, blogs, redes sociais como Facebook, MySpace e LinkedIn, microblogs como o Twitter e mídia compartilhada como o YouTube;
- Espaços de trabalho compartilhados (Exemplo: Google Docs) - um espaço hospedado em um servidor na web no qual as pessoas podem compartilhar informações e documentos;
- Feeds RSS - conteúdos atualizados enviados automaticamente aos assinantes em vez de usar o e-mail;
- Blogs (Exemplo: WordPress) - uma página em que o autor posta o conteúdo de sua escolha e os leitores podem comentar;
- Salas de chat e fóruns de discussão - uma sala de chat ou um fórum de mensagens nos quais os alunos comunicam-se. A comunicação pode ocorrer ao mesmo tempo ou em momentos diferentes. Um facilitador ou instrutor modera as conversas, que são agrupadas por tópico;
- Microblogs ou micro compartilhamento (Exemplo: Twitter) - ferramentas de software que possibilitam comunicações em pequenos textos, links e multimídia, seja através de aplicativos autossuficientes, de comunidades on-line ou redes sociais.

Algumas empresas têm requisitos de treinamento que todos os funcionários precisam cumprir para que a empresa atenda às exigências legais ou de qualidade. A aprendizagem on-line permite que mais funcionários tenham acesso a esse tipo de programa em um período mais curto do que seria se fosse usada a instrução presencial. As empresas de serviços financeiros, por exemplo, são frequentemente desafiadas a manter os seus funcionários globais atualizados quanto a mudanças constantes nos produtos, políticas e regulamentações do governo. O treinamento presencial não é eficiente em termos de custo e não consegue ser oferecido sempre no momento oportuno.

As principais desvantagens da aprendizagem a distância são a falta de interação entre o instrutor e o público, falhas na tecnologia e instrutores despreparados.

Métodos de desenvolvimento temos:

Rotação - permitir que o colaborador exerça diferentes funções na organização, a fim de ganhar experiência, ter realizações e desenvolver competências.

Qualificação externa - dar acesso a programas oferecidos por instituições de ensino, como cursos profissionalizantes, escolas técnicas, graduações e pós-graduações.

Feedback - conceder retornos sobre o trabalho e competência do colaborador após certos períodos ou tarefas, visando a melhoria contínua.

Mentoring - escolher profissionais bem-sucedidos para orientar os que aspiram aos cargos mais elevados da organização.

Especialmente para os processos de desenvolvimento, os resultados virão a longo prazo, e a empresa deve estar preparada para acompanhar e guardar esses resultados. Assim, as etapas do treinamento e desenvolvimento devem levar em consideração todos esses fatores, que envolvem tempo, dedicação de toda a equipe e investimentos.

A empresa APTIV/Pinhal utiliza apenas métodos tradicionais no treinamento e desenvolvimento de funcionários da área operacional. Todo o processo de T&D para

novos funcionários ou para funcionários promovidos a outros cargos é feito de forma presencial, acompanhado por um instrutor. As sessões de treinamento podem ser feitas em grupo ou individualmente, nas quais são incluídas palestras instrucionais, treinamento teórico com apresentação de slides e vídeos voltados ao assunto no qual está sendo abordado e treinamento prático nas salas de simulação de tarefas.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Nesse tópico abordaremos o processo de diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento realizados pela empresa APTIV/Pinhal.

Conforme estudado nas unidades de aprendizagem apresentadas neste módulo, o processo do diagnóstico de necessidades de T&D tem início a partir de três tipos diferentes de análises dentro da organização, cada qual com objetivos específicos. São elas: análise organizacional, análise de tarefas e análise individual.

Análise Organizacional

A análise organizacional tem como principal função identificar e detalhar as causas e motivos que estão gerando a necessidade do treinamento e desenvolvimento em determinado setor. O objetivo dessa análise é convencer os tomadores de decisões de que a ação do treinamento é necessária e terá relevância para o atual cenário em que a empresa está inserida. Através dessa análise é necessário que o planejamento do treinamento e desenvolvimento esteja alinhado com as metas e objetivos da organização, bem como sua missão, visão e valores. Assim, será possível definir com clareza quais os efeitos esperados da ação educacional de T&D.

Contudo, algumas unidades de resultados podem ser avaliadas a fim de determinar o planejamento e os objetivos que o treinamento e desenvolvimento buscam atingir para suprir as necessidades da organização. Essas unidades de resultados podem ser indicadores financeiros (lucratividade e rentabilidade), indicadores de recursos materiais (estoque, consumo), recursos pessoais (absenteísmo, satisfação de

funcionários), volume de produção, qualidade dos produtos acabados, tempo de produção, etc.

Como exemplo de uma ação de T&D voltada para análise organizacional podemos citar a técnica SMED implantada na área de Corte de circuitos na empresa APTIV de Pinhal.

A técnica SMED faz parte dos processos de Lean Manufacturing (produção enxuta), e tem como principal objetivo reduzir o tempo de Setup das máquinas. Em uma empresa na qual se utiliza poucas máquinas na fabricação de muitos produtos, é preciso que haja uma troca e parametrização de ferramentas para cada tipo de produto fabricado. O Setup é o tempo de pausa em que a máquina está parada para que as trocas e parametrizações ocorram a fim de começar um novo Lead (ordem de produção).

A empresa identificou a necessidade de melhorar a capacidade produtiva das máquinas de corte a partir das análises de tempos de pausas e ajustes feitos nas máquinas pelos operadores. Com o aumento do volume de peças produzidas pelas linhas de produção e com a chegada de novos projetos na planta, viu-se que era necessário diminuir os obstáculos e as dificuldades apresentadas pelos operadores no momento de realizarem os Setups. Atualmente a técnica foi implementada em 5 máquinas na área de Corte, em 2 turnos diferentes. Os operadores responsáveis pelas máquinas em ambos os turnos podem acompanhar seus resultados diários através dos gráficos disponibilizados no quadro de acompanhamento. Nos gráficos estão presentes informações como as metas de tempos ideais de ajustes, stups, trocas e os resultados que vêm sendo realizados pelos operadores.

Os operadores também participam de treinamentos semanais que focam nas ações de padronização de processos, que tem como objetivos reduzir ao máximo o número de movimentos desnecessários realizados no setup, treinamentos para ajustes finos em ferramentas e utilização correta dos mecanismos de pré- setup das máquinas.

Análise de Tarefas

De acordo com a unidade de aprendizagem “O processo do diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento”, a análise de tarefas assume as

atividades contempladas em cargos, postos de trabalho, papéis ocupacionais e espaços ocupacionais.

De maneira geral, a análise de tarefas consiste na definição de atribuições e responsabilidades que cada atividade exige, bem como os CHAs (conhecimento, habilidades e atitudes) necessários para que o funcionário apresente o desempenho desejado pela empresa na realização de suas atividades.

Como exemplo podemos apresentar o método de Integração que a empresa APTIV realiza com os novos funcionários. Após o período das admissões, todos os funcionários passam por 5 dias de treinamento. De início são apresentadas informações como missão, visão e valores da empresa, regras e normas de conduta dentro da planta, horários e turnos, bem como uma apresentação e detalhamento sobre os produtos da empresa, os principais clientes e demais informações sobre a organização. Para todos os assuntos abordados é aplicado um questionário/prova para acompanhar o nível de conhecimento dos funcionários.

Após essa fase, algumas dinâmicas são realizadas em grupos, a fim de familiarizar os funcionários com a atividade de manufatura/produção. Nas dinâmicas são avaliados comportamentos como: agilidade, facilidade no trabalho em equipe, cooperação, etc.

Todo esse processo é realizado em 3 dias de treinamento em turno integral. Após este período os funcionários são levados ao treinamento prático por um período de 2 dias. A sala de treinamento da empresa possui todos os recursos necessários para replicar perfeitamente as tarefas que serão realizadas cotidianamente pelos operadores. O objetivo da simulação das linhas de produção é capacitar os novos funcionários para que consigam atingir o desempenho esperado no momento em que estiverem exercendo suas atividades verdadeiramente.

Há também o treinamento referente à mudanças de cargo dentro da empresa. Sempre que o funcionário é promovido a um cargo diferente, o mesmo recebe treinamento e acompanhamento por um avaliador, tendo como objetivo a capacitação para as novas atividades que serão exercidas.

Análise Individual

A análise individual é utilizada para identificar quais pessoas ou grupos necessitam desenvolver quais CHAs (conhecimento, habilidades e atitudes) a fim de diminuir ou eliminar os hiatos de desempenho. O objetivo dessa análise é investigar os setores onde há pendências e diferenças no desempenho apresentado pelos colaboradores frente ao desempenho almejado pela empresa. Partindo dessa investigação, é possível realizar um planejamento para as ações de treinamento e desenvolvimento, visando o aprimoramento e a capacitação do aluno/funcionário.

Para realizar a análise individual primeiramente é necessário avaliar se as pessoas nas quais foram identificadas necessidade de treinamento possuem os pré-requisitos necessários para o melhor aproveitamento das ações de T&D.

A empresa APTIV realiza anualmente treinamentos e ações de desenvolvimento voltados para a área de gestão e liderança da empresa. É de conhecimento amplo que um líder necessita se capacitar periodicamente, a fim de desenvolver estratégias e novas técnicas para a melhor gestão de seus setores.

Uma capacitação em liderança assertiva pode proporcionar melhorias na comunicação em grupo, entre os liderados e superiores, melhores resultados nos aspectos produtivos envolvendo qualidade e produtividade, geração de um ambiente de trabalho criativo e aberto a novas ideias e soluções, além de proporcionar melhor engajamento do grupo de funcionários, alinhando os objetivos pessoais dos mesmos com os objetivos profissionais da organização.

Recentemente foi realizado por parte da equipe de RH um curso de Oratória para Líderes dentro da APTIV. O objetivo do curso foi capacitar e desenvolver habilidades de comunicação para os líderes da empresa, tendo como intenção melhorar a comunicação dos líderes com os seus liderados no ambiente de trabalho e apresentar técnicas para que consigam transmitir uma mensagem de maneira clara e objetiva aos funcionários.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho oportuniza aos indivíduos o mapeamento de seus objetivos, desenvolvimento de suas competências, comunicação transparente com a equipe e com os gestores. Dessa forma, é um recurso importante para que as empresas acompanham as diferentes influências do contexto para o desempenho humano nas organizações.

O indivíduo carece de reconhecimento, recompensa, instrução, direcionamento, aprendizado e acompanhamento, o que faz as avaliações de desempenhos serem cada vez mais importantes para a gestão do negócio, das necessidades emergentes e orientação para política de desenvolvimento de líderes e de suas equipes.

As técnicas de avaliações também evoluíram com o passar do tempo, modelos prescritivos, regulatórios, formulários pragmáticos, em que apenas o gestor avaliava seus subordinados, foram sendo substituídos por práticas e métodos mais processuais construídos com a realidade organizacional e suas necessidades.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

As técnicas de avaliação de desempenho são utilizadas como suportes metodológicos para o sistema de avaliação de desempenho nas organizações. Algumas técnicas são mais tradicionais e atualmente pouco usuais, enquanto que as mais utilizadas nas organizações, seja pelo método individual ou múltiplas, são aquelas em que seus objetivos estejam alinhadas à estratégia organizacional fomentando o desenvolvimento de competências humanas.

As organizações recorrem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho por ter uma grande complexidade em seus cargos. Os métodos de avaliação são extremamente variados, em todos os aspectos, pois cada organização ajusta os métodos as sua peculiaridades e necessidades. Cada organização

tem seus próprios sistemas de avaliação do desempenho adequado às circunstâncias, à sua história e a seus objetivos.

Individuais:

- **Escalas de Pontuação Gráficas:**

É o método de avaliação mais utilizado e divulgado. Aparentemente, é o método mais simples, mas sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador que podem ter enorme interferência.

Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores de avaliação de desempenho e as colunas representam os graus de avaliação dos fatores.

Os fatores são selecionados para definir as qualidades a serem avaliadas. Cada fator é definido com uma descrição simples e objetiva para não haver distorções.

- **Escolha 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.

➤ 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.

- 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.

- **Relatório de Performance:** também chamada de avaliação por escrito ou avaliação da experiência, trata-se de uma descrição mais livre acerca das características do avaliado, seus pontos fortes, fracos, potencialidades e dimensões de comportamento, entre outros aspectos. Sua desvantagem está na dificuldade de se combinar ou comparar as classificações atribuídas e por isso exige a suplementação de um outro método, mais formal.
- **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.

- **Por Competência:** A competência é dividida em duas partes:
 - **Comportamental:** forma muito ligada com o comportamento do colaborador (proatividade, comprometimento, trabalho em equipe, relação interpessoal, entre outros).
 - **Técnica:** modo que varia de acordo com o cargo e a função, mas a análise deve sempre estar fundamentada na atividade-fim da empresa (conhecimento específico em software, máquina, equipamento, etc).

Múltiplas:

- **Classificação:** é o método mais utilizado nas empresas. Avalia o desempenho por meio de indicadores definidos, graduados através da descrição de desempenho numa variação de ruim a excepcional. Para cada graduação pode haver exemplos de comportamentos esperados para facilitar a observação da existência ou não do indicador.
- **Distribuição Forçada:** consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas de determinado tipo de desempenho em relação às tarefas que lhe foram atribuídas, entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado. Este método busca minimizar a subjetividade do processo de avaliação de desempenho.
- **Pesquisa de Campo:** baseado na realização de reuniões entre um especialista em avaliação de desempenho da área de Recursos Humanos com cada líder para avaliação do desempenho de cada um dos subordinados, levantando-se os motivos de tal desempenho por meio de análise de fatos e situações. Este método permite um diagnóstico padronizado do desempenho, minimizando a subjetividade da avaliação. Ainda possibilita o planejamento, conjuntamente com o líder, do desenvolvimento profissional de cada um.
- **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.

- **Por Objetivos:** baseia-se numa avaliação do alcance de objetivos específicos, mensuráveis, alinhados aos objetivos organizacionais e negociados previamente entre cada colaborador e seu superior. É importante ressaltar que durante a avaliação não devem ser levados em consideração aspectos que não estavam previstos nos objetivos, ou não tivessem sido comunicados ao colaborador. E ainda, deve-se permitir ao colaborador sua autoavaliação para discussão com seu gestor.

A empresa APTIV utiliza como principal técnica de avaliação de desempenho as de cunho individual, que podem ser diferentes conforme o setor operacional que se deseja avaliar. As técnicas de avaliação de desempenho individual podem ser benéficas, pois demonstram preocupação e envolvimento por parte dos avaliadores com os aspectos e desempenho individual de cada funcionário, oferecendo segurança e confiança para que o colaborador consiga expressar suas opiniões, críticas, problemas e demais dificuldades na qual ele possivelmente não se sentiria confortável em expressar em outros períodos do trabalho. Em contrapartida, a avaliação de desempenho individual pode ter um alto custo de tempo e dinheiro por parte da organização, visto que é necessário planejar quais modelos serão utilizados e quais melhor irão avaliar os funcionários, quem serão os avaliadores, quando aplicar as avaliações e como aplicá-las. Esse planejamento é necessário para que a avaliação de desempenho consiga trazer os dados e resultados necessários para que os gestores tomem as devidas decisões em benefício da organização como um todo.

O desempenho coletivo é mensurado através dos resultados dos setores como um todo, e engloba fatores como produtividade, absenteísmo, quantidade de FTQ's (erros nas peças), retrabalhos, número de acidentes e incidentes, etc. Os resultados coletivos são apresentados aos funcionários através de reuniões e quadros de monitoramento do setor.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Chiavenato (2010) ressalta que a amplitude dos modelos de avaliação de desempenho que são utilizados pelas corporações varia. Temos, então, algumas dimensões que devem ser consideradas como modelos de avaliação, como a autoavaliação, a avaliação da chefia, a avaliação dos pares e/ou da equipe, e a avaliação do cliente. Porém, nem todas essas dimensões têm sido avaliadas no contexto de trabalho.

As Avaliações de Desempenho têm sido uma ferramenta utilizada pelas organizações para o planejamento de seus objetivos, acompanhamento das atividades e atingimento das metas desejadas. É um meio eficaz para o desenvolvimento de habilidades e competências dos indivíduos a partir do que pode ser identificado como uma lacuna em sua performance, por um lado: potência, por outro. A comunicação entre gestores e colaboradores torna-se mais transparente, prática e objetiva. Tal experiência abrange a troca de impressões e interpretações de diferentes atores organizacionais.

No entanto, a partir da heterogeneidade presente na cotidianidade do trabalho, é importante que a empresa adote um modelo mais eficiente para avaliar o que, de fato, precisa ser mensurado. Assim, diferentes modelos de avaliação, podem ser adotados de acordo com a política de gestão e de desenvolvimento humano adotado por determinada empresa, de acordo com as especificidades do projeto a ser desenvolvido. Para a prática de gestão, é imprescindível que conheçamos os diferentes modelos de avaliação do desempenho.

Na empresa APTIV, todos os funcionários passam por avaliações de desempenho desde a sua admissão. Para os novos funcionários a primeira avaliação acontece após completarem os 3 meses de experiências. Se o operador atingir todas as notas da avaliação, ele passa do período de experiência e tem o seu primeiro aumento de salário e para aumento de salário novamente, o colaborador terá outra avaliação de desempenho ao completar 9 meses de empresa.

A última avaliação de desempenho é feita com 18 meses (1 ano e meio) para atingir o teto do salário referente ao cargo de Operador I. A partir daí, o colaborador passa a ter avaliação uma vez ao ano, apenas para avaliar comportamento, produtividade, etc, sem alterações salariais.

O mesmo acontece para funcionários que sobem de cargos dentro da empresa. Quando o funcionário passa para outro cargo, ele tem a primeira avaliação com 3 meses, depois com 6 meses, 1 ano e as outras avaliações são feitas anualmente até que atinja o teto salarial referente ao cargo em que ocupa.

Modelos de avaliação de desempenho utilizados na empresa APTIV/Pinhal

AVALIAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS - MANUFATURA									
NOME:			REG.:			ÁREA.:			
DATA DA AVALIAÇÃO:			FUNÇÃO:						
Produtividade:			Qualidade:			Absenteísmo:			
Otima (3)	Acima do objetivo	<input type="checkbox"/>	Otima (3)	Zero Defeito	<input type="checkbox"/>	Alto (0)	4 Faltas ou mais	<input type="checkbox"/>	
Boa (2)	Dentro do objetivo	<input type="checkbox"/>	Boa (2)	Dentro PPM da área	<input type="checkbox"/>	Médio (1)	3 Faltas	<input type="checkbox"/>	
Regular (1)	Abaixo do objetivo (em evolução)	<input type="checkbox"/>	Regular (1)	Defeitos constantes	<input type="checkbox"/>	Baixo (2)	2 Faltas	<input type="checkbox"/>	
Em Desenvolvimento	Treinamento	<input type="checkbox"/>	Abaixo da Média (0)	Dificuldade de adaptação	<input type="checkbox"/>	N. Aplicável (3)	Zero Faltas	<input type="checkbox"/>	
	NOTA:			NOTA:			NOTA:		
Comportamento:							Bom (3)	Regular (2)	Ruim (1)
Respeita as normas e regras estabelecidas pela empresa de acordo com o manual das Regras de Conduta.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeita seu superior e seus colegas de trabalho, adotando postura e palavreado adequada ao ambiente fabril.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utiliza os Epis necessários a sua função, conforme instrução de segurança do seu posto de trabalho.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pratica as regras estabelecidas pelo 5S, garantindo a organização e limpeza do seu posto trabalho e locais de uso coletivo.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Respeita os horários estipulados pela empresa (entrada, saída, refeição, café).							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contribui com o trabalho em time da planta em busca de alcançar os resultados propostos.							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participa ativamente dando sugestões/implementando melhorias em sua área de trabalho (Central de Idéias).							<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
							NOTA:		
							0,0%	NOTA FINAL MONTAGEM:	PERC. (%):

O modelo acima é utilizado para avaliar os funcionários do setor de manufatura da empresa. Todos os operadores que trabalham nas linhas de produção são avaliados pelos seus respectivos coordenadores de maneira individual. O coordenador avalia juntamente com os funcionários quais tópicos estão de acordo com as metas da empresa e quais ainda precisam ser trabalhados e desenvolvidos. Esse modelo de avaliação é uma Escala de Pontuação gráfica.

Aplicável somente a área de Corte:	Bom (3)	Regular (2)	Ruim (1)
Atinge sempre o objetivo de set up	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atinge sempre o objetivo de downtime	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atinge sempre o objetivo de produtividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
NOTA:			
0,0%	NOTA FINAL CORTE:	PERC. (%):	0,0%
Possui historico de advertência por ato indisciplinar? <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Sim			
Se sim, anexar relatório da aplicação das medidas administrativas Regras de Conduta.			
Compromisso: _____			

Pontos Fortes: _____			

Pontos a Melhorar: _____			

Para os operadores da área de Corte um outro modelo de avaliação é aplicado juntamente com o modelo de Escala de pontuação gráfica. Esse modelo é chamado de Análise de Performance, no qual o líder da área descreve de maneira mais aberta quais são os pontos positivos e negativos do desempenho apresentado pelo funcionário, podendo alinhar algumas técnicas para chegar aos resultados almejados.

Cargos & Salários: Para fazer juz ao reajuste salarial, o colaborador deve estar isento de advertências escritas por problemas de qualidade, segurança e indisciplina, ter absenteísmo inferior a 2% no período, e nota final superior a 80%. As faltas que excederem o limite por motivo de afastamento, deverão ser avaliadas caso a caso pelo supervisor.		
<input type="checkbox"/> Aprovado <input type="checkbox"/> Reprovado		
Assinaturas:		
_____	_____	_____
Colaborador	Líder Time / Registro	Supervisor

Após a avaliação feita pelo líder juntamente com o colaborador, a nota é somada e os resultados são levados ao departamento de RH para que tomem as devidas decisões referentes aos ajustes salariais.

• APTIV •		AVALIAÇÃO DE HORISTAS INDIRETOS							
		Validação: a ser aplicada em até 1 semana após o treinamento / Certificação: a ser aplicada em até 1 semana após o treinamento							
NOME:		DATA ADMISSÃO							
TURNO:		(<input type="checkbox"/>) VALIDAÇÃO		(<input type="checkbox"/>) CERTIFICAÇÃO		FORMULÁRIO APLICÁVEL PARA DECIDIR SE O CONTRATO DO EMPREGADO DEVE SER			
AREA: PC		(<input type="checkbox"/>) Operador de recebimento/escritório		(<input type="checkbox"/>) Operador supermercado		(<input type="checkbox"/>) Operador Supermercado Cabo		(<input type="checkbox"/>) Operador Expediente	
AREA: PC/IMFG - Rotas de entrega:		(<input type="checkbox"/>) Componentes		(<input type="checkbox"/>) Produtos Acabados		(<input type="checkbox"/>) Circuitos/Tubos		(<input type="checkbox"/>) Die Center	
		(<input type="checkbox"/>) Operador OPS							
ITEM	CRITÉRIOS (Pontuação min. e máx.)	Validação (1) Treinador-Líder Imediato				Validação (2) (se necessário) Treinador-Líder Imediato			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Q	QUALIDADE (Apenas Operador de rota de entrega) 1 - Resultado da análise ABC mostra que o operador não segue o método de trabalho definido. 4 - Resultado da análise ABC mostra que o operador segue totalmente o método de trabalho definido (nenhuma não conformidade encontrada).								
	DIVERGÊNCIAS (somente para Recebimento, Supermercado, Expediente) 1 - Funcionário frequentemente gera a necessidade de ajustes no sistema, devido a divergências encontradas entre físico vs MFG. 4 - Funcionário nunca gera a necessidade de ajustes no sistema								
	QUALIDADE (Operador OPS) 1 - Não entrega as ordens de produção no lugar certo/seqüência correta; ordens de produção muitas vezes tem erros de informação (informações desatualizadas) 4 - Entrega as ordens de produção no lugar certo / seqüência correta, não há erros de informações nas ordens de produção (informações atualizadas no prazo)								

O modelo acima também é uma Escala de pontuação gráfica um pouco mais elaborada, aplicada aos funcionários da área de logística. Nessa avaliação os indicadores são separados entre Q (qualidade), V (volume), C (custo), Conhecimento e Comportamento. Cada indicador possui 4 níveis, sendo eles o nível 1, considerado o pior desempenho apresentado, e o nível 4, considerado a meta de desempenho da empresa. Os níveis 2 e 3 são intermediários. O avaliador deve analisar e discutir com o funcionário em qual nível ele mais se enquadra referente a cada indicador que está sendo avaliado.

V	CARTÃO KANBAN ENTREGUE NO PRAZO (Somente p/ operador de rotas de entrega) 1 - Cartões Kanban não estão sendo recolhidos/ abastecidos na hora/forma certa (causando paradas na montagem, CT e Coringas indo buscar material no supermercado ...) - Não sabe o que fazer em caso de falta ou excesso de material; 4 - Cartões Kanban estão sendo recolhidos/ abastecidos na hora/forma certa o tempo todo - sabe o que fazer em caso de falta ou excesso de material;	7
	Aderência ao Tempo de Ciclo (Todas as funções exceto Operador OPS) 1 - Não consegue realizar suas atividades dentro da meta do tempo de ciclo. 4 - Consegue realizar suas atividades no tempo de ciclo proposto e sugere melhorias.	8
	Aderência ao Tempo de Ciclo (Operador OPS) 1 - Não consegue realizar suas atividades dentro da meta do tempo de ciclo; frequentes atrasos para entregar as ordens de produção; 4 - Consegue realizar suas atividades no tempo de ciclo proposto; raramente atrasa para entregar as ordens de produção e sugere melhorias.	9

C	10	Instrução de Trabalho, Regras, Procedimentos Internos (Operador OPS) 1- Tem conhecimento, porém na prática tem problemas (não considera as informações de feedback do último número de série para gerar ordens, gera as ordens a partir do zero todos os dias ao invés de considerar o último número de série...) 4 - Tem amplo conhecimento, coloca em prática e divulga.
	11	Instrução de Trabalho, Regras, Procedimentos Internos (outras funções) 1- Tem conhecimento, porém na prática tem problemas (cartões kanban não recolhidos, material abastecido no lugar errado na linha de montagem, material alocado no lugar errado no Recebimento/ Supermercado/Expedição...); 4 - Tem amplo conhecimento, demonstra, dissemina e coloca em prática.
Conhecimento	12	CONHECIMENTO DE EXCELÊNCIA - Definição de Visão, Missão e Fundamentos da Excelência 1- Não conhece nenhum deles 4 - Conhece todos eles, e procura colocar em prática todos os dias.
	13	CAPACIDADE DE CONHECIMENTO E APRENDIZAGEM 1 - Tem dificuldade para aprender. Necessita constantemente de instruções detalhadas. 4 - Aprende com rapidez surpreendente. Grande capacidade de avaliação.

COMPORTAMENTO	14	ABSENTÉISMO/PONTUALIDADE: 1- Falta ao trabalho sem informar previamente; se atrasou mais de uma vez. 4- Nunca faltou ao trabalho ou chegou atrasado.
	15	RELAÇÕES HUMANAS 1- Não pratica o trabalho em equipe, cria conflitos, é rude, não ajuda os colegas, tem dificuldade de relacionamento com o Coordenador de Time; 4- É um bom trabalhador em equipe, ajuda a resolver os conflitos, ajuda os colegas, contribui para um bom ambiente de trabalho, tem um bom relacionamento com o Coord. de Time
	16	FLEXIBILIDADE 1 - Não aceita mudança de turno ou de trabalho para atender às necessidades da planta. 4 - É totalmente flexível quanto a mudança de turno, trabalho, e outras plantas.
	17	COMPROMETIMENTO 1- Não está comprometido com as necessidades da área, não conhece os resultados nem do quadro QVC, e não busca informação; 4- É extremamente comprometido, dedicado, sempre disposto a ajudar, totalmente envolvido em alcançar as metas, sugere melhorias com base nos resultados.
	18	DISCIPLINA - CONFORMIDADE COM AS POLÍTICAS DELPHI 1- Não cumpre as Políticas Delphi (Regras e procedimentos); 4- Cumpre totalmente com as políticas Delphi (Regras e Procedimentos) e incentiva o time a cumpri-las.

AVALIAÇÃO	Itens classificados como "1"	Para ser validado, o operador deve ser re-treinado nos itens classificados como "1" no Q-V-C e conhecimentos, mesmo que o resultado global seja maior que 75%.							
	Método para Cálculo Manual	Conte o número de "X" em cada seção. Multiplique as perguntas contadas em cada seção por 1,2,3, or 4. Some e divida pela maior nota mencionada abaixo, cf. cada função. Anote o resultado na parte Resultado Final. Ex: para Operador de Rota: 2 Q's em "1", 4 Q's em "2", 5 Q's em "3" e 3 Q's na coluna "4". $(2*1+4*2+5*3+3*4)/72= 66\%$							
	Total de X em cada coluna- Cálculo Manual								
	RESULTADO FINAL - Cálculo Manual								
	RESULTADO FINAL - Cálculo automático								

<p>Para ser certificado o operador deve ser re-treinado nos itens classificados como "1" no Q-V-C e conhecimentos, mesmo que o resultado global seja maior que 85%.</p>							
<p>Conte o número de "X" em cada seção. Multiplique as perguntas contadas em cada seção por 1,2,3, or 4. Some e divida pela maior nota mencionada abaixo, cf. cada função. Anote o resultado na parte Resultado Final. Ex. para Operador de Rota: 2 Q's em "1", 4 Q's em "2", 5 Q's em "3" e 3 Q's na coluna "4". $(2*1+4*2+5*3+3*4)/72= 66\%$</p>							
0%				0%			

4. CONCLUSÃO

Neste Projeto Integrado reunimos todas as informações necessárias para mostrar nossos conhecimentos nas matérias abordadas.

Apresentamos informações aprofundadas sobre o Desempenho de Recursos Humanos, como o Treinamento e Desenvolvimento (T&D), seus métodos e processos de diagnóstico são importantes e impactantes dentro de uma organização, afinal não há como dar uma solução correta para um problema organizacional, sem antes apurar detalhadamente a demanda.

Outro assunto importante que também abordamos detalhadamente, foi a Avaliação de Desempenho, suas técnicas de avaliação e os modelos usados pelas organizações, pois é a partir deste processo que as empresas usam como um artifício para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, e sobretudo a sua contribuição para o desenvolvimento da organização. Afinal, uma empresa forte no mercado, se tratando de gestão de pessoas, é aquela que possui colaboradores empenhados e comprometidos com os seus valores e propósitos, pois os tempos estão mudando e com isso, também a função dos líderes atuais, que hoje é de direcionar e orientar seus liderados pela sua jornada de trabalho, proporcionando uma experiência que agregue valor na carreira profissional.

Concluimos que uma gestão eficiente impacta diretamente no rendimento e produtividade dos colaboradores, no planejamento estratégico, na execução de metas estabelecidas, e por fim na imagem externa que a empresa possui.

Neste projeto integrado, portanto, aplicamos todos os conhecimentos sobre “Treinamento e desenvolvimento”, e “Avaliação de desempenho” alinhando com a empresa APTIV (anteriormente **Delphi Automotive**), uma empresa de autopeças norte-americana e uma das maiores do setor no mundo, contando com cerca de 169.500 empregados. Foi criada pela General Motors, tendo incorporado também outros segmentos industriais, tal como a **Delco Electronics**.

REFERÊNCIAS

APTIV. Disponível em: <<https://www.aptiv.com/>>. 2020. Acesso em: 20/11/2020.

ARMBRUST, Gabrielle. **Avaliação de desempenho: 9 tipos, como fazer e modelos.** GUPY. 2020. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 19/11/2020.

AVM. **CAPÍTULO II - 2.1- Métodos de Avaliação de Desempenho Humano e 2.1.5 - Métodos Mistos.** Disponível em: <https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/n203745.pdf/>. Acesso em: 19/11/2020.

DIAS, Mariana. **Treinamento e Desenvolvimento: o que é, processos e tipos.** GUPY. 2020. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/treinamento-e-desenvolvimento/>>. Acesso em: 16/11/2020.

DOCUSIGN. **Conheça a história do RH e veja como esse departamento evoluiu.** 2019. Disponível em: <<https://www.docusign.com.br/blog/conheca-a-historia-do-rh-e-veja-como-esse-departamento-evoluiu#:~:text=Origem%20do%20RH,que%20envolviam%20empregador%20e%20empregado.>>>. Acesso em: 25/11/2020.

DOS SANTOS, Virgilio Marques. **O que é SMED? Como isso ajuda a reduzir o SETUP?** FM2S. 2017. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/smed/#:~:text=SMED%20%C3%A9%20uma%20sigla%20para,de%20setup%20de%20uma%20m%C3%A1quina./>>>. Acesso em: 24/11/2020.

FÉLIX, Victor. **Avaliação de desempenho: O que é?** MINDSIGHT. 2020. Disponível em: <https://mindsight.com.br/avaliacao-de-desempenho-o-que-e/?utm_term=avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20funcionarios&utm_campaign=AVD:+O+que+%C3%A9?&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=6339398899&hsa_cam=1063767719>

0&hsa_grp=106413825553&hsa_ad=451127317133&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-300083916438&hsa_kw=avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20funcionarios&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=Cj0KCQiAqdP9BRDVARIsAGSZ8AlMpfbItYkI6-bu iYezMZRjCIPa5dhDDRJ0qBYiunWUd4k25Ki9aboaAu9kEALw_wcB./> Acesso em: 19/11/2020.

FERNANDES, Kátia . R. **O que é treinamento e desenvolvimento (T&D)? Aprenda como capacitar colaboradores de uma vez por todas!** TWYGO. 2018. Disponível em:

<https://www.twygoead.com/site/blog/o-que-e-treinamento-e-desenvolvimento/#:~:text=Treinamento%20%C3%A9%20uma%20pr%C3%A1tica%20de,o%20desempenho%20pessoal%20dos%20colaboradores>. Acesso em: 14/11/2020.

GOMES, Victor. **6 Passos para Realizar um Levantamento de Necessidade de Treinamento.** RH PORTAL. 2017. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/necessidade-de-treinamento/>. Acesso em: 17/11/2020.

KENOBY. **Etapas do treinamento e desenvolvimento: entenda mais sobre o assunto!** 2020. Disponível em: <https://kenoby.com/blog/etapas-do-treinamento-e-desenvolvimento>. Acesso em: 17/11/2020.

LUDOSPRO. **Conheça as 4 etapas do treinamento e desenvolvimento.** 2019. Disponível em: [<https://www.ludospro.com.br/blog/etapas-de-treinamento-e-desenvolvimento./>](https://www.ludospro.com.br/blog/etapas-de-treinamento-e-desenvolvimento./>) Acesso em: 16/11/2020.

RIATO, Giovanna. **Aptiv investe para produzir mais no Brasil.** Automotive Business. 2018. Disponível em: [<https://www.automotivebusiness.com.br/noticia/27998/aptiv-investe-para-produzir-mais-no-brasil/>](https://www.automotivebusiness.com.br/noticia/27998/aptiv-investe-para-produzir-mais-no-brasil/>). Acesso em: 20/11/2020.

SOFTWARE AVALIAÇÃO. **O que é Avaliação de Desempenho?** 2020. Disponível em: <https://avaliacaodedesempenho.net/o-que-e-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em: 17/11/2020.

UNIFEOB. **Avaliação de Desempenho - AULA 1 - A Importância da Avaliação do Desempenho - Infográfico - Apresentação.** 2020. Disponível em: <https://gaia-lite.plataforma.grupoa.education/lite/default/247919>. Acesso em: 10/11/2020.

UNIFEOB. **Avaliação de Desempenho - AULA 2 - Modelos de Avaliação - Conteúdo do Livro - Apresentação.** 2020. Disponível em: <https://gaia-lite.plataforma.grupoa.education/lite/default/340853>. Acesso em: 21/11/2020.

UNIFEOB. **Avaliação de Desempenho - AULA 2 - Técnicas de Avaliação - Conteúdo do Livro.** 2020. Disponível em: <https://gaia-lite.plataforma.grupoa.education/lite/default/340836>. Acesso em: 16/11/2020.

UNIFEOB. **Treinamento e Desenvolvimento - AULA 2 - Métodos de Treinamento e Desenvolvimento - Conteúdo do Livro.** 2020. Disponível em: <https://gaia-lite.plataforma.grupoa.education/lite/default/246609>. Acesso em: 14/11/2020.

UNIFEOB. **Treinamento e Desenvolvimento- Aula 2/Unidade de Aprendizagem 4- O processo de diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento.** 2020. Disponível em: [<https://gaia-lite.plataforma.grupoa.education/lite/default/477392/>](https://gaia-lite.plataforma.grupoa.education/lite/default/477392/) . Acesso em: 24/11/2020.

ANEXOS





TREINAMENTO	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS
Curto prazo	Longo prazo
Foco em melhorar o condicionamento da pessoa para a execução de tarefas	Foco no crescimento da pessoa por meio do CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude
CHA não é atendido de forma sistêmica (Conhecimento, Habilidade e Atitude)	Ação continuada de aperfeiçoamento do CHA
Aprendizagem passiva, na qual o trabalhador recebe o conhecimento pronto para assimilação	Aprendizagem ativa, na qual o trabalhador é protagonista do seu desenvolvimento
As instruções devem ser colocadas em prática imediatamente	Existe um tempo para a incorporação progressiva do aprendizado

Métodos de desenvolvimento de pessoas

- ◆ Programas de trainees: mecanismo de enriquecimento planejado de capital humano a longo prazo e melhoria contínua da qualidade do pessoal.
- ◆ Treinamento planejado e contínuo de profissionais de alto nível da empresa, participação em atividades com monitoramento e avaliação de seu desempenho, vinculados à empresa, sua cultura, espírito de equipe e potencial de desenvolvimento
- ◆ curto-circuito de antigos programas de encareiramento profissional

