



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**PACK BAG EMBALAGENS**

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**  
**PACK BAG EMBALAGENS**

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

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

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

ESTUDANTES:

Julierme Lohan Gonçalves Silva, RA 18200144

Cleiton Espírito Santo, RA 18001798

Adriano da Silva Oliveira, RA 10122022

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>6</b>
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	10
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	15
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	19
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	27
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	29
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>33</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>35</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Sabemos da importância que traz o planejamento de ações dentro da empresa de promover treinamentos voltados a melhoria no processo de produção, evitando erros e oferecendo maior suporte e ajudando os colaboradores a fazerem um bom trabalho.

Vivemos em um mundo de crescente mudanças com novas tecnologias e as empresas precisam contratar e formar uma boa equipe, para que o trabalho seja bem organizado. Para isso, é preciso políticas internas voltadas a treinamentos que visam a qualidade dos produtos produzidos e também o bem estar de todos no local de trabalho.

Os treinamentos são a base para capacitação e formação dos colaboradores para executarem suas atividades de forma correta e no alcance dos objetivos e metas. É vital a participação do responsável de recursos humanos para promover e oferecer treinamentos tanto para novos colaboradores e também aos que já estão trabalhando na empresa. Pode surgir mudanças no setor produtivo como novas máquinas, novas técnicas de produção que melhorem e alcancem maiores metas.

A avaliação de desempenho, outro importante ponto estudado neste trabalho, mostra o desempenho esperado pelos colaboradores e como eles se apresentam no local de trabalho. É através dessa avaliação que verificamos cada perfil dos colaboradores, como aqueles que conseguem ir além da sua função e os que somente cumprem com sua atividade. Serve para medir o desempenho individual ou em grupo dos colaboradores.

Treinamento e avaliação de desempenho não são apenas responsabilidade do recursos humanos, mas também dos responsáveis da liderança empresarial. Estudaremos como se comporta e como é feito os treinamentos e avaliações no decorrer dos tópicos.

A Pack Bag é uma empresa com grande potencial, pois valoriza seus colaboradores e na sua política de qualidade coloca como um dos objetivos a capacitação dos seus funcionários. É fato, que por ser uma empresa que depende de mão de obra manual precisa criar políticas voltadas à melhoria dos seus processos e saúde de seus colaboradores.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA.**

Constituída em Maio de 2011, na cidade de Casa Branca – SP, localizado na rodovia 215/340 KM 237 250 M bloco B, Estr. Ac. Rod. Sp-340 - Industrial, Casa Branca - SP, 13700-000, a qual permite uma fácil logística para todo o território Nacional e fácil acesso ao porto de Santos , a PACK BIG BAG DE EMBALAGENS LTDA, CNPJ 13.478.113/0001-49, iniciou suas atividades com a Capacidade produtiva de 5000 unidades mês, ao fim deste mesmo ano, a fábrica ampliou sua produção com a mudança para galpão maior, assim sua produção alavancou para 9000 unidades mês.(PACK BAG,2020)

Em 2012, as ampliações continuaram e foram adquiridas novos equipamentos para a otimização do processo produtivo, novos colaboradores contratados e treinados, e mais uma ampliação concretizada, neste mesmo período a capacidade produtiva estava estimada em 14 mil unidades mês. No início de 2013, a empresa investiu em novas contratações para o controle administrativo, e reestruturou o chão de fábrica, implantando controles de qualidade, para que os produtos fabricados sejam inspecionados durante o processo de fabricação, para assim garantir a qualidade de nossos produtos. Ainda em 2013, novos investimentos em equipamentos foram realizados, e mais uma vez a capacidade produtiva foi ampliada. (PACK BAG,2020)

Para o Ano de 2014 a agressividade no mercado foi marcante para a PACK BAG, pois buscando sempre atuar em mercado de Big bag especiais com produtos extremamente competitivos, atuando com qualidade em seus produtos, alcançou a marca de 35 mil unidades mês, se consolidando em vários segmentos como empresa referência em fornecimento de Contentores flexíveis. Atuando na fabricação de contêiner flexível de polipropileno, popularmente conhecido como BIG BAG, produto utilizado em armazenagem, movimentação e transporte de diversos materiais em pó, grãos, e outros sólidos, com capacidade entre 100 kg a 2.000 kg. (PACK BAG,2020)

Atualmente a Pack Bag atua em diversos segmentos de mercado, tendo como principal qualidade o curto prazo de entrega muito bem alinhada com a ótima qualidade do produto. (PACK BAG,2020)

Com uma equipe a qual atua no mercado a mais de 10 anos consegue proporcionar a seus clientes os melhores resultados logísticos.

Devido ao grande conhecimento de mercado e a diversidade de segmentos a qual atua a PACK BAG possui know How para o desenvolvimento de novos produtos junto a seus clientes, atualmente este é o grande diferencial da PACK BAG sempre buscando otimizar ao máximo a logística de seus clientes, possuímos um departamento exclusivo para desenvolvimento buscando sempre a parceria com nossos clientes.(PACK BAG,2020)

Slogan: **“Agora você tem força.”**

Os principais fornecedores de matéria-prima são Zaraplast, MultiFitas, Propex, Têxtil Oeste, Tecnoplast, Lahuman e Impacta. Concorrentes são Sanwey, Guru Bag, Bonsucesso Textil e RG Embalagens. Clientes principais são: Boa safra, Rima, Nova Era, Liasa e Magnesita. (PACK BAG,2020)

### **3. PROJETO INTEGRADO**

O projeto apresenta de forma clara o quanto de importância os treinamentos e avaliações oferecem para o desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e experiências, na busca de melhores resultados, beneficiando empresas e colaboradores.

Treinamento e desenvolvimento a base do trabalho bem feito. Avaliação de desempenho ditando a evolução e formando talentos.

#### **3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

O aprendizado diz respeito à aquisição de conhecimento, habilidades, competências, atitudes ou comportamentos. Mas o foco do treinamento e do desenvolvimento não é que os funcionários aprendam por aprender. Atualmente, a simples oferta de programas de treinamento não é o bastante para conseguir o apoio e o investimento de executivos e estabelecer a credibilidade do setor de treinamento e desenvolvimento junto aos gerentes e funcionários. O aprendizado precisa demonstrar de que forma contribui o papel do treinamento e do desenvolvimento no negócio

Aprendizado Capital humano  
Treinamento formal e desenvolvimento de funcionários  
Gestão do conhecimento  
Aprendizado informal  
Melhoria de desempenho  
Alcance das metas de negócio.

Treinamento e desenvolvimento em contexto a vantagem competitiva da empresa por meio da melhoria do desempenho dos funcionários, do apoio à estratégia de negócio (como o crescimento da empresa) e da colaboração significativa para os resultados da empresa, como qualidade, produtividade, desenvolvimento de novos produtos e retenção de funcionários importantes. Da perspectiva da empresa, o que os funcionários aprendem contribui para o desenvolvimento de ativos intangíveis, como é o caso do capital humano, que é a soma de conhecimento (saber o quê), habilidades avançadas (saber como), entendimento do sistema e criatividade (saber por quê) e motivação para oferecer produtos e serviços de alta qualidade (preocupar-se porquê). O capital humano pode ser mais valioso que o capital material (equipamento ou

tecnologia) ou o capital financeiro (ativos monetários, dinheiro), dando à empresa uma vantagem em relação aos seus competidores, já que é difícil de imitar ou comprar, sendo exclusivo da empresa. O aprendizado se dá de diversas maneiras em uma empresa.

O treinamento é o esforço planejado de uma empresa para facilitar o aprendizado de competências, conhecimentos, habilidades e comportamentos relacionados ao trabalho. Seu objetivo é que os funcionários tenham domínio de conhecimentos, habilidades e comportamentos e possam aplicá-los às atividades do dia a dia. O desenvolvimento é semelhante ao treinamento, porém mais focado no futuro. Ele engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções. Treinamento e desenvolvimento formais dizem respeito aos programas, cursos e eventos desenvolvidos e organizados pela empresa. Normalmente, exige-se que os funcionários compareçam ou realizem esses programas, que podem incluir treinamentos presenciais (como cursos conduzidos por um instrutor) e on-line. Neste capítulo, você verá que as empresas norte-americanas investem bilhões em treinamento formal. O aprendizado informal também é um importante facilitador do desenvolvimento do capital humano, e é aquele em que o estudante toma a iniciativa motivado por uma vontade de crescer. É um aprendizado que envolve ação e esforço e que não acontece em um cenário de aprendizado formal.

O aprendizado informal acontece sem instrutor, sendo que a extensão, a profundidade e a duração são controladas pelo funcionário. Esse aprendizado acontece conforme sua necessidade e vontade em aprender sozinho ou por meio de interações sociais presenciais ou que façam uso de tecnologias. Também abrange interações não planejadas com colegas, trocas de e-mail, mentoring informal ou uso de redes sociais desenvolvidas pela empresa ou disponíveis ao público, como Twitter e Facebook. A aplicação das mídias sociais a partir de uma estratégia de marketing para uma estratégia de aprendizado e a disponibilidade de tecnologias Web 2.0, como redes sociais, blogs e wikis, facilitam o acesso dos funcionários à aprendizagem social ou aprendizado por meio da colaboração e compartilhamento com uma, duas ou mais pessoas. Estima-se que o aprendizado informal possa representar até 75% do aprendizado dentro das organizações. Um dos motivos pelos quais o aprendizado informal é tão importante é



que ele pode levar ao desenvolvimento efetivo de conhecimento tácito, em oposição ao conhecimento explícito. O conhecimento explícito é aquele bem documentado, facilmente articulado e transferido de pessoa para pessoa. Alguns exemplos desse tipo de conhecimento são processos, checklists, fluxogramas, fórmulas e definições, tendendo a ser o foco principal do treinamento formal e do desenvolvimento de funcionários.

Introdução ao treinamento e desenvolvimento de funcionários com conhecimento tácito, que é o conhecimento pessoal baseado em experiências individuais, difíceis de sistematizar. As características do treinamento formal e dos programas de desenvolvimento (curta duração do treinamento em sala de aula, presencial ou on-line e poucas oportunidades de praticar) podem limitar até que ponto o conhecimento tácito pode ser adquirido. Por isso, o aprendizado informal é vital para o desenvolvimento de conhecimento tácito, já que envolve interações entre os funcionários e trocas pessoais com seus pares, colegas e especialistas. Entretanto, é importante salientar que o aprendizado informal não deve substituir o treinamento e o desenvolvimento formais, necessários para preparar os funcionários para as suas tarefas e ajudá-los a avançar para postos mais elevados. O aprendizado informal é um complemento do treinamento na medida em que ajuda os funcionários a obterem o conhecimento tácito que não é adquirido pelo treinamento formal. A gestão do conhecimento é um processo que visa melhorar o desempenho da empresa através da elaboração e implantação de ferramentas, processos, sistemas, estruturas e culturas que aprimorem a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento, contribuindo para o aprendizado informal. A empresa de tecnologia global Cerner Corporation, localizada na cidade de Kansas no Missouri, desenvolveu o uCern, um sistema que pode ser usado por funcionários e clientes para compartilhar conhecimento sobre soluções, projetos e interesses profissionais. Com a ajuda da gestão do conhecimento, a Caterpillar Inc. está se tornando uma organização de aprendizado contínuo. Há 30 anos, essa fabricante de equipamentos, motores e turbinas a gás para as indústrias de construção e mineração tinha na sua fábrica e equipamentos o seu maior valor. Hoje, o maior valor da empresa são os seus ativos intangíveis. O sistema de gestão com base na web da Caterpillar, conhecido como Knowledge Network, possui milhares de comunidades de prática, que vão desde pequenas equipes até centenas de funcionários em todo o mundo. Essas

comunidades são válidas para que os funcionários obtenham tanto conhecimento explícito quanto tácito, podendo ser usadas para distribuir informações, postar dúvidas e armazenar materiais para consulta. Uma das comunidades de prática foca em junções parafusadas e fixadores. Isso dá aos engenheiros especializados, que normalmente trabalham sozinhos na produção de instalações, a oportunidade de consultar outros engenheiros ou pedir uma segunda opinião em projetos e problemas. A comunidade de prática resultou em uma melhoria na tomada de decisões, aumento na colaboração e trabalho em equipe e melhoria no desenvolvimento e design de produtos. Os membros da comunidade sobre junções, Bolted Joints and Fastener, com a comunidade Dealer Service Training, economizaram mais de \$ 1,5 milhão com as suas interações on-line. Muitas empresas que reconhecem o valor da aprendizagem tomaram medidas para garantir que o treinamento e o desenvolvimento formais de funcionários estejam associados aos objetivos e metas estratégicos do negócio. Outras medidas usadas incluem utilizar um projeto de processo educativo para garantir que os programas sejam eficazes e comparar ou fazer o benchmarking dos programas da empresa em relação aos seus competidores ou outras empresas na indústria. A equipe Learning and Education (Aprendizagem e Educação, L&E) sofreu uma reestruturação para ser alinhada com as metas do negócio relacionadas a valor e impacto. A L&E trabalha com o negócio para entender o que ele deseja que a educação represente. Isso garante a inovação contínua no fornecimento de treinamentos e métodos educacionais através da avaliação.

Treinamento e desenvolvimento em contexto de novas tecnologias e do teste das mesmas em pequenos projetos-piloto. O gestor da aprendizagem encarregado da L&E é membro da equipe de liderança da empresa, o que lhe dá a oportunidade de debater ideias sobre métodos, oferta e conteúdo dos treinamentos com outros gerentes de níveis altos. A L&E patrocina cursos tradicionais e virtuais, estudo autônomo, aprendizado em equipe, projetos de aprendizado ativo, coaching e mentoring, e conferências, atendendo mais de 150 mil usuários por ano em mais de 6 mil cursos, 12 mil sessões de treinamento em sala de aula e 19 mil sessões de treinamento na web. A PricewaterhouseCoopers utiliza um sistema de gestão do aprendizado para criar um ponto de acesso único para as atividades de treinamento. Para ajudar os funcionários a aprenderem conforme a necessidade, os programas on-line da empresa incluem conferências de vídeo e áudio, salas de aula virtuais e webcasting (sistema de

transmissão de áudio e vídeo). Para avaliar a eficácia do treinamento, a L&E leva em consideração sua influência nos resultados da empresa, como a retenção de funcionários de alto padrão. Além disso, discussões em grupos focais são utilizadas para conferir se os aprendizes e os gerentes estão satisfeitos com o treinamento. Também foi desenvolvido um programa em sustentabilidade para ajudar os associados a saberem como oferecer soluções para seus clientes. O investimento da empresa no programa valeu a pena: estima-se que ela obteve um retorno de mais de 1.000% no incremento de novos negócios e reputação no mercado.

No futuro, a L&E pretende fortalecer a relação entre treinamento, desenvolvimento e o negócio, focando em como tornar o aprendizado ainda mais acessível e próximo às necessidades dos funcionários. A L&E quer integrar o aprendizado e o conhecimento para acelerar o desenvolvimento do seu pessoal e aprimorar as suas competências. Essa discussão não tem como intuito minimizar a importância do “treinamento tradicional” (foco em aquisição de conhecimento, habilidades e competências), mas mostrar que para muitas empresas o treinamento está caminhando do foco nas habilidades para a ênfase no aprendizado contínuo, criação e compartilhamento do conhecimento.

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

#### **Métodos de treinamentos**

Método de apresentação: Os métodos de apresentação são aqueles em que os aprendizes são destinatários passivos de informações, como fatos, processos e métodos de resolução de problemas. Os métodos de apresentação em sala de aula orientados por um instrutor incluem palestras, vídeos, livros de exercícios e manuais, DVDs e jogos, ou seja, uma combinação de métodos que pode envolver os aprendizes ativamente e ajudar na transferência do treinamento.

Métodos práticos: Os métodos práticos são aqueles que exigem que o participante esteja ativamente envolvido no aprendizado, incluindo treinamento no local

de trabalho, simulações, estudos de caso, jogos de negócios, dramatizações e modelagem do comportamento. Esses métodos são ideais para desenvolver habilidades específicas, compreender como habilidades e comportamentos podem ser transferidos para o trabalho, experimentar todos os aspectos da realização de uma tarefa ou lidar com questões interpessoais que surgem no trabalho.

Métodos de formação de grupos: 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 construírem 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.

As mídias sociais são tecnologias móveis on-line usadas para criar comunicações interativas que permitam a criação e a troca de conteúdo gerado pelos usuários, como blogs, wikis, redes do tipo Facebook, MySpace e LinkedIn, microblogs como o Twitter e mídia compartilhada como o YouTube. As mídias sociais podem ser usadas para: Fornecer links para recursos como seminários on-line, vídeos e artigos relacionados a novos conteúdos de aprendizagem. Ajudar a determinar questões e necessidades de treinamento futuras, usando funções de marcação. Reforçar e sustentar a aprendizagem. Atuar como ferramenta de coaching ou aconselhamento. Estabelecer vínculo com os alunos antes, durante e depois de um evento de treinamento formal. Envolver funcionários da Geração X e da Geração Y. Oferecer conteúdo antes do evento de aprendizagem presencial.

As simulações e jogos foram apresentados como método de treinamento tradicional, veja como o desenvolvimento da tecnologia e dos softwares melhorou o aprendizado e a transferência que podem ser resultado deles. Simulações e jogos que são oferecidos através de um computador pessoal .

Métodos de treinamento e desenvolvimento (aparelho específico como o Xbox) mergulham os aprendizes em exercícios de tomada de decisões em um ambiente artificial, porém realista, que possibilita que eles aprendam as consequências de suas

decisões. Jogos de simulação são muito populares e estima-se que 40% dos adultos joguem videogames. A questão é como usar os aspectos divertidos e motivacionais dos jogos para ajudar os funcionários a adquirirem conhecimento e habilidades.

A realidade virtual oferece aos aprendizes uma experiência de aprendizagem tridimensional, permitindo que as simulações sejam ainda mais realistas. Através do uso de equipamentos especializados ou da visualização de um modelo virtual na tela do computador, os participantes movem-se por um ambiente simulado e interagem com os seus componentes.

Essa tecnologia é usada para estimular vários sentidos do usuário, com dispositivos que transmitem informações do ambiente aos sentidos. Para criar um ambiente artificial realista, utilizam-se interfaces de áudio, luvas que dão a sensação de toque, esteiras ou plataformas de movimento.

Os dispositivos também comunicam as informações sobre os movimentos do funcionário para o computador. Esse tipo de dispositivo proporciona a ele a percepção de realmente estar em um determinado ambiente, fator que é influenciado pelo volume de informação sensorial disponível, pelo controle sobre os sensores no ambiente e pela capacidade do aprendiz de modificar o ambiente.

Há várias vantagens em usar um mundo virtual no treinamento. Ainda que poucos estudos tenham sido realizados até o momento, as pesquisas apontam que os alunos ficam mais satisfeitos com experiências no mundo virtual e aprendem mais rápido do que em programas tradicionais.

O ambiente virtual pode reproduzir um ambiente de trabalho real, permitindo aos aprendizes praticarem as suas habilidades sem prejuízo a produtos ou pacientes e, ao mesmo tempo, visualizando as consequências reais das suas ações.

Ele também oferece um local para se encontrar instrutores, gerentes e outros funcionários, que podem atuar como professores. Os mundos virtuais são úteis para a construção de habilidades em tarefas que não são de rotina e procedimentos difíceis de definir com base em julgamento ou solução de problemas e, ainda, para o ensino de

habilidades interpessoais como gestão do tempo, comunicação, liderança e trabalho sob pressão.

Também é possível a realização de exercícios de equipe e de solução de problemas em grupo, porque se podem criar avatares para simular outros participantes ou envolver aprendizes reais em uma simulação simultânea.

A aprendizagem a distância é usada por empresas geograficamente dispersas para fornecer informações sobre novos produtos, políticas ou procedimentos, além de oferecer treinamento em habilidades e palestras de especialistas para funcionários que estejam fazendo trabalho de campo.

A aprendizagem a distância inclui salas de aula virtuais, que têm as seguintes características: projeção de imagens estáticas, animadas ou vídeos, discussões em áudio entre instrutor e participantes, compartilhamento de softwares, interações através de votações assistidas por tecnologia e ferramentas de marcação de quadro branco.

A aprendizagem a distância é caracterizada por comunicações bilaterais entre pessoas e, atualmente, envolve dois tipos de tecnologia. A primeira delas é a teleconferência, que é a troca síncrona de áudio, vídeo e/ou texto entre dois ou mais indivíduos que estão em locais diferentes.

Os funcionários participam dos programas de treinamento em instalações nas quais podem comunicar-se com instrutores (que estão em outro local) e com outros aprendizes através de telefones ou computadores. O segundo tipo de aprendizagem a distância também inclui treinamento individualizado com base em computador, no qual os funcionários participam do treinamento em qualquer lugar.

Neste tipo, utilizam-se métodos de treinamento multimídia, como treinamento on-line, os materiais e tarefas da disciplina são distribuídos por intranet, Componentes do sistema de tutoria inteligente Especialista de domínio Dá informações sobre como desempenhar uma tarefa Modelo de aprendiz Dá informações sobre o conhecimento dos alunos Interface do usuário Permite que o aprendiz interaja com o sistema Gerador de cenários para aprendizes Determina o grau de dificuldade e a ordem em que os

problemas são apresentados aos aprendizes Gerente de sessão de treinamento Interpreta as ações dos aprendizes e registra os resultados ou dá coaching .

Métodos de treinamento com base em tecnologia vídeo ou CD-ROM e instrutores e aprendizes interagem através de e-mails, quadros de recados e sistemas de conferência.

### **COMO ESCOLHER UM MÉTODO DE TREINAMENTO**

Se você estiver na posição de instrutor ou de gerente, é provável que deva escolher um método de treinamento, o que pode parecer difícil em razão do grande número de métodos disponíveis. Uma maneira de selecionar um método de treinamento é através da comparação. Avalie cada método com relação a várias de suas características, também são identificados os tipos de resultados de aprendizagem relacionados a cada um. Cada método e quesitos, como característica do ambiente de aprendizagem, transferência do treinamento, custo e eficácia, recebem uma classificação de nota alta, média ou baixa.

De que forma você pode usar essa tabela para escolher um método de treinamento, o primeiro passo na escolha do método é identificar o tipo de resultado que você quer que o treinamento influencie, esses resultados podem ser informações verbais, habilidades intelectuais, estratégias cognitivas, atitudes e habilidades motoras.

Pesquisas sobre métodos específicos mostram que, para que o aprendizado seja eficaz, o método instrucional precisa combinar com o resultado desejado. Pesquisas em modelagem do comportamento e dramatização apontam que esses métodos levam a resultados positivos mas que a eficácia varia de acordo com os critérios usados para avaliá-los, isso destaca que o método de aprendizagem específico usado para oferecer o treinamento não é o mais importante, e sim a escolha de um método com base nos resultados desejados e nas características que facilitam o aprendizado e a transferência de treinamento.

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

De acordo com a política da qualidade da empresa: “Cumprir com os requisitos negociados com nossos CLIENTES, assegurar a melhoria contínua dos nossos produtos e serviços e a busca constante pela sua satisfação. Investir em treinamento, educação, conscientização e competência dos nossos colaboradores, promovendo o seu desenvolvimento profissional. Buscar o aumento da rentabilidade do negócio, reduzir desperdícios, melhorar continuamente nossos processos e o Sistema de Gestão da Qualidade- SGQ”, vemos o grau de importância que tem em capacitar e formar colaboradores conscientes com os objetivos da empresa.

De acordo com o procedimento do RH os treinamentos são colocados dessa forma:



**Código: PQ/RH/01/7.1.6**

**Revisão: 04**

**Data: 19/06/2020**

**Setor resp.: Recursos Humanos**

**Conhecimento, competência e conscientização**

**2. Procedimento**

**2.1. Descrições de cargos**



O setor de Recursos Humanos, juntamente com a chefia direta de cada processo do SGQ ( Sistema de gestão da qualidade), elabora as descrições de cargos, com o conhecimento e competências necessárias para o exercício das operações pertinentes e existentes na PACK BAG. As descrições de cargos estão no MDC (manual de descrição de cargos), de acordo com as experiências, habilidades e escolaridade mínima, necessária para o bom desempenho das operações. Para a implementação da competência necessária das pessoas da PACK BAG, a área de Recursos Humanos, quando da contratação do novo empregado tomará como base a descrição de cargo equivalente a necessidade. Após a seleção, o novo empregado contratado seguirá a sistemática que a PACK BAG definiu para a implementação do treinamento. (PACK BAG,2020)

Na contratação, o RH disponibiliza ao colaborador contratado um Check List da documentação necessária de acordo com o MDC. Nos casos em que o colaborador não forneça algum documento ou que não tenha algum treinamento julgado necessário para o cargo, deve-se adequar até o vencimento da experiência, caso contrário o colaborador é considerado inapto, com isso, o mesmo não será efetivado. (PACK BAG,2020)

## **2.2. Treinamentos**

Os colaboradores da Pack Bag são treinados considerando treinamentos dos tipos:

### **2.2.1. Treinamento de integração**

São realizados com o objetivo de integrar o novo empregado da PACK BAG, orientando-o sobre a Política da Qualidade, Normas Administrativas Gerais, Normas de Segurança Industrial, Boas Práticas de fabricação e Direitos e Deveres do empregado. São mantidas IDOC na área de Recursos Humanos. (PACK BAG,2020)

### **2.2.2. Treinamento operacional**

Os treinamentos operacionais são ligados à atividade que o colaborador desempenha, com a finalidade de capacitar o mesmo para desempenhar tal função. Para o planejamento e realização desse tipo de treinamento, são seguidas as etapas a seguir:

### Identificação das Necessidades de Treinamento (NECTRE)

Estabelecidas de acordo com as competências requeridas para o bom desempenho da função ocupada pelo colaborador. Para atender esta etapa, o setor interessado deverá preencher o formulário NECTRE - Necessidade de Treinamento, nos meses de outubro de cada ano, para que a área de recursos humanos elabore o PAT - Plano Anual de Treinamento do ano seguinte. Se houver uma nova necessidade de treinamento após o PAT ser aprovado, o mesmo deverá ser incluso após a aprovação da Diretoria. (PACK BAG,2020)

Preenchimento do formulário NECTRE: Este formulário, além dos campos comuns aos formulários da qualidade, possui basicamente cinco colunas, nas quais deverão ser preenchidos o cargo/função do colaborador a ser treinada, a quantidade de colaboradores treinados, as atividades de treinamento solicitadas, indicando o nome do curso ou número do PQ/IS (procedimento da qualidade / instrução de serviço), indicando entre parênteses a sigla UR (última revisão), e informar se o treinamento é interno ou externo. Depois de preenchida a lista de necessidades de todos os setores que compõem o SGQ, deverá ser entregue ao RH para que seja elaborada o PAT do ano seguinte. (PACK BAG,2020)

### **2.3. Documentos necessários para compor a pasta do colaborador**

Para o início das atividades, o colaborador deve fornecer à empresa os seguintes documentos:

- Documentos que comprovem a escolaridade: certificado e/ou histórico escolar;
- Documentos que comprovem a experiência: Cópia da CTPS identificando experiência anterior.

Além dos documentos citados acima, o RH deve manter IDOC dos seguintes documentos:

- Registros de treinamentos internos (REGTRE) e certificados de cursos externos (CERTIFICADOS);

- Documentos que comprovem a habilidade: Avaliação do empregado para Efetivação, mudança de função e cargo.

**NOTA:** O registro e controle dos treinamentos realizados e a avaliação das habilidades serão registrados de forma geral, a partir da planilha correspondente. (PACK BAG,2020)

#### **2.4. Conscientização**

A PACK BAG assegura que pessoas que realizam trabalhos sob o controle da organização estejam conscientes com:

- a) da política da qualidade;
- b) dos objetivos da qualidade pertinentes;
- c) da sua contribuição para a eficácia do SGQ incluindo os benefícios de desempenho melhorado;
- d) das implicações de não estar conforme com os requisitos do sistema do SGQ.

#### **2.5. Comunicação**

A PACK BAG determina as comunicações internas e externas pertinentes para do SGQ incluindo:

- a) sobre o que comunicar;
- b) quando comunicar;
- c) com quem se comunicar;
- d) como comunicar;
- e) quem comunica.

Como já apresentado no projeto integrado anterior a Pack Bag possui a ISO 9000/2015, um padrão internacional de qualidade onde seus procedimentos são perfeitamente documentados para oferecer maior segurança aos seus clientes e parceiros.

Investir em capacitação, treinamento e qualidade de vida melhores são práticas diárias dentro da empresa e seus diretores cobram dos seus gestores que cumpram com o que pedi na política da qualidade da Pack Bag.

A empresa possui um controle mensal de horas de treinamentos na qual é necessário realizar treinamentos para melhorar as falhas decorrentes não só do setor fabril, mas também das outras áreas como PCP, vendas, financeiro, compras e outros setores que necessitem treinamentos. Os setores precisam trabalhar em conjunto onde um completa o outro, oferecendo melhores resultados e menos falhas que atrasem os objetivos da empresa como a satisfação dos clientes. A comunicação é um fator primordial para a perfeita sintonia entre setores e pode ocorrer falhas, cabe a estes identificar e melhorar essas falhas.

O treinamento é peça fundamental para buscar resultados melhores. A Pack Bag utiliza dos meios e recursos necessários para oferecer qualidade em seus treinamentos. São palestras, reuniões de indicadores da empresa, visitas a fornecedores e clientes e acompanhamento diário na produção através dos líderes como o processo de treinamento flui entre os colaboradores.

### **3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A compreensão de alguns conceitos básicos é fundamental para a seleção e aplicação dos modelos de avaliação nos diversos contextos organizacionais. Começaremos esta seção definindo desempenho, o cerne do conceito de avaliação de desempenho. De acordo com Peixoto e Caetano (2013), o desempenho é inerente ao relacionamento humano, à convivência familiar e profissional, dentro dos diversos ambientes psicossociais. Para os autores, desempenho consiste em um conjunto de

características ou capacidades técnicas e comportamentais conforme as quais o indivíduo deve realizar atividades ou ações ao encontro do que dele é esperado em termos de rendimento, seja pessoal ou organizacional. A partir dessa definição, podemos perceber que o acompanhamento e a mensuração do desempenho dos colaboradores não podem ser feitos de forma empírica, mas deve-se recorrer a recursos metodológicos, os chamados modelos, que tornam o processo mais dinâmico e assertivo.

Segundo Schmidt, Santos e Martins (2006) a gestão de desempenho é uma ferramenta gerencial que possibilita mensurar o quanto a performance dos colaboradores de uma organização ou um setor de trabalho está contribuindo para o atingimento dos objetivos organizacionais. Trata-se, portanto, de um processo contextualizado do qual a avaliação de desempenho faz parte. Assim, a avaliação de desempenho é necessária para que a empresa mantenha ou atinja os resultados almejados, uma vez que contribui para a administração eficaz dos recursos humanos. É, nesse sentido, compreendida como um processo cíclico e contínuo, tendo em vista que as metas e objetivos podem ser modificados, assim como as pessoas podem adaptar-se ou ajustar-se às demandas organizacionais.

Segundo Gramigna (2007), a partir do processo de avaliação de desempenho, o colaborador é acompanhado por meio de recursos técnicos ou tecnológicos, como observação da performance no trabalho, entrevista de conhecimento e capacidades, avaliação in loco (no mesmo lugar) do desempenho, levantamento dos registros e indicadores de produção, e análise do comportamento do colaborador diante de situações laborais para que sejam atribuído valores conforme categorias e variáveis de análise, como questionários. Diante dos dados em mãos, após a dois modelos de avaliação dos resultados de desempenho ou performance com base em padrões comportamentais ou atitudinais, como critérios de produtividade, o gestor faz apontamentos e direciona as ações dos colaboradores, de forma que, com essas orientações, o colaborador poderá ajustar-se, adaptar-se ou desenvolver-se de acordo com as demandas situacionais ou contingenciais.

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 organizações de pequeno porte, em especial, optam pelo sistema de avaliação tradicional, no qual os colaboradores fazem uma autoavaliação de sua performance no cargo e a sua chefia realiza uma avaliação individual de acordo com alguns critérios estabelecidos pela organização, atribuindo valores de resultados e direcionando as ações do colaborador por feedback. Algumas empresas, ainda, não possuem políticas de avaliação de desempenho, de forma que acabam adotando metodologias simplificadas como realizar uma avaliação de desempenho anual, com direito à devolutiva, ou fazer apenas a avaliação no período de experiência do colaborador e, posteriormente, realizar breves feedbacks para correção e direcionamento do desempenho.

Avaliação de desempenho tradicional Segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), a avaliação de desempenho tradicional visa analisar a performance e a produtividade de pessoas e equipes no contexto do trabalho. De acordo com as descrições das tarefas e funções, o colaborador é avaliado por sua chefia e recebe, ao final de determinado período, uma devolutiva sobre seu desempenho, conforme critérios estabelecidos no instrumento de avaliação. O intuito é orientar seu modo de agir diante das condições apresentadas por meio do desenvolvimento de competências técnicas e/ou comportamentais. Como comentamos, as organizações de pequeno e médio porte costumam optar pela avaliação de desempenho tradicional, uma vez que é mais fácil de ser estruturada e executada. A avaliação por competências, tema em voga na área de recursos humanos, é utilizada pelas empresas para analisar o desempenho de cada colaborador no intuito de determinar se ele é o mais qualificado para sua função, ajudando a encontrar os possíveis pontos de melhorias em sua performance. Por meio dela, é possível identificar colaboradores que precisam ser desligados ou desenvolvidos e destacar pontos positivos dos colaboradores e talentos na organização. Dutra, Dutra e Dutra (2017) destacam que, na avaliação por competências, o colaborador precisa alinhar seus conhecimentos e habilidades com as demandas da empresa, de forma que seu comportamento seja compatível com os valores organizacionais. Ou seja, o colaborador será avaliado não apenas por seu desempenho no cargo, mas também por

sua performance como membro da organização, de forma que seu desenvolvimento precisa estar alinhado aos objetivos estratégicos. Seu desempenho pode ser medido por meio das competências técnicas e profissionais que o cargo requer e as atitudes pertinentes a sua função, mas sempre é necessário alinhar as competências organizacionais com as competências profissionais e os gaps ou lacunas de desenvolvimento humano.

Esse modelo tem sido muito utilizado em substituição ao modelo tradicional, tendo em vista a junção de avaliação de performance com a avaliação de desempenho humano com base em competências profissionais. Como exige preparação dos avaliadores, das equipes de trabalho e da área estratégica que acompanha o processo de gestão de desenvolvimento. Todos os colaboradores precisam estar engajados no processo de desenvolvimento de competências profissionais e organizacionais. O mapa de competências pode ser utilizado pelas organizações para sintetizar, divulgar e padronizar as informações relativas às competências.

Sobre a avaliação de potencial Dutra, Dutra e Dutra (2017) afirmam que é importante para identificar as competências comportamentais de um colaborador para desempenhar determinados papéis ou realizar atividades que vão além de suas competências atuais e que, portanto, exigem seu desenvolvimento pessoal e profissional. Nesse caso, desenvolver profissionais potencialmente qualificados é uma estratégia tanto para o desenvolvimento organizacional quanto para o plano de sucessões. Para isso, porém, a organização necessita ter estruturado um plano de cargos, carreira e remuneração. Geralmente este modelo de avaliação é desenvolvido pela diretoria estratégica de recursos humanos, em que são responsáveis pelo planejamento e direcionamento de todas as ações de avaliação, acompanhamento e desenvolvimento do potencial humano. É importante destacar que esse modelo é muito utilizado em cargos de nível tático e estratégico, a fim de que a organização possa se beneficiar de futuros talentos que se destacam e desenvolvam seu potencial para sucessão. Agora sabemos no que consiste a avaliação de desempenho e por que é importante tanto para o colaborador quanto para a empresa.

Como comentamos na seção anterior, a adoção de ferramentas gerenciais de avaliação deve ser independente e adequada à cultura organizacional. Há uma série de

modelos de avaliação à disposição das empresas, e cabe ao setor de recursos humanos e aos líderes decidirem qual é o mais adequado para contemplar as necessidades do contexto organizacional vigente. Dutra (2004) apresenta modelos que variam conforme os objetivos da avaliação: relacionados ao cargo, à produtividade, a comportamentos ou características do trabalho; a competências técnicas ou comportamentais; a competências essenciais ou profissionais; ou a procedimentos e normativas organizacionais, como normas e regras de conduta, código de ética, diretrizes e metas de produtividade. A seguir, veremos os modelos conforme o indivíduo que realiza a avaliação, ou seja, o avaliador. A avaliação do desempenho do colaborador pode ser realizada por ele mesmo (autoavaliação), por seu líder imediato, por seus subordinados, por seus pares ou por seus clientes ou fornecedores. A literatura recomenda que todos os colaboradores, e de vários ângulos, participem do processo de avaliação de desempenho. A essa altura, você deve estar se perguntando: “Mas quem, afinal, deve avaliar o desempenho dos colaboradores?”. Na verdade, não existe uma regra definida. Algumas organizações utilizam modelos tradicionais de avaliação, verticalizados e/ou unilaterais, enquanto outras optam por uma análise mais sistêmica, horizontalizada e/ou multilateral.

Autoavaliação Segundo Dutra (2004), esse modelo consiste em avaliação realizada pelo próprio colaborador, sendo importante que o processo, as especificações e as diretrizes do cargo sejam alinhados e direcionados para que ele tenha capacidade e autonomia em seu processo de gestão e desenvolvimento. Porém, é recomendado que, após a autoavaliação, avaliador e avaliado discutam sobre os principais elementos da avaliação, chegando a um consenso. Esse modelo é aplicado quando se busca envolver mais o indivíduo em seu processo avaliativo, uma vez que o instiga a perceber seus pontos fortes e fracos, facilitando a discussão sobre barreiras efetivas ao desempenho.

### **Modelos de avaliação**

Avaliação pelo superior hierárquico: Trata-se de um modelo simples e amplamente utilizado nas organizações, que consiste na avaliação realizada pelo líder imediato (coordenador, supervisor ou gerente) com base no estabelecimento de critérios e normas de análise técnica e comportamental. Nesse caso, um roteiro contendo as categorias de análise (com os elementos do desempenho a serem analisados, observados



e descritos), as características do cargo ou da atividade realizada e os comportamentos esperados apoiam processo de atribuição de valor e julgamento (DUTRA, 2004).

**Avaliação pelos subordinados:** Outro exemplo de modelo simples e amplamente utilizado nas organizações, sobretudo para a avaliação do desempenho de indivíduos em cargos de liderança. Em geral, o gestor é avaliado pelo(s) seu(s) subordinado(s) imediato(s) por meio de um formulário-padrão. Os critérios de atribuição de valor acerca das competências técnicas e comportamentais devem estar alinhados aos valores organizacionais, mas a tendência é que a avaliação seja voltada para os aspectos gerenciais, ou seja, para a forma como o colaborador exerce seu comando (PEIXOTO; CAETANO, 2013). Nesse modelo, é possível que haja predisposição dos colaboradores a avaliação positivas por temerem represálias de seus líderes. Portanto, é fundamental que o setor de recursos humanos gerencie adequadamente esse tipo de avaliação, preferencialmente mantendo o anonimato dos avaliadores.

**Avaliação pelos pares:** Ocorre quando a avaliação é realizada pelos pares de mesmo nível hierárquico. O processo de atribuição de valor, nesse modelo, costuma ser baseado em atitudes, não em competências profissionais. Embora, em determinados segmentos organizacionais, essa avaliação seja de suma importância para a performance da equipe (DUTRA, 2004), pois costuma motivar os colaboradores, devemos considerar que o avaliador pode ser comedido em seu julgamento, uma vez que a tendência é que não queira se indispor com o colega. Isso, porém, não inviabiliza sua utilização, pois, segundo pesquisa de Greguras e Robie (1998), a avaliação pelos pares costuma ser a fonte mais confiável de informações sobre o desempenho do indivíduo.

**Avaliação da equipe:** Esse modelo, mais comum quando se trata de organizações projetizadas, ocorre quando a avaliação é realizada pela equipe de trabalho ao final de cada projeto. Em geral, todos os membros da equipe participam da avaliação, como avaliadores e avaliados, atribuindo valor à performance individual e/ou coletiva. O objetivo é verificar se todos os colaboradores do grupo estavam engajados para o alcance das metas e dos objetivos do empreendimento (DUTRA, 2004).

**Avaliação pelos clientes, consumidores ou fornecedores:** Consiste na avaliação realizada por clientes, consumidores ou fornecedores. É um importante instrumento

avaliativo na medida em que fornece informações estratégicas de pessoas e/ou organizações que, embora sejam externas à empresa, possuem opiniões que devem ser sopesadas para a avaliação da performance global da organização. Além disso, embora possa ter como resultado o desempenho de uma única pessoa, pode ser um fundamental termômetro da conduta estratégica da empresa, apoiando o redirecionamento ou, até mesmo, a reelaboração dos objetivos organizacionais.

**Avaliação 180°:** Nesse modelo de avaliação, além do superior e da própria pessoa, os colegas também participam da avaliação. Seu objetivo é dar mais credibilidade ao processo avaliativo por meio da consideração de vários pontos de vista. Assim, reduz-se a subjetividade inerente a um único avaliador ou, pelo menos, permite-se mensurar a variância perceptual dos critérios analisados. É mais comum o uso de ferramentas de avaliação em que o gestor avalia seu subordinado e este avalia sua chefia. Portanto, o superior imediato avalia o desempenho de seu colaborador e, na devolutiva, o colaborador também pode emitir algum julgamento sobre seu gestor, possibilitando diálogo e retroalimentação.

**Avaliação 360°:** Acontece quando várias pessoas, de diversas funções e posições hierárquicas, como colegas, chefias, clientes e fornecedores, avaliam o mesmo colaborador. Como são vários os atores no processo de avaliação do desempenho de um único colaborador, contribui para uma análise mais fidedigna e imparcial. Porém, por permitir várias perspectivas de valor, pode haver opiniões conflitantes. Assim, é importante que haja um processo bem estruturado de feedback, de modo que as vantagens do modelo não sejam sufocadas pela falta de planejamento em sua implantação. Bohlander e Snell (2015) ressaltam que é complexo combinar todas as respostas, exigindo ferramentas tecnológicas para análise e interpretação dos dados, tendo em vista o rigor e o sigilo das informações postadas.

Além dos modelos de avaliação segundo a fonte de avaliação, há também os modelos de avaliação de desempenho por objetivos e resultados. Esses modelos requerem uma definição clara e assertiva das atribuições e responsabilidades do cargo. Para tanto, a empresa precisa ter mapeado e descrito as competências dos cargos, bem como delineado um programa de desenvolvimento e carreira para que as metas estabelecidas façam sentido e para que o engajamento e o comprometimento dos

colaboradores sejam promovidos. Trata-se de uma averiguação numérica e objetiva. Líder e subordinado se reúnem em um primeiro momento e criam as metas do próximo período. Ao término do período, ambos se reúnem novamente para verificar se as metas foram cumpridas.

Modelo de avaliação de desempenho por objetivos: Quando o gerente e colaborador estabelecem juntos os objetivos a serem alcançados. Quando bem aplicada, pode promover um melhor relacionamento entre as partes envolvidas; caso não seja bem conduzida, pode gerar coerção e retaliação.

Avaliação de desempenho por resultados: Nesse caso, os resultados esperados são negociados entre chefia e subordinado, tendo em vista que o avaliador considera as potencialidades e fragilidades para o estabelecimento de metas de desempenho.

Avaliação de metas (SMART: específico, mensurável, atingível, relevante, temporal): Esse modelo é o detalhamento claro das metas que devem ser cumpridas, sem que haja subjetividade. Trata-se de uma definição clara em forma de medição, para que seja possível mensurar e avaliar os resultados.

Avaliação de desempenho por indicadores: Os indicadores de avaliação de desempenho são análises feitas a partir dos resultados da performance individual e coletiva. Esses indicadores servem para que os líderes (coordenadores, supervisores e/ou gerentes) consigam entender se o comportamento dos colaboradores está condizente com a cultura organizacional.

Método de avaliação de atividades: Esse método prevê a avaliação do colaborador de acordo com as competências básicas e essenciais da função ou do cargo.

Método da comparação simples ou atribuição de graus: Segundo esse método, o desempenho das pessoas é avaliado em comparação ao desempenho de outros colaboradores.

Método de comparação binária ou pares: Esse método concerne na avaliação das pessoas tendo como parâmetro comparativo o desempenho de seus pares.

Método de escalas gráficas: Método segundo o qual o avaliador situa o desempenho das pessoas em uma tabela de duas entradas, onde as linhas representam os fatores ou as variáveis que estão sendo avaliados, e as colunas, ou seja, a régua de atribuição de valor, os graus de avaliação.

Até aqui, vimos que, independentemente do modelo de avaliação de desempenho escolhido, este precisa estar alinhado com a estratégia da organização, de forma que a escolha do melhor modelo precisa ser planejada de forma adequada. Além disso, já sabemos que as organizações devem compreender a diferença entre competência, desempenho e potencial, e que, em todos os casos, avaliar o desempenho dos colaboradores demanda um planejamento de gestão de cargos e salários alinhado com os processos de trabalho e, por consequência, com os objetivos estratégicos da organização.

### **3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO**

As técnicas de avaliação se desenvolveram com o passar das décadas e saber qual técnica a utilizar e suas funções são os primeiros passos.

Existem técnicas tanto individuais quanto coletivas e cada uma possui seus pontos. Por exemplo, as técnicas coletivas acompanham o desempenho de vários profissionais onde as individuais deixam a desejar, pois abrange especificamente um colaborador. As técnicas mais utilizadas são:

#### **Individual**

Escala de pontuação gráfica: Esse é o método mais tradicional, onde são preenchidos em colunas e linhas. Na primeira coluna, são organizados, em linhas, os valores, as habilidades, as atitudes e os comportamentos que devem ser avaliados. Geralmente, são incluídas variáveis, como pontualidade, relacionamento com os colegas e habilidades técnicas.

Escolha forçada: Esse método é muito delicado, pois exige muito do avaliador, pois cria uma lista onde é apontado se o colaborador está cumprindo ou está distante de cumprir.

Relatório descritivo: O avaliador deve ter uma escrita, excelente para escrever detalhadamente as ações do avaliado, porém quando é avaliado por mais de umas pessoas pode haver relatórios diferentes, mas com os resultados finais iguais.

Incidentes críticos: Essa técnica aponta tanto os pontos positivo quanto negativo do avaliado, para que seja fidedigno e com isso o gestor deve manter um histórico cuidado para que possa avaliar a conduta durante o tempo do seu colaborador.

### **Coletivo**

Classificação: Plasticamente a mais básica onde o gestor classifica do pior, para melhor desempenho porém grande equipe esse controle acaba sendo mais difícil.

Comparação em pares: É avaliado em duplas onde o melhor é mais votado e com isso você possui seu grupo que se destacou e o grupo que menos destacou.

Distribuição forçada: Consiste na avaliação dos indivíduos através de frases descritivas com 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.

Gestão por objetos: O método considera os objetivos e metas definidos, pela própria equipe e pelo gestor dentro de determinado período. Ele permite não só entender o desempenho geral, mas também o esforço individual, dando um quadro claro dos pontos fracos que devem ser trabalhados e aperfeiçoados.

A Pack Bag utiliza tanto técnicas individuais quanto as coletivas, pois todo trabalho da produção no geral acaba dependendo do esforço de cada colaborador. Como já mencionado é muito importante o papel do líder e gestores da empresa para que a avaliação ocorra de forma justa e traga melhorias para ambos os lados.

### **3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO**

Os estudantes devem comentar sobre os modelos de avaliação do desempenho utilizados pela empresa escolhida no projeto e, caso seja adotado mais de um modelo por parte da empresa, explicar as diferenças de cada modelo e como podem ser aplicados em diferentes segmentos corporativos.

A Pack Bag utiliza o método de avaliação pelo superior hierárquico pois toda avaliação é feita pelos líderes e aprovada pelo setor de recursos humanos. É levado em conta todos os aspectos, desde metas atingidas, faltas, pontualidade e proatividade dos colaboradores. Também verifica o desempenho em trabalho de equipe.

Como comentado no projeto integrado anterior, segue parte do procedimento do setor de RH que relata sobre a importância da avaliação de desempenho na Pack Bag. Todos os procedimentos estão de acordo com a ISO 9000/2015.

Segue abaixo parte do procedimento que avalia os colaboradores pelo responsável de RH de acordo com as normas e padrões exigidas pela ISO da Pack Bag.

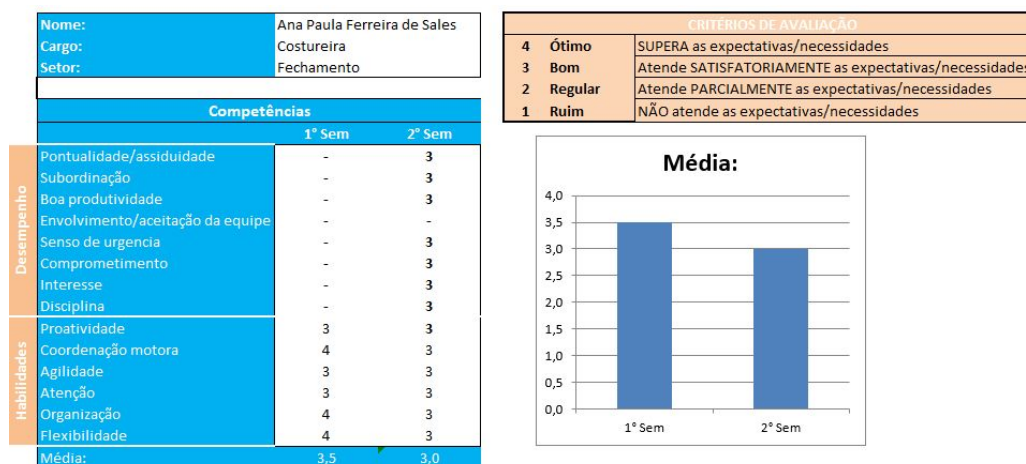
#### **2.6. Avaliação de Desempenho e Habilidades**

Considerando as habilidades necessárias para cada cargo, descritas no Manual de descrição de cargos, anualmente são feitas avaliações das mesmas para cada colaborador. Essa avaliação é feita pelo responsável do setor, e posteriormente, os resultados são passados ao colaborador, sendo acompanhada a sua evolução sobre cada item. (PACK BAG,2020)

#### **3. Informação documentada**

Os formulários citados neste PQ, depois de preenchidos, são tratados como informações documentadas conforme PQ/QUA/01/7.5.3 – (UR). (PACK BAG,2020)

Segue exemplo de como é feito a avaliação dentro da empresa:



Fonte: servidor Pack Bag

Como vemos é pontuado cada item dentre as competências exigidas e documentadas no manual de descrição de cargos da empresa. Aqueles que superam as expectativas são premiados e toda essa documentação arquivada no setor de RH. Toda e qualquer vaga nova que surge dentro do decorrer dos processos da empresa é verificado quais colaboradores possuem perfis para ocupar a mesma. É muito importante que as vagas sejam preenchidas por aqueles que conhecem o trabalho e o setor produtivo no geral.

Independente da avaliação ser anual, cada colaborador é avaliado diariamente pelos seu líderes e oferecido feedbacks de como estão trabalhando e se estão exercendo suas funções de acordo com o esperado. O feedback é de extrema importância dentro da empresa, pois cria uma laço de confiabilidade entre líderes e colaboradores.

Outro ponto importante é sobre a avaliação feita por parte dos colaboradores perante os seu líderes, como eles reagem e conduzem o trabalho no dia a dia. Os líderes precisam entender como seu trabalho reflete entre seus colaboradores para que se sintam à vontade em dar opções que possam melhorar o desempenho produtivo. São eles que tem uma visão melhor do trabalho que exercem na produção.

Toda e qualquer avaliação tem seus pontos positivos e negativos e cabe a todos os responsáveis da empresa procurar fazer o melhor pela empresa e seus colaboradores. Como já comentado o feedback diário oferece mais segurança e menos falhas, pois a

comunicação é mais clara e é possível corrigir qualquer detalhe que interfira nas avaliações. A Pack Bag trabalha e investe em cursos e treinamentos de capacitação para oferecer um bom suporte, pois o mais importante dentro da empresa é a satisfação dos seus colaboradores e conseqüentemente dos seus clientes.



## 4. CONCLUSÃO

Diante do que foi analisado no trabalho vemos as várias etapas e como impactam os treinamentos oferecidos pelas empresas. Devemos estar atualizados e não só depender dos treinamentos ofertados pela empresa, mas também procurar treinamentos externos voltados a sua área de trabalho. É muito importante para o seu crescimento profissional adquirir cursos e melhorar sua capacitação nesse mundo com constantes mudanças e evoluções tecnológicas.

Tantos métodos tradicionais ou tecnológicos de treinamento somente são eficazes a partir do desenvolvimento e comprometimento daqueles que oferecem e daqueles que recebem. É preciso dar treinamentos e também verificar a eficácia deste para analisar os resultados obtidos. Quando não atinge seus objetivos é preciso verificar os erros e retomar o treinamento, visando atingir o que foi proposto.

Sobre as avaliações de desempenho podemos ter vários modelos ofertados para melhoria do processo produtivo e alcance de metas, só que devem buscar a forma correta para não prejudicar quem é avaliado. A estrutura e pontos avaliados devem estar de acordo com os objetivos da empresa e também de seus subordinados.

Feedbacks constantes ajudam a corrigir falhas e oferecem melhores resultados no dia a dia do trabalho. Saber como utilizá-lo para não ser algo imposto de cobranças e metas fora da realidade proposta. Deve ser algo que busque a confiança e apoio de seus colaboradores para a união e bom trabalho em equipe.

As avaliações de desempenho como parte de algo construtor que traga um crescimento para colaboradores e empresa. Sábios aqueles que enxergam resultados e também o bom trabalho individual e coletivo, com bonificações de forma justa e merecida.

## REFERÊNCIAS

N763t Noe, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas : teoria e prática** / Raymond A. Noe ; tradução: Amanda Alice Weber Schmitt ; revisão técnica: Ana Carolina de Aguiar Rodrigues. – 6. ed. – Porto Alegre : AMGH, 2015. xix, 388 p. : il. ; 25 cm. ISBN 978-85-8055-483-0 1. **Administração – Desenvolvimento de pessoas. 2. Administração – Treinamento de pessoas.** I. Título. CDU 005.963

BERGAMINI, C. W. **Avaliação de desempenho humano na empresa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1979.

BITENCOURT, C.; AZEVEDO, D.; FROEHLICH, C. (Orgs.). **Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações.** Porto Alegre: Bookman, 2013.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos.** 16. ed. São Paulo: Cengage, 2015.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros.** São Paulo: Atlas, 2017. GRAMIGNA, M. R. **O modelo de competências e gestão dos talentos.** 2. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

GREGURAS, G. J.; ROBIE, C. **A new look at within-source interrater reliability of 360-degree feedback ratings.** *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 83, n. 6, p. 960-968, 1998.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Fundamentos da administração contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LEME, R. **Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

PEIXOTO, A. L. A.; CAETANO, A. **Avaliação de desempenho**. In: BORGES, L. O.; MOURÃO, L. (Orgs.). **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia**. Porto Alegre: Artmed, 2013. p. 528-554.

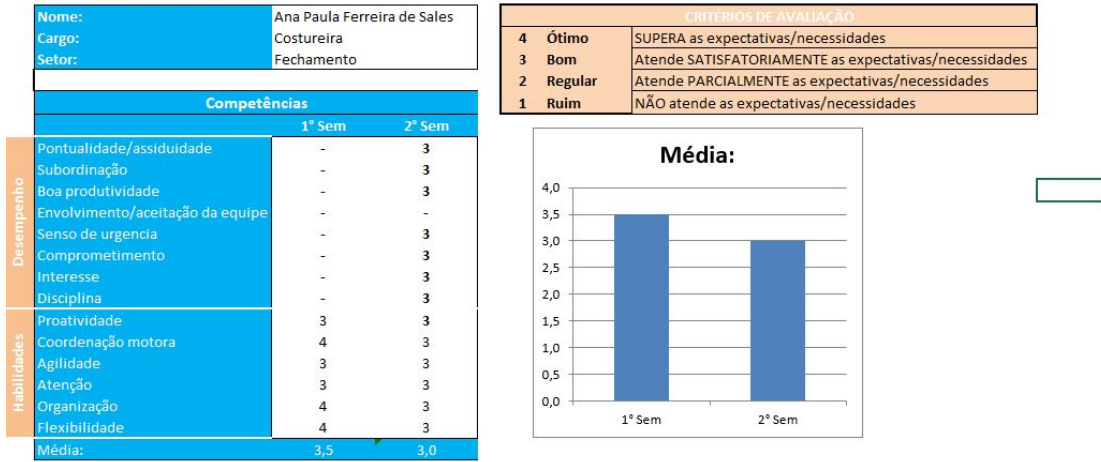
SCHMIDT, P.; SANTOS, J. L.; MARTINS, M. A. **Avaliação de empresas: foco na análise de desempenho para o usuário interno**. São Paulo: Atlas, 2006.

CONVENIA. **Veja os principais métodos de avaliação de desempenho para a empresa**. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em 22/11/2020.

PACK BAG HOME PAGE. **Pack Bag Agora você tem força**. Disponível em: <http://www.packbag.com.br/>. Acesso em 22/11/2020.

Fonte: Baseado em A. Rossett, “**Job Aids and Electronic Performance Support Systems**.” In **The ASTD Training and Development Handbook**, 4th ed., ed. R. L. Craig (New York: McGraw-Hill, 1996): 554-577.

## ANEXOS



Fonte: servidor Pack Bag



Fonte: [www.packbag.com.br](http://www.packbag.com.br)



Fonte:  
[www.canalmatopiba.com.br/agrorosario-2020-tem-solucoes-para-armazenamento-e-transporte-de-graos/](http://www.canalmatopiba.com.br/agrorosario-2020-tem-solucoes-para-armazenamento-e-transporte-de-graos/)