



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

FAZENDA SANTA IZABEL

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
FAZENDA SANTA IZABEL

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Ana Paula Valentini, RA 18000586

Elaine Cristina Batista, RA 18000733

Maitê Sanches Bartolo , RA 18000820

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	8
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	10
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	11
4. CONCLUSÃO	13
REFERÊNCIAS	14
ANEXOS	15

1. INTRODUÇÃO

O objetivo da elaboração deste Projeto Integrado intitulado “DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS”, é realizar uma análise sobre as técnicas e os modelos de avaliação de desempenho praticados pela empresa escolhida pela equipe, bem como buscar a compreensão, de uma forma dinâmica, dos seus processos de diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento. Seu conteúdo abordará informações acerca de valores e conceitos da empresa, sua identidade e reflexos de sua cultura durante os processos de análise e desenvolvimento corporativo.

O projeto traz consigo o propósito de unir e relacionar estrategicamente os conceitos das unidades de estudo “Avaliação de desempenho” e “Treinamento e desenvolvimento”, para que se acompanhe todas as etapas de sua metodologia dentro de uma organização, obtendo então uma ideia mais clara de como uma boa execução de tais ferramentas de gestão podem interferir positivamente nas atividades empresariais, trazendo bons resultados a todos os envolvidos.

A empresa escolhida pela equipe atua no ramo do cultivo, beneficiamento e negociação do café, além de ser uma atuante provedora de eventos de treinamento e capacitação a pequenos produtores da região. Sua escolha adveio da oportunidade de obtenção de informações concretas e diretas de suas práticas, devido a proximidade dos membros da equipe com a mesma. Sua estrutura e modelo de gestão oferecem um valioso conteúdo para ambas unidades de estudo.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Fazenda Santa Izabel, Fal Holdings Participações Ltda, está localizada no sul de Minas Gerais, na zona rural do bairro Santa Izabel, sem número, da pequena cidade de Ouro Fino - MG, Cep: 37.570-000. É inscrita no CNPJ 17.073.570/0001-04, onde atua no cultivo, beneficiamento e comercialização do café desde outubro de 2012. A fazenda é parte do grupo Falcoffee e Nobletree, que atualmente somam mais de 80 empresas distribuídas em 17 países.

Reconhecida pela alta qualidade de seus cafés, a fazenda difunde conhecimento em produção e tecnologia em cafés especiais em uma importante região cafeeira do país, integrando o grupo internacional Nobletree Coffee Farms. Muito além do cultivo e beneficiamento de cafés especiais, sua grande atuação está na oferta de oportunidades de negócios de produtores de toda região, que por meio de uma iniciativa de parcerias, agora podem exportar seu café para os mais exigentes compradores internacionais.

Além de investir na capacitação de seus colaboradores, a Fazenda Santa Izabel capacita também cafeicultores parceiros da região do Sul de Minas e Baixa Mogiana, garantindo que todas as boas práticas que levam um produto à excelência, sejam cumpridas e estejam presentes desde o momento da colheita, até a venda de seus grãos.



Fig 1 Fazenda Santa Izabel, Ouro Fino - MG.

3. PROJETO INTEGRADO

Na unidade de estudo “Treinamento de Desenvolvimento” percebemos o quão importante é o investimento em capacitação e desenvolvimento de uma equipe, alinhando interesses pessoais do colaborador com os interesses e objetivos empresariais, Ainda dentro deste contexto, a unidade de estudo “Avaliação de desempenho”, destacou a necessidade de um acompanhamento individual ou coletivo de uma equipe para que uma organização se fortaleça e tenha melhores resultados.

A integração das unidades de estudo, guiará a análise dinâmica da Fazenda Santa Izabel, uma empresa real que possui em sua gestão um rico material para estudo dentro do que foi disponibilizado nas plataformas virtuais. A comparação entre teoria e prática será oportuna para uma melhor absorção de todo o conteúdo.

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para que uma empresa seja sinônimo de excelência nacional e ofereça produtos e serviços em um nível superior, executar programas de treinamento e desenvolvimento eficazes de seus colaboradores, torna-se uma conduta obrigatória. É também essencial que interesses sejam alinhados com a razão de existência da empresa para que investimentos e esforços persigam uma mesma direção, em busca dos melhores resultados.

A metodologia tradicional de treinamento e desenvolvimento, envolve etapas bem definidas com foco no resultado final, muito utilizado em instituições com projetos estáveis e de técnicas específicas. Este é o caso das atividades exercidas pela organização escolhida com o objeto de estudo deste trabalho acadêmico. A Fazenda Santa Izabel, tem seu foco em métodos de treinamento tradicionais, responsáveis por contínuos resultados positivos em seus negócios.

Assim como em qualquer outro ramo da agronomia, os treinamentos práticos são demandados pela cafeicultura, principalmente pelo fato de que são necessários o contato constante com meio rural e domínio no manejo de café. A oferta por treinamentos práticos é a melhor opção para a Fazenda Santa Izabel, que comprova essa escolha com suas renomadas premiações de cafés especiais com seus cafés de alta pontuação e ótima bebida.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Em métodos tradicionais de treinamento, como é o caso da organização em estudo, destacam-se apresentações, as atividades práticas e a formação de grupos. A seguir veremos as modalidades de forma mais detalhada:

- **Método de apresentações:** Uma motivação transmitida do instrutor para os participantes, é tida uma vantagem deste método. Tem como desvantagem a pouca ou nenhuma interação com os participantes e a dificuldade do instrutor de captar o nível de compreensão dos mesmos.
- **Métodos práticos:** O participante fica comprometido com esse método através de simulações, estudos de casos e principalmente por conta dos treinamentos serem realizados no local do trabalho, ou seja, sua inserção no ambiente é de maneira real e eficaz.
- **Método de formação de grupos:** É considerado um método único, por visar o aprendizado individual e em grupo, é eficaz para casos de necessidade de aprendizado para trabalhos em equipe.

Em relação aos treinamentos com base em tecnologia, podemos destacar as mídias sociais, simulações e jogos, tecnologias móveis de aprendizagem, sistemas de tutoria inteligente e aprendizagem a distância. Este tipo de treinamento é indicado por ter uma alta eficácia de aprendizagem e custo mais baixo.

- **Mídias sociais:** Permitem o entrosamento dos participantes, troca de conteúdos e informações, seminários on-line, vídeos, consegue envolver todas as gerações

em um mesmo universo, e o maior diferencial é a possibilidade de acessar conteúdo antes, durante e após o treinamento.

- **Simulações e jogos:** Os participantes podem usar a realidade virtual com o computador, vídeo games, tablets, onde e quando quiserem. Permite criar um ambiente artificial, porém realista, exercitando a capacidade de tomada de decisões. A motivação para uso dessas ferramentas como método de treinamento é clara: estima-se que 40% dos adultos jogam vídeo game ou qualquer tipo de jogo através do celular e computador.
- **Tecnologia móvel de aprendizagem:** Oferecido através de dispositivos móveis. Sua maior vantagem é o acesso a qualquer momento e lugar. É inclusiva, de fácil acesso e aprendizagem, e permite a transmissão de dados sem necessidade de conexões físicas entre os participantes. O sistema de GPS é utilizado, inclusive, para rastrear os clientes e seus interesses, por isso também seu uso em treinamentos.
- **Tutoria inteligente:** Sistema que utiliza inteligência artificial e se divide em três tipos: coaching, que oferece flexibilidade para prática de habilidades no ambiente artificial; empoderamento, atribuído a atividades de exploração livre do conteúdo do treinamento pelo indivíduo; e tutoria, que busca aumentar o entendimento do aprendiz no que diz respeito ao domínio do assunto em questão.
- **Aprendizagem a distância:** É utilizada por empresas geograficamente distintas, que necessita de treinamento aos funcionários que queiram apresentar novos produtos e políticas a vários setores simultaneamente em lugares diferentes. Oferecem salas de treinamento virtuais, materiais didáticos e utilizam sistemas de teleconferência. Instituições mais modernas utilizam satélites para realizar a conexão entre os colaboradores e empresa, diminuindo então os custos com viagens e hospedagens. Durante a pandemia está sendo uma das formas mais seguras e viáveis para a maioria das instituições e colaboradores.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento, no âmbito de execução de tarefas, ou para identificação de carência de desenvolvimentos individuais, é imprescindível para o sucesso de qualquer empresa. Na Fazenda Santa Izabel este processo acontece por meio da acessão a alta gestão e a equipe de recursos humanos, em reuniões quinzenais. Sua prioridade em pautas, se dá pela grande necessidade em demonstrar bons desempenhos em concursos de café e uma enorme preocupação em atualizar os conhecimentos de sua equipe de serviço de capacitação a pequenos produtores da região.

Sua participação em concursos de grande peso nacional, exige um alto preparo de equipe. Isso parte desde a constante evolução dos colaboradores que acompanham o desenvolvimento de suas plantações, para que os melhores grãos sejam produzidos, até especialização dos profissionais envolvidos na elaboração da melhor bebida, para que seja apresentada entre os finalistas.



Fig 2 Colaboradores em treinamento para o concurso BSCA 2020.

Como parte de um grupo internacional que compartilha conhecimentos e aumenta a produção de cafés especiais, a fazenda hoje trabalha com a capacitação de cafeicultores de diversas regiões, oferecendo treinamentos para o correto manejo e processamento do café, direcionamento de pós-colheita e secagem de grãos. Para isso, a equipe de profissionais especializados da Fazenda Santa Izabel deve estar atenta às inovações, tendências do mercado, e renovar seus conhecimentos continuamente.



Fig 3 Curso ministrado pela Fazenda Santa Izabel a cafeicultores.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações para avaliar os comportamentos e evoluções individuais e coletivas. A partir dela é possível identificar seus pontos fortes, em quais aspectos é preciso se desenvolver e identificar o que é preciso melhorar para a obtenção de melhores resultados.

Com o crescimento e modificações constantes do mercado, é fundamental realizar avaliações de colaboradores periodicamente e investir em ferramentas que possam melhorar performances e acelerar resultados. Para isso, recorre-se a treinamentos, dinâmicas de motivação, cria-se um canal de feedback e um planejamento em ações de aperfeiçoamento de técnicas.

Existem vários modelos de avaliação de desempenho e a empresa deve escolher o mais adequado às características internas da organização, que seja determinante para uma avaliação bem sucedida. Quanto às técnicas de avaliação, elas podem ser múltiplas

ou individuais, cabendo ao profissional de recursos humanos e gestores analisar qual a escolha mais adequada no processo de avaliação de sua empresa.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Os métodos de avaliação de desempenho podem variar em relação ao modo de execução ou de acordo com o cargo dos profissionais participantes. Vejamos a seguir as técnicas mais utilizadas pelas empresas:

- **Autoavaliação:** é realizada em duas etapas. Primeiro o funcionário responde um questionário sobre os pontos fortes e fracos de sua atuação e em seguida ele avalia com o gestor seus resultados, alinhando o que pode ser aprimorado e soluções para melhorar seu desempenho.
- **Avaliação da equipe:** nesta avaliação o gestor pode analisar o andamento das ações em grupo ou setores, para promover trocas de conhecimento e experiência entre colaboradores. Desta forma é possível aumentar as chances de se atingir as metas esperadas.
- **Avaliação 180 graus:** uma das características desse modelo de avaliação é o envolvimento do gestor e o colaborador no processo de análise. Uma forma de realização é a aplicação de um questionário ao funcionário e ao gestor separadamente. Ao final eles se reúnem e podem dialogar sobre as pontuações, debatendo sobre as oportunidades de aprendizagem e crescimento para o funcionário. Este modelo de avaliação inclui também a análise de produtividade, relação com os colegas, pontualidade e cooperatividade.
- **Avaliação 360 graus:** é considerada uma das mais completas, tendo como objetivo promover uma melhoria contínua dos colaboradores. Esse tipo de avaliação é realizada por meio de questionários respondidos por todos os envolvidos no processo. Sendo assim os feedbacks passam por discussões e mediações que enriquecem a todos. Se realizado da maneira correta, os colaboradores têm a oportunidade de oferecer esclarecimentos, assim como pedir ou oferecer ajuda.

No processo de avaliação de desempenho da Fazenda Santa Izabel, utiliza-se em especial, a avaliação individual por incidente crítico. A técnica é utilizada devido a proximidade entre gestores e colaboradores. Além disso, para cada projeto de participação em concursos, ou ministrações em serviços de treinamento, surge uma oportunidade de avaliação. As vantagens dessa técnica é a sua fácil compreensão, com dados coletados diretamente da perspectiva do profissional, de baixo custo e fornece informações valiosas para futuras ações de melhoria.

As desvantagens da técnica adotada são os relatos imprecisos ou até mesmo a omissão de problemas cotidianos. Isso pode tornar a escolha como uma forma não muito representativa e os envolvidos podem não estar dispostos a perder tempo ao descrever um incidente crítico completo.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Um modelo de avaliação eficiente pode auxiliar uma empresa na adoção de suas ações de melhorias para o atingimento de suas metas. Conforme Martelanc (2004, p. 5), o avaliador deve ser imparcial e verificar se as metas condizem com a capacidade do colaborador e a realidade da empresa:

...as expectativas de valor de muitos empresários costumam ser irrealistas, normalmente maiores do que sua empresa efetivamente vale. Por isso uma avaliação independente, feita por consultores especializados, que por obrigação devem ser imparciais, costuma mostrar-se mais objetiva. Uma das principais qualidades desses profissionais é saber estabelecer premissas de crescimento e margens embasadas da realidade da empresa e em suas potencialidades (MARTELANC, 2004, P. 5).

O modelo de avaliação de desempenho aplicado pela Fazenda Santa Izabel é de competências e cargos. Esse modelo é baseado na análise da qualidade da atuação do colaborador, incluindo atitudes, inteligência, capacidade de obter resultados e resolver os desafios do dia a dia.

Optando por este modelo de avaliação, mensura-se o desempenho de cada colaborador em relação às competências definidas no cargo no qual ocupa, buscando

correções e otimização do trabalho. Neste modelo de avaliação o gestor troca informações com o colaborador e juntos podem identificar quais pontos ainda pode ser trabalhados e quais as habilidades precisam ser aprimoradas.

4. CONCLUSÃO

Após a elaboração deste projeto, nos atentamos para a importância de se desenvolver e treinar colaboradores para que objetivos empresariais sejam alcançados. Em um consenso no qual empresa e colaborador alinhem seus interesses, todos percebem suas vantagens e usufruem dos bons resultados. Dentro das questões relacionadas aos processos de avaliação de desempenho, compreendemos que suas dinâmicas são fundamentais para que performances sejam acompanhadas e ações de melhorias sejam constantemente implantadas.

Utilizando outras fontes de informação fora do ambiente virtual, encontramos um material que somado ao que já tivemos acesso, nos proveu ainda mais conhecimento sobre os temas abordados. No decurso dessas pesquisas, conseguimos confrontar teoria e prática, reforçando suas asserções e suas relações diretas entre objetivos de colaborador e organização.

Por meio do estudo de uma empresa real, a qual a equipe possui proximidade devido a relação de emprego de um dos seus membros, foi possível realizar o estudo do conteúdo oferecido durante o período de aulas de forma ativa. Em uma oportunidade de acompanhar de fato as expectativas da gestão e o comportamento do colaborador, foi possível entender a importância de termos um esforço e um comprometimento contínuo de empresa e equipe, a fim de que uma organização se destaque em um mercado tão competitivo e inovador.

REFERÊNCIAS

Avaliação de Desempenho, p-7. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tipos-de-avaliacao-de-desempenho_bab3438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acesso em 19 de novembro de 2020.

Descrição da Empresa, p-4. Disponível em:

<<http://www.nobletreefarms.com/#santa-izabel>> Acesso em 20 de novembro de 2020.

MARTELANC, Roy; PASIN, R.; CAVALCANTE, F. *Avaliação de Empresas*,. 5. ed. São Paulo: Pearson, 2004. Disponível em:
<<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/306>> Acesso em 28 de novembro de 2020.

Modelos de Avaliação, p-11. Disponível em:

<<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>> Acesso em 26 de novembro de 2020.

Técnicas de Avaliação, p-10. Disponível em:

<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/principais-metodos-avaliacao-de-desempenho-funcionarios/>> Acesso em 23 de novembro de 2020.

Técnica de Avaliação, p-10. Disponível em:

<<http://www.universidadebi.com.br/quais-os-metodos-de-avaliacao-de-desempenho-para-o-meu-negocio/>> Acesso em 24 de novembro de 2020.

Treinamento e Desenvolvimento, p-5. Disponível em:

<<https://administradores.com.br/artigos/treinamento-desenvolvimento-educacao-corporativa-o-caminho-da-educacao-continuada>> Acesso em 22 de novembro de 2020.

ANEXOS

Figura 1, p-4. Disponível em <<http://www.nobletreefarms.com/#santa-izabel>>
Acesso em 20 de novembro de 2020.

Figura 2, p-8. Disponível em <<http://siteantigo.bsca.com.br/en/noticias.php>>
Acesso em 23 de novembro de 2020.

Figura 3, p-9. Disponível em <<http://www.nobletreefarms.com/#neighbors>>
Acesso em 23 de novembro de 2020.