



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

Coca-Cola

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

Coca-Cola

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Nathália Caroline da Silva Bernardo, RA
18001386

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 3 |
| 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA | 3 |
| 3. PROJETO INTEGRADO | 6 |
| 3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | 6 |
| 3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | 9 |
| 3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO | 11 |
| 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO | 13 |
| 3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO | 13 |
| 3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO | 16 |
| 4. CONCLUSÃO | 20 |
| REFERÊNCIAS | 21 |
| ANEXOS | 22 |

1. INTRODUÇÃO

Treinamento e Desenvolvimento e a Avaliação de Desempenho, são reflexos dos estudos e alterações na Gestão de Pessoas atual. Com a competitividade das empresas e as proteções trabalhistas, foi imprescindível olhar com cautela para os formadores do resultado das empresas, os colaboradores.

Em outras palavras, a avaliação de desempenho é uma análise prática de como os funcionários realizam suas tarefas e quais são os resultados atingidos. Essa análise é resultado de observação e identificação de alguns critérios conhecidos pelos envolvidos no processo.

Até pouco tempo atrás, a avaliação de desempenho focava apenas as competências, nas habilidades e nas atitudes dos colaboradores. Porém, hoje, essa avaliação passou a ser mais estratégica, identificando a contribuição de cada indivíduo para a organização, constatando a necessidade de treinamento e aperfeiçoamento e auxiliando no autodesenvolvimento dos empregados.

Por outro lado e de forma complementar, o treinamento e desenvolvimento é uma atividade destinada a transmitir informações e instruções para melhorar o desempenho do empregado ou para ajuda-lo a atingir um nível requerido de conhecimento ou habilidade.

O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um (MARRAS, 2000, p. 145).

Os objetivos do Treinamento e Desenvolvimento consistem em aumentar a eficiência dos funcionários, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade de serviços e produtos, melhorar a confiança e a motivação do empregado, diminuir custos e despesas com treinamento, reduzir a supervisão e apresentar mudanças e preparar para inovações.

Portanto, o objetivo do Projeto é abranger e ampliar conceitos relacionados ao Desempenho e T&D, verificando na prática quais as ferramentas diversas que as organizações utilizam, os processos de implementação e os resultados obtidos com a prática.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Coca-Cola Industriais LTDA – 45997418000153, abriu em 24/12/1971 e tem natureza jurídica Sociedade Empresária Limitada.

A empresa possui um capital social de R\$ 150.458.409,00 e sua atividade principal é a fabricação de bebidas não alcoólicas e concentrados de xaropes.

Além da marca mais conhecida Coca-Cola, a empresa oferece atualmente mais de 500 marcas em cerca de 200 países e serve 1,7 bilhão de doses por dia, com um sistema de distribuição franqueada onde a fábrica só produz o concentrado de xarope que é depois vendido para várias engarrafadoras de todo o mundo.

No final do século XX houve a famosa “Guerra das Colas”, uma batalha de marketing e propaganda entre a marca e sua rival, a Pepsi-Cola. Nos anos seguintes a empresa lançou inúmeras variações do refrigerante se aproveitando da força da marca. Surgiu Coca-Cola com sabor de cereja, baunilha, gotas de limão.

Além de incorporações de grandes empresas, a Coca-Cola é um grande patrocinador e um dos mais antigos da FIFA, patrocinando a Copa do Mundo de Futebol Feminino, Copa Sub-20, Sub-17, de futebol de areia e, na televisão patrocina o famoso canal Fox.

O logotipo de Coca-Cola é icônico por ser universalmente reconhecido e foi um processo de 130 anos.



Em 31 de janeiro de 1893, o logotipo recebeu a marca registrada do Escritório de Patentes dos EUA. A palavra “trademark” foi acrescentada na cauda do “C” de Coca.



TASTE THE FEELING®

2016 – “Sinta o sabor”

O sabor revigorante e o apelo icônico da marca registrada

Coca-Cola original uniu os produtos da família Coca-Cola. A nova campanha global mostrou os ícones familiares de Coca-Cola, como a garrafa de vidro curvilínea e o popular design do logo do Disco Vermelho. Eis um fato curioso: “Sinta o sabor” foi o 47º grande slogan de propaganda que a Coca-Cola apresentou ao longo dos anos!

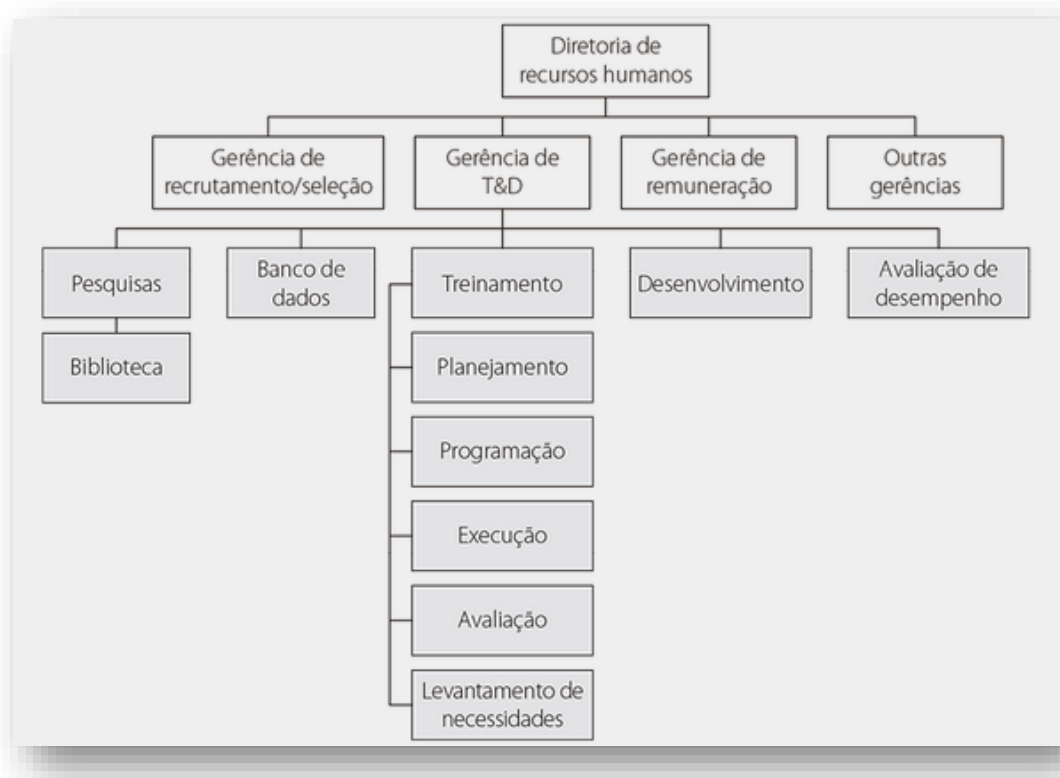
Fonte: www.cocacolabrasil.com.br/historias/

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A área de treinamento e desenvolvimento, muitas vezes, recebe a sigla de T&D e faz parte da área de Recursos Humanos das organizações. Embora as funções básicas dessa área se mantenham o tamanho e estrutura vai depender da quantidade de empregados presentes.

Marras (2000) apresenta a estrutura de RH e a área específica de treinamento e desenvolvimento com todos os seus subsistemas.



Fonte: Marras (2000, p. 147)

Os objetivos do treinamento consistem em:

- Aumentar a eficiência dos empregados

- Aumentar a produtividade
- Melhorar a qualidade de serviços e produtos
- Melhorar a confiança e a motivação do empregado
- Diminuir custos e despesas
- Reduzir na supervisão
- Apresentar mudanças e preparar para inovações.

Para Chiavenato (2009b) o treinamento pode influenciar no desenvolvimento de 3 tipos de habilidades:

1. **Motoras** – especialmente na atividade física para desempenhar determinada função
2. **Cognitivas** – na aquisição de novos conhecimentos, crenças e atitudes
3. **Interpessoais** – no relacionamento humano

Ainda segundo o autor, o treinamento deve orientar as experiências de aprendizagem, por meio de atividades planejadas para que os empregados possam aprimorar seus conhecimentos, atitudes e habilidades.



Fonte: Chiavenato (2009b, p. 49)

Quanto às etapas do treinamento, temos as seguintes:

1. **Diagnóstico**
2. **Desempenho ou programação**
3. **Implementação ou execução**
4. **Avaliação**

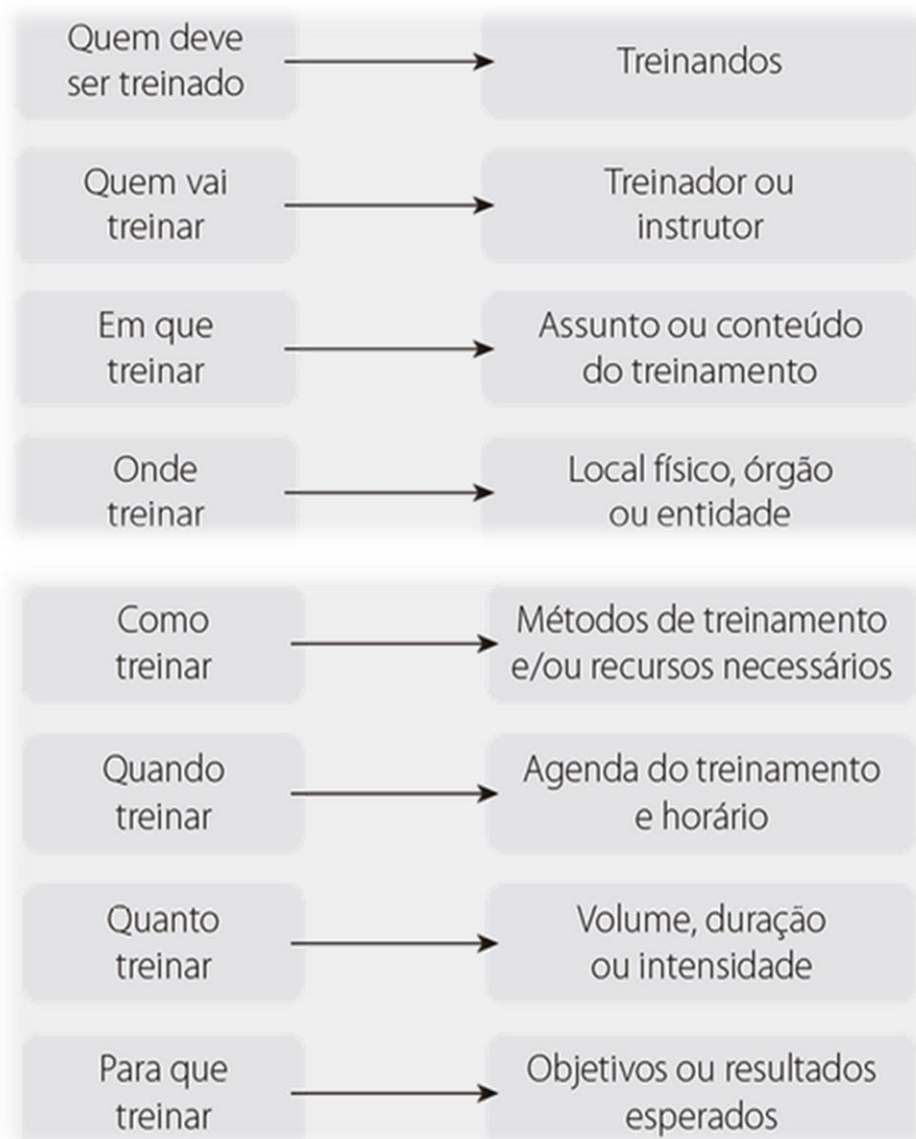


Fonte: Chiavenato (2014, p. 316)

Antes de iniciar um treinamento é preciso de indicadores que implicam sua necessidade e segundo Chiavenato (2009b) e Marras (2000), há alguns indicadores precisos que indicam a necessidade de treinamento:

- Durante a contratação de novos empregados e expansão da organização
- Na diminuição do número de empregados ou na troca de funções entre os colaboradores
- Nas inovações do modo de produção (máquinas)
- Em período de férias ou falta de empregados

Os principais itens de uma programação de treinamento são:



Fonte: Chiavenato (2009b, p. 76)

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Há algumas variações quando se trata de metodologia e algumas opções são mais utilizadas. Assim, em geral, a metodologia pode se apoiar:

- Em áreas da própria organização, com empregados que vão ensinar colegas menos experientes.
- Na área de recursos humanos, caso haja profissional especializado para algum conteúdo específico.

- Em consultores externos, sejam de áreas técnicas, comportamentais ou mistas, que podem oferecer produtos prontos do mercado, ou podem desenvolver programas especiais para atender às necessidades da organização.

Além desses formatos conhecidos, Robbins, Judge e Sobral (2010) destacam, ainda, a questão dos “treinamentos informais”. Como o próprio nome sugere, são treinamentos espontâneos que acontecem no ambiente de trabalho com troca de informações, busca por solução de problemas e colaboração entre colegas.

Algumas técnicas comuns segundo Pequeno (2012):

- **Treinamento expositivo** – um palestrante, instrutor ou professor se dirige ao grupo. É uma forma de adquirir informações e conhecimento sobre temas relevantes ao trabalho ou ao cenário externo.
- **Treinamento prático** – Workshops, simulações, exercícios em grupo. Favorece discussões e possibilita o desempenho de atividades em equipamentos ou em situações próximas da realidade.
- **Treinamento vivencial** – dinâmicas, dramatizações, experiências ao ar livre
- **Treinamento a distância** – a partir de filmes e de e-learning. Cursos próprios da organização ou programados por universidades e instituições, que podem ser assistidos acompanhados de exercícios em tempo real. Fatores como custo, tempo e deslocamento têm incentivado muito esse tipo de treinamento.

Sempre que realizam um treinamento, é importante avaliar seus efeitos e mesmo a adequação de sua escolha. Deve-se verificar se:

- O treinamento teve um resultado positivo, com a mudança esperada no participante.
- O treinamento gerou impacto que a organização esperava

Segundo Chiavenato (2009b) alguns critérios devem ser considerados para fazer essa avaliação:

- **Relevância:** verificar sua importância e abordagem às questões que deram origem à sua necessidade
- **Transferibilidade:** verificar se o que foi aprendido pode ser usado no ambiente de trabalho, seja em termos de técnicas como a comportamentais.
- **Alinhamento sistêmico:** se o aprendizado pode servir para outras áreas das organizações, tanto em relação a técnicas como a comportamentais.

Alguns fatores podem indicar sucesso no treinamento:

- Aumento de produtividade
- Melhorias na qualidade dos resultados
- Redução dos custos
- Otimização da eficiência
- Modificação percebida das atitudes e comportamentos
- Elevação do conhecimento
- Aumento das habilidades
- Redução do índice de acidentes
- Redução do índice de manutenção corretiva de máquinas
- Melhoria do clima organizacional

- Aumento da motivação pessoal
- Redução do absenteísmo
- Redução do turn-over

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A Coca-Cola vê a rotatividade como indicador de necessidade de treinamento. Uma de suas redes, a Coca-Cola Guararapes baixou aproximadamente 16% da rotatividade com investimento no desenvolvimento de pessoas. E por desenvolvimento, não eram apenas cursos para os funcionários, mas também para suas famílias.

Em parceria com o Senac, a Coca-Cola criou um curso de empreendedorismo, com noções sobre como cuidar de pequenos negócios, como salões de beleza e confecções de costura. Em apenas um ano, 75 mulheres – esposas e familiares dos empregados – foram treinadas.

Outra medida de retenção de pessoas foi o programa Qualifique-se, que oferece subsídio a cursos ligados ao negócio da Coca-Cola. Está aberto a trabalhadores até a função de analista sênior, com pelo menos um ano de casa, assiduidade, frequência e nota 4 na avaliação de desempenho.

Em 2011, a empresa investiu 1 milhão de reais em treinamento e desenvolvimento, ante 1,6 milhão já aplicados em 2012. A companhia também realiza anualmente o Fórum de Desenvolvimento de Pessoas, para mapear profissionais capazes de assumir cargos de gestão.

Eles recebem treinamento específico na Escola de Liderança da Coca-Cola, e aqueles de maior potencial passam a compor o grupo chamado de Talent Poll, que, desde 2007, já submeteu cerca de 50 pessoas a um programa de desenvolvimento acelerado.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

1. Autoavaliação

Essa é uma boa prática para promover a reflexão em suas equipes. Na autoavaliação, os próprios colaboradores devem analisar seu desempenho, identificando pontos fortes e pontos para melhorar. A avaliação é feita de acordo com critérios pré-definidos, como atividades do cotidiano, metas estabelecidas, entre outros.

É fundamental deixar claro para os funcionários que eles podem ser honestos, pois não serão prejudicados por fazer avaliações negativas. Explique que a intenção é ajudar em seu desenvolvimento profissional e na otimização da empresa. É interessante aliar essa prática a outros métodos, para uma análise de desempenho mais completa.

2. Avaliação 360°

Nesse modelo, cada colaborador é avaliado pela gestão, pela liderança e por seus colegas de trabalho, além de também avaliar a si mesmo, seus gestores, líderes e liderados. É daí que vem o nome Avaliação 360°, já que a análise é feita por todos os lados. Essa é uma maneira de avaliar o desempenho dos critérios definidos com base em vários pontos de vista, o que ajuda a tornar o processo mais completo.

No entanto, é preciso ter cuidado: a avaliação será feita por pessoas que ficam próximas no dia a dia, o que provavelmente vai trazer influências de opiniões pessoais e não profissionais. Fique atento a esse fato e incentive os funcionários a serem bem objetivos, analisando com certo distanciamento. Além disso, é uma boa ideia conciliar esse modelo com outros métodos, para se certificar sobre os resultados.

3. Avaliação por objetivos

Esse modelo de avaliação se baseia no cumprimento dos objetivos definidos para um colaborador. É preciso considerar o seu empenho e seus resultados, mas também as circunstâncias externas que podem ter interferido em suas tarefas.

Os objetivos de um funcionário são definidos em conjunto com ele e sua gestão, devendo estar alinhados com as metas da empresa. É fundamental, ainda, que eles sejam mensuráveis e possíveis de alcançar dentro do período proposto, para não sobrecarregar suas equipes e não prejudicar a sua avaliação de desempenho.

4. Avaliação por competências

Para que uma empresa funcione bem, é preciso definir competências e habilidades essenciais para cada cargo e departamento, certo? Isso inclui aspectos técnicos e comportamentais, que devem estar alinhados às funções de cada vaga.

A avaliação por competências é realizada com base no quanto o funcionário cumpriu com esses requisitos dentro do período proposto. A partir daí, é possível observar demandas para fortalecer as equipes, como treinamentos para desenvolver alguma habilidade.

É válido lembrar, também, que algumas empresas optam por dividir esse modelo em três categorias. A primeira refere-se aos conhecimentos e aptidões cognitivas sobre algo. A segunda se refere às habilidades e ao “saber fazer”. Já a terceira se refere às atitudes e à motivação. Com parâmetros assim, pode ficar mais fácil avaliar.

5. Avaliação da equipe

Além de levar em conta cada colaborador separadamente, faz toda a diferença avaliar toda a equipe. Afinal, a empresa não funciona tão bem se o trabalho em grupo não estiver fluindo.

A avaliação dos times também é feita de acordo com critérios pré-estabelecidos, como as competências necessárias, as metas definidas, a comunicação, o fluxo de trabalho etc. A partir dessas análises, é possível pensar em estratégias para melhorar as relações e o clima organizacional, por exemplo.

6. Avaliação por escala gráfica

Esse é um dos modelos mais tradicionais de avaliação de desempenho. Nele, é utilizado um documento dividido em colunas horizontais e verticais, contendo os critérios que serão analisados (assiduidade e trabalho em equipe, por exemplo) e escalas de valores (como ruim, médio e bom).

Trata-se de um método fácil e muito objetivo, cujos resultados devem levar a outras análises mais profundas. É muito importante aliar essa ferramenta a outros modelos, para evitar avaliações muito rasas. No entanto, é uma ótima técnica complementar e não precisa ser ignorada.

7. Avaliação da liderança

Por fim, é essencial lembrarmos que o desempenho da liderança também deve ser avaliado. Afinal, os líderes têm grande responsabilidade sobre o desempenho das equipes, certo? Eles influenciam a comunicação, as relações interpessoais, a motivação e até o bem estar dos funcionários. Então, não podem ficar de fora.

A avaliação pode ser feita pelos colaboradores e superiores dos líderes para ficar mais completa. A partir dos resultados, é possível dar feedbacks para otimizar a liderança, melhorar sua relação com os funcionários e otimizar outros aspectos pré-estabelecidos.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Quadro 1.2 Avaliação do desempenho pelo método da escala gráfica (escalas descontinuas).

| Avaliação do desempenho | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|
| Nome do funcionário: _____ | | | Data: ___/___/___ | | |
| Departamento/seção: _____ | | | Cargo: _____ | | |
| Desempenho na função: considere apenas o desempenho atual do funcionário em sua função. | | | | | |
| | Ótimo | Bom | Regular | Sofrível | Fraco |
| Produção Volume e quantidade de trabalho executados normalmente | <input type="checkbox"/> Ultrapassa sempre as exigências Muito rápido | <input type="checkbox"/> Frequentemente ultrapassa as exigências | <input type="checkbox"/> Satisfaz às exigências | <input type="checkbox"/> Às vezes abaixo das exigências | <input type="checkbox"/> Sempre abaixo das exigências Muito lento |
| Qualidade Exatidão, esmero e ordem no trabalho executado | <input type="checkbox"/> Sempre superior Excepcionalmente exato no trabalho | <input type="checkbox"/> Às vezes superior Bastante acurado no trabalho | <input type="checkbox"/> Sempre é satisfatório Sua acuracidade é regular | <input type="checkbox"/> Parcialmente satisfatório Apresenta erros ocasionalmente | <input type="checkbox"/> Nunca satisfatório Apresenta grande número de erros |
| Conhecimento do trabalho Grau de conhecimento do trabalho | <input type="checkbox"/> Conhece todo o necessário e aumenta sempre seus conhecimentos | <input type="checkbox"/> Conhece o necessário | <input type="checkbox"/> Conhecimento suficiente do trabalho | <input type="checkbox"/> Conhece parte do trabalho Precisa de treinamento | <input type="checkbox"/> Tem pouco conhecimento do trabalho |
| Cooperação Atitude com a empresa, com a chefia e com os colegas | <input type="checkbox"/> Excelente espírito de colaboração Voluntarioso | <input type="checkbox"/> Dá-se bem no trabalho em equipe Procura colaborar | <input type="checkbox"/> Colabora normalmente em trabalhos de equipe | <input type="checkbox"/> Não demonstra boa vontade Só colabora quando muito necessário | <input type="checkbox"/> Mostra relutância em colaborar |
| Características individuais: considere apenas as características individuais do avaliado e seu comportamento funcional dentro e fora de sua função. | | | | | |
| Compreensão de situações Grau com que apreende a essência de um problema. Capacidade de pegar situações e apanhar fatos | <input type="checkbox"/> Ótima capacidade de intuição e de apreensão | <input type="checkbox"/> Boa capacidade de intuição e apreensão | <input type="checkbox"/> Capacidade de intuição e apreensão satisfatórias | <input type="checkbox"/> Pouca capacidade de intuição e apreensão | <input type="checkbox"/> Nenhuma capacidade de intuição e apreensão |
| Criatividade Engenhosidade Capacidade de criar ideias e projetos | <input type="checkbox"/> Tem sempre ótimas ideias Tipo criativo e original | <input type="checkbox"/> Quase sempre tem boas ideias e projetos | <input type="checkbox"/> Algumas vezes dá sugestões | <input type="checkbox"/> Levemente rotineiro Tem poucas ideias próprias | <input type="checkbox"/> Tipo rotineiro Não tem ideias próprias |
| Capacidade de realização Capacidade de efetivação de ideias e projetos próprios ou alheios | <input type="checkbox"/> Ótima capacidade de concretizar ideias novas | <input type="checkbox"/> Boa capacidade de concretizar ideias novas | <input type="checkbox"/> Realiza e efetiva ideias novas com satisfatória habilidade | <input type="checkbox"/> Tem alguma dificuldade na concretização de novos projetos | <input type="checkbox"/> Incapaz de efetivar qualquer ideia ou projeto |

Fonte: adaptado de Chiavenato (2009a, p. 127).

Quadro 1.3 Método das escalas gráficas descontínuas com atribuição de pontos.

| Avaliação do desempenho | | | | | | |
|---|---|--|---|---|---|---------------|
| Nome do funcionário: _____ | | | | Data: ___/___/___ | | |
| Departamento/seção: _____ | | | Cargo: _____ | | | |
| Cada fator de eficiência foi dividido em número de graus de aplicação. Considere cada um separadamente e assinale somente um grau para cada fator. Indique o valor de pontos na coluna à direita. | | | | | | |
| Fatores de eficiência | Grau de aplicação | | | | | Pontos |
| 1. Produção Avalie a produção do trabalho ou a quantidade de serviços. Não se deixe influenciar pela qualidade dos serviços feitos | 1-2-3 Produção inadequada | 4-5-6 Produção apenas aceitável | 7-8-9 Produção satisfatória, mas não tem nada de especial | 10-11-12 Sempre mantém uma boa produção | 13-14-15 Dá sempre conta de um volume de serviço realmente invulgar | |
| 2. Qualidade Avalie a exatidão, a frequência de erros, a apresentação, a ordem e o esmero que caracterizam o serviço do empregado e não leve em consideração o volume de serviço efetuado | 1-2-3 Comete erros em demasia e o serviço demonstra desleixo e falta de cuidado | 4-5-6 Geralmente satisfaz, mas, às vezes, deixa a desejar | 7-8-9 Trabalha em geral com cuidado | 10-11-12 Seu trabalho é sempre bem-feito | 13-14-15 Seu trabalho demonstra cuidado excepcional Confiante e seguro no serviço que faz | |
| 3. Responsabilidade Avalie a maneira como se dedica ao trabalho e faz o serviço dentro do prazo estipulado. Considere a fiscalização necessária para conseguir resultados desejados | 1-2-3 É impossível depender de seus serviços, necessitando de constante vigilância | 4-5-6 Não se pode contar sempre com os resultados desejados sem bastante fiscalização | 7-8-9 Pode-se depender dele(a) exercendo-se uma fiscalização normal | 10-11-12 Dedica-se bem, bastando uma pequena diretriz | 13-14-15 Merece máxima confiança Não é preciso fiscalização | |
| 4. Cooperação-atitude Pondere sobre a vontade de cooperar, o auxílio que presta aos colegas, a maneira de acatar ordens | 1-2-3 Pouco disposto a cooperar e demonstra educação constantemente | 4-5-6 Às vezes difícil de lidar Falta-lhe entusiasmo | 7-8-9 Geralmente cumpre com boa vontade o que lhe é confiado Está satisfeito com seu trabalho | 10-11-12 Resolve os problemas normalmente com alto grau de bom senso | 13-14-15 Coopera ao máximo Esforça-se para ajudar os colegas | |
| 5. Bom senso e iniciativa Considere o bom senso das decisões na ausência de instruções detalhadas, ou em situações fora do comum | 1-2-3 Sempre toma a decisão errada | 4-5-6 Engana-se frequentemente e convém fornecer-lhe instruções detalhadas | 7-8-9 Demonstra razoável bom senso em circunstâncias normais | 10-11-12 Resolve os problemas normalmente com alto grau de bom senso | 13-14-15 Pensa rápido e logicamente em todas as situações Pode-se confiar sempre em suas decisões | |
| 6. Apresentação pessoal Considere a impressão que a apresentação pessoal do empregado transmite aos outros, sua maneira de vestir-se, de arrumar-se, seu cabelo, sua barba etc. | 1-2-3 Relaxado Não se cuida | 4-5-6 Às vezes des-cuida de sua aparência | 7-8-9 Normalmente está bem arrumado | 10-11-12 Cuidadoso em sua maneira de vestir-se e de apresentar-se | 13-14-15 Excepcionalmente bem cuidado e apresentável | |
| | | | | | | Pontos |

Fonte: Chiavenato (2009a, p. 128-129).

Quadro 1.4 Avaliação de desempenho pelo método de escolha forçada.

| Avaliação do desempenho | | | |
|---|----|---|----|
| Nome do funcionário: _____ | | Data: ___/___/___ | |
| Departamento/seção: _____ | | Cargo: _____ | |
| Abaixo você encontrará frases combinadas em blocos de quatro. Assinale com um "x" as duas frases que mais definem o desempenho do empregado. Cada bloco deverá ter 2 frases assinaladas e duas em branco. | | | |
| | Nº | | Nº |
| Conhece seu trabalho | 1 | É de fácil motivação | 41 |
| Nunca se torna desagradável | 2 | Procura aprofundar seus conhecimentos | 42 |
| Faz apenas críticas construtivas | 3 | É cuidadoso com as instalações da empresa | 43 |
| Interessado pelos problemas da empresa | 4 | É muito delicado | 44 |
| Toma decisões rapidamente | 5 | Tem bom relacionamento com a clientela | 45 |
| Considera seu trabalho fácil | 6 | Raramente esquece o que diz | 46 |
| Tem facilidade para aprender | 7 | Perfeitamente integrado no grupo | 47 |
| Econômico para com a empresa | 8 | Interroga quando há necessidade | 48 |
| Deixa as pessoas à vontade | 33 | É estimado pelos colegas | 73 |
| Possui autocontrole | 34 | Aceita sugestões | 74 |
| Copia dados com exatidão | 35 | Atividades externas não afetam seu desempenho | 75 |
| É simpático | 36 | Preocupado com a produtividade do setor | 76 |
| É capaz de ouvir críticas sem ofender-se | 37 | É respeitador | 77 |
| Procura estar sempre atualizado | 38 | É disciplinado | 78 |
| Tem facilidade de expressão | 39 | Tem boa aparência | 79 |
| Interessa-se pelos problemas do setor | 40 | É capaz de substituir um colega | 80 |

Fonte adaptado de Chiavenato (2009a, p. 134).

Quadro 1.5 Avaliação de desempenho pelos incidentes críticos.

| Lado vermelho | | | Lado azul | | |
|--|------|----------------------------|---|------|----------------------------|
| Data da ocorrência | Item | Incidente crítico negativo | Data da ocorrência | Item | Incidente crítico negativo |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| Fator de avaliação: produtividade Item: A – Trabalhou lentamente. B – Perdeu tempo no período de trabalho. C – Não iniciou sua tarefa prontamente. | | | Item: A – Trabalhou lentamente. B – Perdeu tempo no período de trabalho. C – Não iniciou sua tarefa prontamente. | | |

Fonte: Chiavenato (2009a, p. 144).

Coca-Cola usa avaliação de desempenho para vincular pagamento à diversidade

A Coca-Cola Company é a maior empresa do mundo na fabricação, distribuição e marketing de bebidas, refrigerantes e xaropes alimentícios. As bebidas da empresa são vendidas em quase 200 países em todo o mundo. Na maioria desses países, seus produtos são os mais vendidos no mercado e incluem nomes populares, como Coca-Cola, Coca-Cola Classic, Coca Light, Fanta, Sprite e Minute Maid.

Em abril de 1999, os funcionários da Coca-Cola abriram um processo contra a empresa, acusando-a de ter uma hierarquia corporativa em que os afro-americanos ficavam na parte inferior da escala de pagamentos. Como resultado dessa ação, a Coca-Cola fez o acordo mais alto da empresa envolvendo processos por discriminação racial, com um pagamento de 192,5 milhões de dólares. O acordo, anunciado como o maior acordo financeiro desse tipo, indica um importante avanço no local de trabalho da Coca-Cola. Os que apoiam a empresa acreditam que a Coca-Cola tem assumido tanto os papéis de liderança social quanto empresarial em toda a sua história. Com esse acordo,

seus defensores acreditam que a Coca-Cola se posicionou como exemplo da maneira como uma grande empresa deveria reagir positivamente a situações de diversidade em um ambiente de grande empresa.

Para garantir que a empresa continue a apoiar a diversidade no futuro, Doug Daft, novo executivo principal da Coca-Cola, determinou a vinculação do pagamento a executivos, inclusive o seu, ao cumprimento dos objetivos de diversidade. Daft acredita que o que pode ser controlado nas organizações pode ser realizado. Como resultado, ele está comprometido em responsabilizar os executivos pelo progresso nessa área. Daft está estabelecendo uma nova posição, a de vice-presidente e diretor de estratégia de diversidade, que se reportará diretamente a ele.

Fonte: Certo (2003, p. 255-256).

Exercício

Com base no texto, busque um exemplo de avaliação de desempenho que deu certo em uma grande empresa.

4. CONCLUSÃO

É possível concluir que atualmente, tanto a avaliação de desempenho quanto o treinamento e desenvolvimento, são áreas de Recursos Humanos que influenciam muito na produtividade de seus funcionários, uma vez que tendo conhecimento das competências, habilidades e aptidões torna-se muito mais fácil desenvolver aquele colaborador para que alcance realização em sua área, favorecendo a organização.

Pessoas é um recurso da empresa imprescindível para a formação daquele produto ou serviço, portanto, o capital intelectual da empresa é objeto de grande valor quando se trata de vantagem competitiva.

As empresas atuais buscam cada vez por funcionários capacitados, porém, investem em treinamento, principalmente àqueles que irão lidar com atendimento ao público. Esse contato direto resulta em muitos conflitos, porém tem capacidade de resultar em uma imagem excelente da empresa. Dessa forma, o Treinamento de Desenvolvimento padroniza o comportamento dos funcionários, de forma que toda estejam alinhados ao que a empresa espera.

Uma empresa que ignora essas áreas, pode abrir muito espaço para conflito com clientes, falha de produtos e outros fatores negativos pelo não conhecimento de tal atividade.

REFERÊNCIAS

Gestão de desempenho e treinamento e desenvolvimento pessoal/organizador
Altair José da Silva – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

Disponível em: <https://cnpj.rocks/cnpj/45997418000153/coca-cola-industrias-ltda.html>. Acesso em: 23/11/2020

Disponível em: <https://www.cocacolabrasil.com.br/> Acesso em: 24/11/2020

Disponível em: <https://kenoby.com/blog/evolucao-da-gestao-de-pessoas/>
Acesso em: 26/11/2020

Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/melhores-empresas/coca-cola-guararapes-treina-na-escola-de-lideranca/> Acesso em: 28/11/2020

Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/> Acesso em: 29/11/2020

ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.