



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**UNILEVER BRASIL**

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**  
**UNILEVER BRASIL**

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:

Cintia Fernanda Pinaffi RA: 1012018200379

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>3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</b>	<b>5</b>
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	7
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	10
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	11
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>13</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>14</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

A empresa escolhida para a análise do PI é a Unilever, onde está presente há 85 anos na vida dos brasileiros, a Unilever é uma companhia anglo - holandesa que produz bens de consumo em 190 países, nas categorias de cuidados pessoais, alimentos, limpeza (bebidas de soja e sorvetes) e alimentação fora do lar.

Alcançando 100 % dos lares brasileiros ao longo de um ano e registra o consumo de 200 produtos da empresa a cada segundo no país.

Com liderança em segmentos como os de detergentes em pó, desodorantes e sorvetes.

A empresa tem o compromisso de ações que refletem desde as atividades diretas até nossa cadeia de valor, envolvendo clientes, fornecedores, consumidores, governos e comunidades.

Exprime o desejo de influenciar a transformação do modo de vida das pessoas, por isso tem como prioridades a redução do impacto ambiental, a promoção da saúde, da higiene, do consumo consciente e do bem estar e o crescimento responsável, de modo que seja capaz de impactar positivamente a sociedade brasileira .

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A Unilever Brasil é uma empresa de capital fechado e tem sua estrutura de governança corporativa organizada de acordo com as diretrizes da matriz. Localizada na Avenida Das Nações Unidas, 1426, Vila Gertrudes, São Paulo, CEP: 04794-000, inscrita no CNPJ: 61.068.276/0001-04 com a abertura 15/07/1968, tendo como sua principal atividade econômica o comércio atacadista de produtos de higiene pessoal.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

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

Treinamento e desenvolvimento é o conjunto de práticas que as empresas adotam para capacitar seus colaboradores a curto e longo prazo. A competitividade é a capacidade de uma empresa em manter e ganhar participação no mercado.

As empresas estão passando por grandes mudanças decorrentes de novas tecnologias, desenvolvimento acelerado do conhecimento, globalização do negócio e incremento do comércio eletrônico (*e-commerce*). Além disso, elas precisam tomar medidas para atrair, reter e motivar a força de trabalho. O treinamento não é um luxo: é uma necessidade para as empresas que pretendem participar dos mercados globais e eletrônicos, oferecendo produtos e serviços de qualidade superior. Ele prepara os funcionários para usar novas tecnologias, trabalhar em sistemas inovadores, comunicar-se e cooperar com colegas ou clientes que possam ser provenientes de meios culturais diferentes.

A demanda por treinamento e desenvolvimento está cada vez maior, afinal, na era da informação as tecnologias mudam com frequência e os colaboradores precisam estar atualizados e preparados para as novidades que surgem. A aprendizagem não pode ser considerada um processo com início, meio e fim; contudo deve ocorrer durante todo o tempo em que o colaborador estiver na empresa. As empresas estão em constante transformação, seja uma nova tecnologia, mudanças em processos ou uma nova visão estratégica da empresa.

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

Para um treinamento eficaz, é preciso ter um diagnóstico de necessidades, um ambiente de aprendizagem positivo e um método de treinamento adequado. Existem métodos tradicionais que exigem um instrutor ou um facilitador para envolver a interação presencial entre os participantes e aqueles com base em tecnologia. Estes métodos estão crescendo por causa dos aumentos potenciais na eficácia do aprendizado bem como as reduções nos seus custos.

Tradicionalmente, as atividades e desenvolvimento foram muito focadas no instrutor, ou seja, o instrutor carrega a responsabilidade por identificar o que deve ser aprendido, por determinar os métodos mais adequados e por avaliar até que ponto a aquisição de conhecimento e as habilidades foram o resultados das atividades de ensino. Recentemente, tem-se destacado um papel mais ativo do aprendiz em razão do conhecimento crescente de que ele é tão importante quanto o instrutor, além de sua participação na ocorrência do aprendizado.

Métodos de treinamento tradicionais são divididos em dois grupos: os Métodos de Treinamento Tradicionais e Métodos de Treinamento com base na tecnologia.

#### **Métodos Tradicionais são:**

**Métodos de apresentação:** São aqueles em que os aprendizes são destinatários passivos de informação. Incluem combinação de métodos que pode envolver os aprendizes ativamente e ajuda na transferência do treinamento.

**Métodos práticos:** Exigem que o participante esteja ativamente envolvido no aprendizado, incluindo treinamento no local de trabalho, simulações, estudos de caso, jogos de negócios, dramatização e modelagem do comportamento.

**Métodos de formação de grupo:** São métodos de treinamento para a elaboração de melhor eficácia em grupo ou em equipe.

#### **Métodos de Treinamento com base na tecnologia são:**

**Mídias Sociais:** Tecnologias móveis, usadas para criar comunicações interativas que permitam a criação e troca de conteúdo.

**Simulações e Jogos:** Os jogos e simulações são úteis para a prática de habilidades, mas primeiro é preciso que os aprendizes adquiram conhecimento para depois aplicá-lo no jogo. Entretanto, ainda que continuem sendo um método de treinamento caro, o custo de desenvolvimento das simulações está diminuindo e tornando-as um método popular de treinamento e o seu uso deve crescer conforme o desenvolvimento da tecnologia possibilita que elas fiquem mais reais. A última desvantagem a ser mencionada é o fato de que alguns aprendizes não se sentem confortáveis em situações de aprendizagem que careçam de contato humano.

**Tecnologias Móveis e Aprendizagem:** A tecnologia móvel permite que a aprendizagem ocorra em qualquer lugar, a qualquer momento.

**Sistemas de Tutoria Inteligente:** Um sistema de tutoria inteligente (ITS) é um sistema instrucional que usa inteligência artificial. O sistema gravava os dados de desempenho para cada indivíduo, tomava decisões quanto ao nível de entendimento do estudante e usava isso para oferecer o feedback adequado.

**Aprendizagem à Distância:** 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.

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

Para tornar a Unilever o empregador de escolha no Brasil, oferece ao público interno um ambiente propício para o desenvolvimento pessoal e profissional.



A Unilever Brasil tem o compromisso de apoiar os funcionários no seu desenvolvimento. Nesse sentido, sua gestão de negócios considera o aprimoramento da carreira um caminho essencial para desenvolver e reter os melhores profissionais. Para dar suporte nesse sentido, utiliza um processo praticado globalmente pela companhia: o Performance Development Plan (PDP).

Por meio de um sistema global (Talent Plus Online), gerencia a avaliação de todos os funcionários e disponibiliza as vagas existentes nas operações da Unilever. Essa plataforma registra os resultados de diversos módulos de avaliação: o principal, aplicado desde 2006 a todo o público interno, é o Plano de Desenvolvimento de Performance (PDP).

Por meio do PDP, o colaborador traça um plano de desenvolvimento junto de seu superior imediato, assumindo metas e compromissos ligados às suas entregas para a Unilever. A avaliação considera não apenas resultados, mas também as formas de alcance dos objetivos, evidenciando aspectos comportamentais e éticos.

Outra ferramenta é o Individual Development Plan (IDP), ciclo de avaliação disponível para gerentes, trainees e demais públicos que visa ao planejamento de longo prazo da carreira. Para profissionais com potencial de ascensão à liderança, elabora, uma análise de desempenho específica (assessment of potential), a partir da qual se identificam os pontos necessários para o desenvolvimento de competências gerenciais.

## 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A Avaliação de Desempenho é uma importante ferramenta de Gestão de Pessoas. É através dela que uma empresa pode medir o grau de contribuição e envolvimento dos colaboradores na determinação e execução de seus objetivos individuais e corporativos. Contribui para o desenvolvimento das pessoas na organização e fortalece o processo, na qual a empresa cresce e remunera, enquanto o colaborador promove melhorias e é melhor remunerado.

Além do desenvolvimento das pessoas, a Avaliação de Desempenho tem também como objetivos o apoio às tomadas de decisões sobre possíveis promoções, aumento de salário ou oportunidades futuras de crescimento em outras áreas da empresa, além de propiciar um feedback aos funcionários, ajudando-os a melhorarem seus desempenhos e aumentar o grau de motivação.

É importante, também, considerar o perfil de gestores e colaboradores, bem como as experiências de processos anteriores. Para isso, é preciso que os líderes das empresas tenham conhecimento sobre diferentes modelos de avaliação, bem como sua pertinência para diferentes tipos de objetivos, decidindo por aquele que agregará valor para o momento vivenciado pela sua organização e equipe.

**Avaliação por KPI** - Essa ferramenta auxilia as organizações a medirem a evolução e o desempenho dos resultados desejados, assim como verificar se os objetivos estipulados serão cumpridos.

**Avaliação Métodos Swart** - é muito utilizada pelas organizações para planejamento e definição de metas coerentes com a realidade organizacional.

**Avaliação por Competências e Cargos** - é especificamente usado na maximização de resultados dos indivíduos, é necessário que todos os colaboradores tenham bem alinhado a descrição dos seus cargos.

**Avaliação por perímetro** - é avaliação que abrange todo o setor

**Avaliação 360°** - utiliza sempre o mesmo critério, respeitando e usando visões diferentes para avaliar o desempenho de todos os colaboradores, equipes, gestores, chefes, clientes, a própria organização e inclusive autoavaliação.

**Avaliação 180°** - é aplicada pelos gestores da organização, onde os colaboradores são cobrados pelo resultado, metas e os mesmos recebem instruções, dicas, aconselhamento e direção

### 3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

O processo de avaliação de funcionários requer, não apenas rigorosidade na aplicação das técnicas, mas na escolha da mais adequada (Múltipla e individual), levando em consideração seu contexto de trabalho, o que incluiu cargos e as competências requeridas.

As técnicas de avaliação de desempenho são utilizadas como suportes metodológicos para o sistema de avaliação de desempenho nas organizações.

Algumas técnicas são mais tradicionais e atualmente pouco usuais, enquanto que as mais utilizadas nas organizações, seja pelo método individual ou coletivo, são aquelas em que seus objetivos estejam alinhadas à estratégia organizacional fomentando o desenvolvimento de competências humanas.

**Técnicas de avaliação individual:** Escalas de pontuação gráficos - Escolha forçada - Relatório descritivo - Incidentes críticos

**Técnicas de avaliação de múltiplas pessoas:** Classificação - Comparação em pares - Distribuição forçada - Gestão por objetivos

Desenvolver os funcionários, atrair talentos e garantir um ambiente de trabalho seguro e aberto à diversidade são as prioridades da empresa Unilever.

A gestão de pessoas na Unilever Brasil segue as diretrizes globais da empresa e tem como prioridade a promoção de um ambiente de trabalho motivador, que seja seguro, saudável e capaz de atrair e reter os melhores talentos. Também é uma preocupação valorizar a diversidade das equipes. Para a Unilever, isso consiste em incluir e abraçar as diferenças, criando oportunidades para o desenvolvimento de lideranças.

O principal objetivo é desenvolver um ambiente interno aberto à multiplicidade, espelhando dentro da companhia a complexidade da sociedade em que vivemos. Atua em sintonia com desafios e necessidades específicos do contexto brasileiro. Para entender as necessidades e a percepção dos funcionários a respeito da empresa, aplica periodicamente a Pesquisa de Clima Organizacional, que indica pontos de melhoria no ambiente de trabalho. Outros canais de comunicação incluem revistas, boletins eletrônicos e eventos para reunir lideranças e equipes, como conversas virtuais (chats) com a liderança. Também valoriza o aproveitamento interno, com ênfase na divulgação de oportunidades e na movimentação dos funcionários dentro da empresa, assim como a atração e retenção dos melhores profissionais.

Para ser uma empresa de escolha para os talentos, adequa e revisa a remuneração de acordo com a realidade do mercado. No eixo de segurança, investe na melhoria das condições de trabalho e em ações de conscientização. Buscando promover a qualidade de vida e a motivação das equipes de maneira permanente.

### **3.2.2        MODELOS DE AVALIAÇÃO**

A gestão de desempenho é outro ponto importante para a Unilever Brasil manter um sistema que permite a avaliação 360 graus e a elaboração de planos de desenvolvimento focados em cada funcionário.

A Unilever Brasil oferece uma série de programas e benefícios para os funcionários, focados na atração e retenção dos melhores profissionais, bem como na motivação do público interno e nas atividades da companhia. Desde 2004, oferece o Feel Good, programa específico de qualidade de vida, que oferece diversas iniciativas para contribuir para o bem estar dos funcionários. São três as razões estratégicas para o programa: permitir o crescimento pessoal alinhado com o crescimento profissional; promover uma companhia de vitalidade; e alcançar a sustentabilidade.

O programa pretende transcender os escritórios corporativos e chegar até as fábricas e áreas pulverizadas, com ações como orientação nutricional, treinos de corrida e caminhada e parcerias e convênios com estabelecimentos comerciais, oferecendo serviços de qualidade com preços diferenciados.

## **4. CONCLUSÃO**

A empresa escolhida para este PI - Desempenho Recursos Humanos, foi a Unilever Brasil, que está presente há 85 anos no mercado, com liderança em segmentos em detergentes em pó, desodorantes, e sorvetes.

Podemos abordar que a empresa tem o compromisso de apoiar os funcionários no seu desenvolvimento, tornando-se melhores profissionais.

Desenvolvendo um ambiente interno aberto à multiplicidade, empenhando dentro da companhia a complexidade da sociedade em que vivemos.

Oferece vários programas e benefícios para os funcionários focando na atração para obter os melhores profissionais.

## REFERÊNCIAS

<https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-4-tipos-de-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-para-focar-em-2017/> Conheça 8 Tipos De Treinamento E Desenvolvimento De Pessoas Postado em 30 de dezembro de 2019 por Equipe IBC

<http://www.resultaconsultoria.com.br/A-importancia-da-Avaliacao-de-Desempenho-nas-organizacaoes>. 16/09/2019 Postado por: José Luiz Castilho Notícia / Gestão de Pessoas

[https://www.twygoead.com/O-que-e-treinamento-e-desenvolvimento-\(T&D\)?Aprenda-como-capacitar-colaboradores-de-uma-vez-por-todas!](https://www.twygoead.com/O-que-e-treinamento-e-desenvolvimento-(T&D)?Aprenda-como-capacitar-colaboradores-de-uma-vez-por-todas!)

Unidade de Estudo - Unifeob