



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**MAGAZINE LUIZA S.A**

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  
**MAGAZINE LUIZA S.A**

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:

Aline Corrêa Gouveia Dominciano, RA 1012018200464

Flávia Aparecida de Melo Rita, RA 1012019100700

Jessyca Maria Ferreira Diniz, RA 1012018200360

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>8</b>
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	8
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	15
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	20
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	24
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>28</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>31</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos, as empresas, cada vez mais, 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 (NOE, 2015).

Neste sentido, frente aos desafios atuais do mercado e as constantes mudanças de um contexto globalizado altamente competitivo, é pertinente que o processo de treinamento e desenvolvimento de colaboradores seja mais que uma ferramenta visando preparar equipes para as demandas diárias das organizações. Logo, o treinamento e desenvolvimento passa a ser uma necessidade para as empresas que pretendem participar dos mercados globais eletrônicos, oferecendo produtos e serviços de qualidade superior, propiciando-lhes assim, vantagem competitiva em seu ramo de atuação.

Outrossim, a avaliação de desempenho é um recurso fundamental na área de gestão de pessoas e para empresas que buscam crescer e se desenvolver de maneira estruturada e sistemática. Isso porque com esse artifício, é possível ajustar falhas e promover o aproveitamento do capital humano, incentivando o desenvolvimento profissional a favor da organização, contribuindo assim, para o aperfeiçoamento contínuo dos seus colaboradores, gerando motivação e satisfação no trabalho, além de vários outros benefícios.

Nesta perspectiva, o objetivo deste projeto é realizar uma análise sobre as técnicas e modelos de avaliação de desempenho de uma empresa real, assim como abordar o seu processo de diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Como empresa real, escolhemos o Magazine Luiza S.A. a qual fora selecionada por ser uma companhia que atua há mais de 60 anos no mercado brasileiro, operando no comércio varejista de bens de consumo, principalmente eletrodomésticos, eletrônicos e móveis, por meio de lojas físicas e virtuais ou por comércio eletrônico. Além oferecer serviços de operações de empréstimos, financiamentos e seguros aos seus clientes. Para

mais, a empresa também possui capital aberto e ações na bolsa de valores, onde disponibiliza seus dados e publicações de seus relatórios financeiros anuais, no portal da Bovespa B3 – Brasil Bolsa Balcão, os quais também servirão de base para coleta de informações e dados para a elaboração deste projeto.

Desta forma, para que possamos realizar este estudo de caso, inicialmente, faremos uma descrição da empresa, e, como já mencionado, por se tratar de uma companhia com ações abertas, apontaremos seu código de registro nesta respectiva bolsa. Então, seguiremos com a qualificação da empresa, apresentando sua localização no país, número de inscrição no Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas, para então descrever o mercado que atende, suas principais atividades e produtos em portfólio.

Na sequência, entraremos na parte de treinamento e desenvolvimento, onde o conceituaremos e abordaremos seus métodos, discutindo sobre suas forças e fraquezas, bem como o respectivo processo de diagnóstico dessas necessidades. Assim, poderemos comentar como o Magazine Luiza identifica as necessidades de treinamento e desenvolvimento nos níveis da organização, de tarefas do indivíduo, e como os prioriza para a sua realização.

Por conseguinte, versaremos acerca da avaliação de desempenho, comentando sobre as técnicas e métodos de avaliação mais comuns e utilizados nas avaliações individuais ou múltiplas, identificando então, as características das técnicas de avaliação utilizadas pelo Magazine Luiza, comentando sobre seus pontos positivos e negativos, além de discutirmos sobre os modelos de avaliação do desempenho utilizados pela empresa.

Ao final, tendo como base o exposto, poderemos verificar os principais pontos que compreendem tanto o treinamento e desenvolvimento quanto a avaliação de desempenho nas organizações, e como a empresa escolhida os realiza dentro de sua organização durante a execução de suas atividades.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa selecionada para a realização do presente projeto foi o Magazine Luiza S.A. que, de acordo com as informações obtidas através de seu site ([www.magazineluiza.com.br](http://www.magazineluiza.com.br)), é uma companhia de sociedade anônima de capital aberto e com ações negociadas no segmento especial denominado Novo Mercado da B3 – Brasil Bolsa Balcão, registrada sob os códigos “MGLU3”.

Ainda conforme as informações constantes no seu site, bem como, na base de dados da Receita Federal do Brasil, obtidas pela consulta ao Comprovante de Inscrição e Situação Cadastral do CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica da empresa, possui sede na Rua Voluntários da Franca, nº 1465, no bairro Centro, na cidade de Franca – SP, CEP: 14400-490 e inscrita no CNPJ sob número: 47.960.950/0001-21.

O Magazine Luiza, então, é uma companhia que atua, preponderantemente, no comércio varejista de bens de consumo, principalmente eletrodomésticos, eletrônicos e móveis, por meio de lojas físicas e virtuais ou por comércio eletrônico. Também oferece serviços de operações de empréstimos, financiamentos e seguros aos seus clientes, tal como o Luizacred.

Em um breve histórico, verificamos que o Magazine Luiza foi fundado em novembro de 1957, por Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato, que adquiriram uma pequena loja no centro de Franca, chamada "A Cristaleira", que pouco tempo depois recebeu o nome de Magazine Luiza. Esta empresa familiar cresceu e se transformou em uma das maiores redes do comércio varejista do país.

O maior diferencial da Empresa sempre foi o jeito especial no trato ao cliente. Em 1991 surgiu a necessidade de se criar um holding, e Luiza Helena Trajano Inácio Rodrigues, sobrinha de Luiza Trajano Donato, assumiu o cargo de superintendente. Nesse momento, a empresa iniciou o Novo Ciclo e dá início a uma política descentralizada, a comunicação olho no olho e aprofunda-se e reforça o processo de valorização das pessoas.

A partir de 2019, iniciou-se um novo momento, o posicionamento do Magalu como uma plataforma digital de varejo, um ecossistema que contribui para que milhares de outros negócios ingressem no universo das transações virtuais. Deste modo, cinco

pilares sustentam este novo ciclo de negócios: crescimento exponencial, entrega mais rápida, super app, oferta de novas categorias de produtos, principalmente por meio do marketplace, e o Magalu ao seu Serviço (ou Magalu as a Service). O desafio dos mais de 35.000 colaboradores da empresa é fortalecer esses pilares para que o ecossistema digital funcione de forma plena. Assim como das suas empresas parceiras: Netshoes, Zattini, LogBee, Época Cosméticos, Estante Virtual, Consórcio Magalu, entre outras.

De acordo com o Relatório das Demonstrações Financeiras Padronizadas em 31/12/2020 do Magazine Luiza, disponibilizado no site da B3 – Brasil Bolsa Balcão, como forma de gerenciar seus negócios, tanto no âmbito financeiro como no operacional, a Companhia classificou seus negócios em Varejo, Operações Financeiras, Operações de Seguros e Outros Serviços. Essas divisões são consideradas os segmentos primários para divulgação de informações. As principais características para cada uma das divisões são:

- Varejo: substancialmente revenda de mercadorias e prestações de serviços nas lojas da Companhia e comércio eletrônico (e-commerce tradicional e marketplace);

- Operações financeiras: por meio da controlada em conjunto Luizacred, que tem como objeto principal fornecer crédito aos clientes da Companhia para aquisição de produtos;

- Operações de seguros: por meio da controlada em conjunto Luizaseg, que tem como objeto principal a oferta de garantias estendidas aos produtos adquiridos pelos clientes da Companhia;

- Outros Serviços: soma da prestação de serviços de administração de consórcios por meio da controlada LAC, que tem como objeto principal a administração de consórcios aos clientes da Companhia, para aquisição de produtos; serviços de gerenciamento de entregas de produtos - por meio da controlada Magalog e serviços de desenvolvimento de softwares por meio das controladas do Grupo Softbox.

Atualmente, a rede possui 1113 lojas físicas, geograficamente dispersas em 819 cidades de 21 estados e 17 centros avançados, de distribuição dos produtos da empresa e de sellers, vendidos online, localizados em todas as regiões do País atuando em sites de comércio eletrônico tais como: [www.magazineluiza.com.br](http://www.magazineluiza.com.br), [www.epocacosméticos.com.br](http://www.epocacosméticos.com.br), [www.netshoes.com.br](http://www.netshoes.com.br), [www.zattini.com.br](http://www.zattini.com.br) e [www.shoestock.com.br](http://www.shoestock.com.br).

Em síntese, o Magazine Luiza é uma empresa brasileira, que atua há mais de 60 anos no comércio varejista de bens de consumo, principalmente eletrodomésticos, eletrônicos e móveis, por meio de lojas físicas e virtuais ou por comércio eletrônico. Além oferecer serviços de operações de empréstimos, financiamentos e seguros aos seus clientes.



## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

As constantes mudanças mercadológicas advindas da globalização, das evoluções e introduções de novas tecnologias, têm afetado, cada vez mais, o ambiente de trabalho nas organizações, tornando o treinamento uma parte essencial do seu sucesso, já que ele agrega vantagem competitiva à empresa, oportunizando-a a se manter e ganhar participação de mercado. Isto contribui para o crescimento do negócio e melhoria do serviço ao consumidor, oferecendo aos seus funcionários o conhecimento e as habilidades necessárias para serem bem-sucedidos.

Neste sentido, entende-se que as forças que afetam o ambiente de trabalho tornam o treinamento uma parte essencial do sucesso da empresa, já que, ter um bom capital humano é, sem dúvidas, uma das formas mais eficazes de garantir este sucesso, pois, contar com um grupo de colaboradores treinados e capacitados, é sinônimo de uma organização atualizada, pronta para resolver problemas e para entregar o melhor produto para o cliente.

Noe (2015) nos ajuda a entender o que é treinamento quando revela que trata-se do 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.

Chiavenato (1999) corrobora apontando que treinamento é o processo sistemático de alterar o comportamento dos empregados na direção do alcance dos objetivos organizacionais, estando o mesmo relacionado com as atuais habilidades e capacidades exigidas pelo cargo. Sua orientação é ajudar os empregados a utilizar suas principais habilidades e capacidades para serem bem-sucedidos.

Para tanto, o treinamento é o processo educacional de curto prazo e aplicado de maneira sistemática e organizada, por meio do qual as pessoas aprendem e adquirem o que chamamos de CHA: conhecimento, habilidades e atitudes, em função de objetivos

definidos. Ele torna as pessoas mais produtivas, criativas e inovadoras e estas passam a contribuir, gradativamente, para os objetivos organizacionais e se tornam cada vez mais valiosas.

Nesta perspectiva, compreende-se que o treinamento não é um luxo ou gasto para a empresa e sim, uma fonte lucrativa ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes, enriquecendo o patrimônio humano das organizações.

O desenvolvimento, por sua vez, segundo Noe (2015), 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 ajudam o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções.

Deste modo, podemos concluir que o treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e capacidades relacionadas com o desempenho imediato do cargo. Já o desenvolvimento é orientado para o futuro, focalizando em geral, os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e capacidades que serão requeridas.

Programas de treinamento e desenvolvimento são importantes para qualquer organização, a partir deles é possível fazer com que os colaboradores cresçam, aumentem o nível de performance e assim gerem melhores resultados para a empresa, trazendo benefícios tais como, motivação, engajamento, padronização de procedimentos, aumento da produtividade, redução da taxa de *turnover* (rotatividade de funcionários), melhora do clima organizacional, vantagem competitiva no mercado, entre outros.

Treinar e desenvolver as pessoas da empresa é então um ótimo investimento para o desenvolvimento organizacional e pessoal, proporcionando um ambiente motivador e atendendo aos resultados.

O processo de treinamento e desenvolvimento implica tanto métodos quanto diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento, questões estas que serão melhormente abordadas na sequência.

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

As empresas estão utilizando vários métodos de treinamento para guiar o desenvolvimento de competências e o aprendizado contextual.

Os métodos de treinamento e desenvolvimento existentes são aqueles baseados em treinamentos tradicionais e os com base em tecnologia.

Conforme Noe (2015), os métodos de treinamento tradicionais compreendem três categorias amplas: métodos de apresentação, métodos práticos e métodos de formação de grupos. Dentro de cada um deles, temos as diferentes formas de praticá-los, tal como serão descritos a seguir.

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 (palestra-padrão, ensino em equipe, palestrantes convidados, painéis, apresentação de alunos) e técnicas audiovisuais (vídeos, DVDs, projetores, slides, jogos), ou seja, uma combinação de métodos que pode envolver aprendizes ativamente e ajudar na transferência do treinamento e oportunizando a interação com argumentações, perguntas e respostas.

Algumas das vantagens deste método são que as palestras podem motivar o aprendizado, trazendo exemplos e aplicações relevantes para os aprendizes, além de ser o principal meio para comunicar grandes volumes de informação. As técnicas audiovisuais também permitem aos instrutores analisar e diminuir ou acelerar o ritmo da aula, o que dá flexibilidade para personalizar a sessão, podendo propiciar a visibilidade do conteúdo várias vezes.

No entanto, o método também apresenta desvantagens pois tende a carecer de envolvimento dos participantes, feedback e conexão relevante com o ambiente de trabalho. Também é difícil para o instrutor julgar com rapidez e eficiência o nível de compreensão dos alunos.

Já os métodos práticos, são aqueles que exigem que o participante esteja ativamente envolvido no aprendizado, incluindo treinamento no local de trabalho, aprendizado autodirigido, 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.

Dentre as muitas vantagens deste método, podemos citar que o treinamento no local de trabalho pode ser personalizado de acordo com as experiências e capacidades dos aprendizes e é aplicável imediatamente ao ofício porque ocorre no local de trabalho usando ferramentas e equipamentos reais, o que demanda pouco investimento de tempo ou de dinheiro por parte da empresa; ademais, o aprendizado autodirigido permite aos aprendizes que aprendam no próprio ritmo e recebam feedback sobre o desempenho na aprendizagem, além de que o uso deste tipo de aprendizado, demanda menos instrutores, reduz os custos associados em viagens e salas de reunião e torna o treinamento mais realista em vários locais.

Todavia, há algumas desvantagens neste método tal como, no local de trabalho, é possível que os gerentes e pares não usem um mesmo processo para a realização de uma tarefa e que acabem transmitindo, além das habilidades úteis, hábitos ruins aos aprendizes; para mais, no aprendizado autodirigido, os aprendizes precisam estar motivados a aprenderem sozinhos e sentirem-se confortáveis ao fazê-lo.

Os métodos de formação de grupos, por sua vez, são métodos de treinamento elaborados para melhorar a eficácia em grupo ou em equipe. Os aprendizes compartilham ideias e experiências, constroem uma identidade de grupo, compreendem a dinâmica das relações interpessoais e aprendem sobre as forças e fraquezas deles mesmos e dos colegas de trabalho. Trata-se de várias técnicas de treinamento para melhorar o trabalho em grupo, estabelecer uma nova equipe ou melhorar as interações entre equipes diferentes. Estes métodos englobam a aprendizagem de aventura, o treinamento de equipes e aprendizagem pela ação.

Como vantagens deste método, podemos citar que o 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 (a exemplo, autoconhecimento, resolução de conflitos e coordenação) e a construírem coesão e identidade para a equipe. Além de que, as técnicas de formação de grupos podem

abarcam o uso de métodos de apresentação, bem como de exercícios nos quais os integrantes da equipe precisam interagir e comunicar-se entre si.

Entretanto, há algumas desvantagens nesta abordagem, tal como, as exigências físicas de alguns tipos de programas de aprendizagem de aventura e a necessidade de os aprendizes tocarem uns nos outros durante alguns exercícios, pode aumentar o risco de a empresa receber reclamações de negligência em razão de danos pessoais, provocação intencional de sofrimento emocional e invasão de privacidade.

No que tange os métodos de treinamento com base em tecnologia, Noe (2015) descreve que eles compreendem as categorias: mídias sociais, simulações e jogos, tecnologias móveis de aprendizagem, sistemas de tutoria inteligente e aprendizagem a distância.

As mídias sociais são tecnologias móveis on-line usadas para criar comunicações interativas que permitem 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 mergulham os funcionários em exercícios de tomada de decisões em um ambiente artificial, porém realista, que possibilita que eles aprendam as consequências de suas decisões. A questão é como usar os aspectos divertidos e motivacionais dos jogos para ajudar os funcionários a adquirirem conhecimento e habilidades. Os jogos ajudam os líderes a saberem como fazer o melhor uso dos recursos disponíveis e entenderem as consequências imediatas de cada decisão e como ela contribui ou impede a eficácia de outras ações.

A tecnologia móvel de aprendizagem diz respeito ao treinamento que é oferecido através de dispositivos móveis, como smartphones, netbooks, notebooks ou iPads, podendo envolver aprendizado formal e informal. O aprendizado formal abrange disciplinas de e-learning, podcasts ou vídeos através do dispositivo móvel, enquanto o aprendizado informal inclui comunicar-se com outros funcionários ou especialistas pelo Twitter, blogs ou Facebook.

O sistema de tutoria inteligente é um sistema instrucional que usa inteligência artificial. Há três tipos de ambientes ITS: tutoria, coaching e empoderamento. A tutoria é uma tentativa estruturada de aumentar o entendimento do aprendiz quanto a um domínio de conteúdo. O coaching, por sua vez, oferece flexibilidade ao participante para praticar habilidades em ambientes artificiais. Já o empoderamento refere-se à capacidade do estudante de explorar livremente o conteúdo do programa de treinamento.

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.

Dentre as muitas vantagens oriundas dos métodos de treinamento com base em tecnologia podemos apontar algumas, entre elas:

- Durante as simulações, os funcionários podem utilizar os seus computadores, eliminando a necessidade de deslocamento para um centro de treinamento;
- Simulações e jogos relevantes envolvem os aprendizes no aprendizado e, até mesmo emocionalmente, podendo ser divertidas, o que aumenta a disposição dos funcionários para praticarem, incentiva a retenção e melhora as habilidades;
- A colaboração e transferência de conhecimentos e habilidades, são facilitadas pela criação de um ambiente no qual os alunos participem ao mesmo tempo e no mesmo espaço, dando tempo para que o instrutor (avatar) revise a aplicação do conhecimento

ou habilidades ensinadas ou para revisão de ações, comportamentos ou resultados por parte dos pares;

- O uso do ambiente virtual, tão realista, pode disponibilizar mais memória para o aprendizado, memória esta que antes era usada para converter os cenários de treinamento uni ou bidimensionais em espaços tridimensionais;

- 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;

- A aprendizagem móvel, é uma forma fácil de transmitir informações atualizadas aos funcionários, melhorar a transferência do treinamento através do acompanhamento, realizar o treinamento no próprio ritmo e levar treinamento a funcionários que viajam constantemente e que ficam muito tempo longe do escritório visitando clientes ou que não tem tempo de participar de programas presenciais;

- A aprendizagem a distância economiza custos relacionados a viagens. Possibilita que funcionários em locais dispersos recebam treinamento de especialistas que não poderiam visitar cada região de outra forma;

Contudo, o método com base em tecnologias também apresenta desvantagens tais como:

- 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;

- Em treinamentos com realidade virtual, se os equipamentos forem medíocres que resultam em uma sensação de presença reduzida (pouco feedback palpável e atrasos de tempo inadequados entre a sensação e a resposta às ações dos participantes), pode gerar consequências como náuseas, tonturas e dores de cabeça (causados pelo simulador), em razão da desorientação dos sentidos;

- A aprendizagem a distância ocasiona a falta de interação entre o instrutor e o público, falhas na tecnologia e instrutores despreparados;

Face ao exposto, percebemos que o treinamento em sala de aula e orientado por um instrutor ainda é o método de treinamento mais popular. Entretanto, a expectativa é de que o uso da tecnologia na oferta do treinamento aumente, dramaticamente, na próxima década, à medida que a tecnologia foi sendo aprimorada, seu custo for

diminuindo, as empresas forem reconhecendo a economia potencial do treinamento por meio de tablets, telefones e mídias sociais, além da ampliação da necessidade por treinamento personalizado.

Assim, é pouco provável que as novas tecnologias de treinamento substituam a instrução presencial totalmente. Em vez disso, ela será combinada às novas tecnologias de treinamento, mudando para uma abordagem de aprendizagem híbrida, combinação conhecida como *blended learning*, que une a aprendizagem on-line, a instrução presencial e outros métodos para a distribuição de conteúdo e instrução, para potencializar o aprendizado.

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

Em um cenário dinâmico, as organizações necessitam, cada vez mais, de profissionais capazes de mobilizar conjuntos de capacidades necessários para a execução de ações e para a geração de resultados valiosos para seus clientes. Conquanto, em decorrência de um ritmo acelerado de produção de informações e conhecimentos, nem sempre esses conjuntos de capacidades são facilmente identificados e alinhados ao nível de complexidade das exigências organizacionais. É nesse seguimento que os processos de avaliação de necessidades educacionais passam a ser considerados importantes instrumentos de gestão de aprendizagem humana (MENESES, ZERBINI e ABBAD, 2011).

O processo de avaliação de necessidades nada mais é do que uma tentativa sistematizada de identificação de necessidades educacionais, dos motivos que a fizeram emergir e das prováveis soluções que a satisfarão.

A partir de processos de diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento bem planejados e conduzidos, torna-se possível aproximar as ações educacionais dos objetivos organizacionais e, conseqüentemente, conferir um caráter estratégico às áreas responsáveis pela promoção do desenvolvimento humano em contextos organizacionais. Para identificar as necessidades de treinamentos e desenvolvimento na organização, são utilizadas três grandes análises, sendo elas:



- Análise organizacional: responsável pelo alinhamento das ações de treinamento e desenvolvimento com a estratégia organizacional (missão, visão, objetivos, resultados, estratégias, valores organizacionais, cultura organizacional etc.). Negligenciar essa etapa reduz as chances de que as ações de treinamento gerem impacto positivo no desempenho das organizações.

- Análise tarefas: geralmente a análise de tarefa assume, como ponto de partida na definição dos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) requeridos para o bom desempenho humano no trabalho, as atividades contempladas em cargos, postos de trabalho, papéis ocupacionais e, mais recentemente, nos espaços ocupacionais. Analisados os contextos de trabalho, os objetivos organizacionais de curto, médio e longo prazos e os espaços ocupacionais a serem utilizados como foco da análise de tarefas, é preciso, então, identificar os conjuntos de CHAs necessários ao desempenho exemplar no trabalho.

- Análise individual: essa análise, além de identificar as pessoas que precisam participar de ações educacionais, pode ser utilizada para avaliar se os colaboradores possuem os pré-requisitos, em termos de CHAs, necessários ao efetivo aproveitamento dos conteúdos da ação de treinamento. Não reconhecer esses pré-requisitos implica na composição de turmas completamente heterogêneas.

Por meio de tais análises, é possível elevar as chances de que os programas gerem resultados positivos nos desempenhos dos funcionários, do processo de trabalho para o qual esses funcionários contribuem e, principalmente, para as organizações que investiram em tais programas.

Para uma programação de treinamento, devem ser analisados alguns aspectos, tais como: qual a necessidade, qual a causa, qual a prioridade, quantas pessoas devem estar envolvidas, quais setores, qual a ação, quando e onde, quanto tempo e qual valor.

Após analisar todas as informações, deve ser elaborada a proposta de intervenção, classificando a categoria e objetivo do treinamento naquele momento para os funcionários e empresa.

Transpondo o exposto para o estudo de caso da empresa escolhida, Magazine Luiza, realizamos uma pesquisa, no que diz respeito a essa parte de treinamento e desenvolvimento, e descobrimos que a empresa foi qualificada em 2015 como uma das “melhores empresas para se trabalhar” com a seguinte mensagem: “Respeito,

desenvolvimento e reconhecimento, nós colocamos as pessoas em primeiro lugar. Elas são a força e a vitalidade da nossa organização” (MAGAZINE LUIZA).

Assim, ao verificarmos como se dá o processo de diagnóstico de necessidades e de treinamento e desenvolvimento nas lojas da empresa, levantamos algumas das práticas realizadas neste sentido, de acordo com os acontecimentos que seguem.

Em 2014, 523 novos colaboradores contratados pela empresa, participaram do Treinamento de Iniciação no escritório de Negócios de São Paulo e no escritório de João Pessoa, com uma carga horária total de 28.958 horas de treinamento. Quando são de outras cidades, que não São Paulo ou João Pessoa, os colaboradores ficam hospedados em hotéis. Todos recebem o kit boas-vindas (crachá, uniforme e material de apoio para o treinamento) e participam de treinamentos para conhecer a essência da cultura da empresa e desenvolver as competências técnicas e operacionais necessárias para assumir sua função na loja. Entre as agendas programadas, visitam os departamentos, conhecem pessoalmente os diretores, gerentes e colegas de outras lojas.

A presidente Luiza Helena Trajano e o superintendente Marcelo Silva dedicam algumas horas para conversar com todas as novas equipes, de maneira simples e direta, e reforçar os valores e compromissos da empresa com os funcionários. O diálogo é importante para todos na hora de contratar e receber bem um novo integrante. Uma das atividades envolve reflexão e valorização da história e da origem de quem chega. Assim, eles refletem sobre o Brasil e expressam sua visão sobre seres humanos, valores como a ética, desafios e expectativas para o futuro.

Da mesma forma, quando uma loja é inaugurada, os colaboradores passam por um treinamento para conhecer a comunidade da qual a nova unidade fará parte. Eles são apresentados a detalhes da região, da cidade e do bairro, pontos turísticos e curiosidades. Uma das fases do treinamento de iniciação é o Encontro de Fortalecimento, conduzido por uma psicóloga, durante o qual são trabalhados aspectos emocionais e formas de lidar com as situações de conflitos no dia a dia. Desta forma, os colaboradores são estimulados a desenvolver um autoconhecimento que os fortalece enquanto indivíduos, o que, conseqüentemente, colabora com o fortalecimento da cultura da empresa. Durante o treinamento, o grupo vivencia também as práticas e os pilares da Cultura da empresa, que são: Rito de Comunhão, Conselho de Colaboradores, Meritocracia, Disque-Presidência, Reunião Matinal, Comunicação, Atendimento 10

Estrelas, Autodesenvolvimento e Posicionamento da Marca. Esta primeira etapa de cultivo de valores e integração à Cultura dura 15 dias.

A fase seguinte é o estágio prático nas lojas, o aprendizado técnico. São mais 15 dias de treinamento de técnicas de vendas, sistemas e procedimentos, além de conhecimento sobre os produtos e serviços da empresa. Nessa etapa, eles também se relacionam com os clientes.

No final do treinamento, é realizada uma grande celebração. Prontos para começarem o trabalho, eles são recebidos pelo gerente regional e pelo gerente da loja, que vão comandar o Rito de Comunhão de Iniciação e promover a integração com os colegas. Um dia antes da abertura da nova loja, a família dos colaboradores é convidada para um coquetel, onde conhecem um pouco mais da história da empresa e compartilham deste momento tão importante.

O resultado desse processo é uma equipe mais alinhada e comprometida com a cultura da companhia, com os resultados da empresa e, principalmente, uns com os outros. Devido a todas essas atividades, fortes vínculos são estabelecidos entre o grupo, o que ajuda a garantir a regra de ouro da empresa: “fazer aos outros o que gostaria que fizessem a você, ou seja, servir bem a todos igualmente”.

## 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Uma das formas de medirmos a qualidade dos processos organizacionais é por meio da avaliação de desempenho já que, o bom desempenho das atividades de cada funcionário irá repercutir diretamente no desempenho da organização como um todo.

Deste modo, avaliar o desempenho dos funcionários de uma empresa é algo muito importante para todo o seu processo, afinal, são as pessoas que fazem com que os demais recursos organizacionais sejam aplicados. Por isso, avaliar seu comportamento e a forma como estão desenvolvendo suas atividades em relação aos objetivos da organização, se torna fundamental para empresas que buscam crescer e se desenvolver de maneira estruturada e sistemática.

A avaliação de desempenho, conforme apontado por Coelho (2020), é uma ferramenta de gestão de pessoas que tem como objetivo medir o nível da performance de um colaborador ou de uma equipe em relação ao conjunto da empresa. Assim, é um processo que engloba etapas de identificação, diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um certo intervalo de tempo.

Durante o processo de avaliação, são analisados aspectos como a postura do profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho, seu comportamento, dentre outros pontos estratégicos para o cargo e para a empresa como um todo.

Oliveira (2017) reflete que a avaliação de desempenho deve ter como base a descrição do cargo ocupado pelo funcionário, pois é nela que se encontrará o detalhamento das tarefas a serem realizadas e o desempenho esperado do funcionário para atingir esses objetivos.

Com os resultados obtidos pela avaliação, os gestores podem identificar pontos de melhoria, necessidades de treinamento ou até mesmo a realocação do colaborador para outras funções e áreas em que suas características e competências profissionais possam ser potencializadas. Além de possibilitar que os gestores e colaboradores troquem *feedbacks* para o desenvolvimento e alcance das metas empresariais.

No que diz respeito à aplicação da avaliação de desempenho, Oliveira (2017) destaca que são muitos os envolvidos, no entanto, isto dependerá do estilo de gestão encontrado em cada empresa. Nas mais centralizadoras é o órgão de RH; nas mais

democráticas, os indivíduos e os gerentes; nas mais liberais, a equipe de trabalho, e assim por diante.

Face ao exposto, percebemos que a avaliação de desempenho tem grande importância nas organizações uma vez que, ela contribui para o aperfeiçoamento contínuo dos colaboradores, gera motivação e satisfação no trabalho, bem como propicia aos gestores e líderes, a partir da mesma, melhorar o planejamento empresarial.

Vale dizer que existem diversas técnicas e modelos para se realizar uma avaliação de desempenho as quais serão amplamente abordadas nos tópicos seguintes.

### **3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO**

Ivancevich (2011) afirma que existem várias técnicas de avaliação de desempenho dos colaboradores de uma organização. No geral, essas técnicas podem ser divididas em duas categorias amplas, sendo elas: avaliação individual e avaliação múltipla.

Nas técnicas de avaliação individual, o supervisor avalia cada funcionário sem comparações diretas e explícitas com outros funcionários. Além disso, os padrões de desempenho são definidos sem comparar com os de outros trabalhadores. Para tanto, o autor elenca as seguintes técnicas englobadas na avaliação individual:

- Escala de Pontuação Gráfica: nessa técnica, o avaliador avalia os funcionários em cada uma das características de um conjunto de traços, sendo que a quantidade de características avaliadas varia de algumas unidades a várias dezenas. As avaliações são anotadas em pequenos quadrados ou em escala contínua. Na última opção, o avaliador faz uma marca sobre a palavra que melhor descreve a característica, atribuindo uma avaliação que varia de nula a máxima. Normalmente, a essas avaliações são atribuídos pontos os quais são somados ao final. Essa técnica é geralmente muito usada em instituições de ensino, para avaliar determinado professor ou aula, podendo ser classificado como satisfeito ou insatisfeito;

- Escolha Forçada: é um complemento da escala de pontuação gráfica, sendo possível escolher dentre várias afirmações a que mais se encaixa com perfil do colaborador. Assim, os itens de escolha forçada normalmente são preparados por um especialista em RH, e supervisores ou outros profissionais familiarizados com o desempenho do avaliado qualificam como cada afirmação se aplica ao funcionário,

determinando os comportamentos em eficaz ou ineficaz. Depois o RH soma o número de afirmações de cada categoria e, sendo totalizadas, formam um índice de eficácia. A escolha forçada pode ser usada por superiores, colegas, subordinados ou uma combinação desses três na avaliação de funcionários;

- Relatório Descritivo: nesta técnica o avaliador deve redigir uma descrição dos aspectos positivos e negativos do comportamento do funcionário, podendo ser usado por avaliadores superiores, colegas ou subordinados ao funcionário avaliado;

- Incidentes Críticos: neste caso, o avaliador deve manter um registro dos incidentes comportamentais representativos de desempenho eficaz e ineficaz de cada funcionário avaliado. Como tais incidentes não devem ser comparados diretamente com os de outros avaliados, um especialista em RH, junto aos gestores de outras áreas, pode preparar uma lista de incidentes padronizados. A avaliação consiste assim, em fazer um registro sempre que o subordinado apresentar um desses comportamentos, o que ajuda a evitar erros comuns de avaliação e auxiliam nas discussões sobre como melhorar o desempenho do funcionário;

- Listas de Verificação: na sua forma mais simples, a técnica é um conjunto de objetivos ou descrições. Desta forma, se o avaliador acreditar que o funcionário possui um traço listado, marca o item, se não, deixa em branco. A pontuação da lista de verificação é igual ao número de itens marcados;

- Escalas de Comportamento: a técnica usa os incidentes críticos como afirmações de base em uma escala para identificar uma série de comportamentos que abrangem o domínio do cargo. Portanto, o formulário de avaliação normalmente contém de seis a dez aspectos de desempenho especificamente definidos, cada um com cinco ou seis incidentes críticos. Isto permite ao supervisor discutir com o subordinado tipos específicos de bom e mau desempenho, tornando o feedback mais aceitável do que quando o supervisor fala em termos gerais e vagos.

Em contrapartida, no que tange às técnicas de avaliação de múltiplas pessoas, Ivancevich (2011) denota que, as mesmas, são realizadas a fim de avaliar o desempenho de um determinado colaborador com outro ou mais. Assim, tais técnicas podem ser divididas em:

- Classificação: realizada de forma que o avaliador gera uma lista ordenada dos subordinados com base em algum critério geral. Assim, o avaliador seleciona

inicialmente o melhor funcionário, depois o pior. Em seguida, o segundo melhor e o segundo pior, e assim sucessivamente, até classificar todos;

- Comparação em Pares: em lugar de classificar todos os funcionários de uma vez, neste método, o supervisor recebe uma série de cartões, cada um dos quais como nomes de apenas dois subordinados. O supervisor, portanto, escolhe, ente os dois, qual tem melhor desempenho, de acordo com critérios pré-estabelecidos. Assim, somente o desempenho dos dois está sob avaliação. Na sequência, o supervisor deve avaliar todas as combinações possíveis de funcionários, e a classificação final é determinada ao se contar quantas vezes determinado funcionário foi classificado como melhor ou pior em todas as comparações;

- Distribuição Forçada: o avaliador deve avaliar os funcionários de acordo com uma distribuição preexistente de categorias denominada forma organizacional. A característica principal deste sistema é o avaliador seguir a distribuição predeterminada, independentemente do nível de desempenho dos funcionários;

- Gestão por Objetivos: é considerada uma filosofia de prática de gestão por meio da qual gestores e subordinados planejam, organizam, controlam, comunicam e debatem. Portanto, ao definir objetivos, seja participando, seja recebendo uma atribuição do superior, o subordinado tem um curso a seguir e um alvo a atingir durante a execução do trabalho. Desta forma são analisadas e relatadas o desempenho de cada colaborador, sendo também possível, neste tipo, a participação dos avaliados.

Neste entendimento Ivancevich (2011) salienta que, dentre as tantas técnicas de avaliação tanto individuais quanto múltiplas, nem todas são usadas com frequência pelas empresas. Estudos indicam que a escala de pontuação gráfica, juntamente com o relatório descritivo são muito utilizados. Também sendo comuns o uso das listas de verificação. Entretanto, os outros métodos como, escolha forçada, incidente crítico, escalas de comportamento e gestão por objetivos, em conjunto, são usados por apenas 5% das empresas. A classificação e a comparação em pares são usadas por 10% a 13% dos empregadores. A gestão por objetivos tende a ser mais usada no caso de profissionais de nível de gestão, especializados e técnicos, e não no caso de funcionários administrativos ou operacionais.

A escolha da técnica de avaliação ideal, portanto, é algo difícil de se determinar em geral, uma vez, cada uma delas apresenta vantagens, desvantagens e confiabilidade. Sendo que, para cada caso e empresa específica, a técnica é às vezes boa, às vezes fraca.

Todavia, faz-se importante ressaltar que, conforme elucidado por Oliveira (2017), a despeito da técnica escolhida e utilizada, a avaliação deve somente ser aplicada se a efetividade de seus critérios for baseada nas seguintes características:

- Confiabilidade: a mensuração de desempenho deve ser consistente. Talvez uma das principais características em termos de consistência de uma medida de desempenho seja a confiabilidade entre avaliadores. Se diferentes avaliadores observaram o mesmo funcionário, devem chegar a conclusões semelhantes sobre a qualidade do resultado produzido por ele;

- Relevância: a relação entre a medida de desempenho e o resultado real produzido pelo ocupante do cargo deve ser a mais lógica possível;

- Sensibilidade: qualquer critério deve refletir a diferença entre funcionários de bom e mau desempenho. Ou seja, esses funcionários devem receber avaliações que representem com precisão a diferença entre o desempenho deles;

- Praticidade: o critério deve ser mensurável, e a coleta de dados deve ser eficiente, e não confusa.

Frente ao exposto, no que concerne à empresa escolhida para o presente projeto, Magazine Luiza, verificamos que a companhia utiliza-se de diversas técnicas de avaliação de desempenho de seus colaboradores. Contudo, as mais utilizadas, pela empresa, são as escalas de pontuação gráficas em complemento dos relatórios descritivos.

O uso de escalas de pontuação é algo positivo por ser uma técnica de fácil utilização, fácil preenchimento e relativamente barata; No entanto, é uma técnica muito centrada na pessoa e não em seu desempenho.

Os relatórios descritivos, por seu turno, são bons para apresentar feedback específico, se o avaliador for bom redator; Todavia, é uma técnica que é difícil de estabelecer comparações entre os avaliados.



### 3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

A avaliação de desempenho é mais uma atividade da gestão de recursos humanos que envolve o trabalho conjunto entre os gestores de outras áreas e especialistas em RH. O gestor das diversas áreas (o supervisor imediato) é, no entanto, a pessoa responsável por conduzir a efetiva avaliação na maioria dos casos. Não obstante, há outras possibilidades também consideradas pelas organizações (IVANCEVICH, 2011).

Dentre as tantas outras possibilidades de modelo de avaliação que são consideradas pelas organizações, podemos destacar os seguintes:

- Avaliação pelo Superior Hierárquico: um modelo simples e amplamente utilizado nas organizações, a avaliação é realizada pelo líder imediato de acordo com critérios já estabelecidos. Essa abordagem tem a vantagem de reduzir a tendenciosidade de algum superior e de acrescentar informações a avaliação, principalmente se for realizada em reunião em grupo;

- Avaliação Feita por Pares: é uma 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. É uma abordagem útil quando as tarefas da unidade de trabalho exigem contato frequente entre os colegas;

- Avaliação pelos Subordinados: é um modelo simples e amplamente utilizado nas empresas para a avaliação do desempenho dos colaboradores em cargos de liderança. O gestor é avaliado pelo seu subordinado imediato;

- Auto-avaliação: aquela qual os próprios colaboradores fazem sua própria avaliação, seguido de uma reflexão de seu desempenho, de acordo com critérios pré-estabelecidos. Sendo necessário deixar bem claro aos funcionários, que os mesmos podem ser honestos durante todo processo, pois em nada serão prejudicados. Tendo como ponto positivo, uma avaliação complexa e reflexão, e negativo o medo do colaborador de se expor demais e se prejudicar;

- Avaliação de Potencial: 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;

- Avaliação da Equipe: 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;

- Avaliação por Objetivos: neste tipo de avaliação o gestor se baseia em cumprimento de tarefas pré-destinadas ao colaborador. Ponto positivo sendo uma avaliação complexa e motivacional ao colaborador e ponto negativo tendo que ser a tarefa algo mensurável é possível que não o sobrecarregue;

- Avaliação por KPI's: auxilia as organizações a medirem a evolução e o desenvolvimento dos resultados desejados, assim como se os objetivos estipulados serão cumpridos. Normalmente são estabelecidos para o período anual e os gestores fazem um acompanhamento mensal com ações intermediárias para manter a busca dos objetivos estabelecidos;

- Avaliação Método SMART: muito utilizado pelas organizações para o planejamento e definição de metas coerentes, de acordo com a realizada 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 de seus cargos, bem como quais são as competências técnicas e comportamentais a serem desenvolvidas. É utilizada para analisar o desempenho de cada colaborador no intuito de determinar se ele é o mais qualificado para sua função;

- Avaliação por Perímetro: avaliação do desempenho individual de um profissional, grupo ou setor. Ela pode abranger toda a organização;

- Avaliação 180°: aplicada pelos gestores da organização, onde os colaboradores são cobrados pelos resultados das metas, e os mesmos recebem instruções, dicas, aconselhamento e direção. É uma avaliação que além do superior e da própria pessoa, os colegas também participam. 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;

- Avaliação 360°: neste tipo de avaliação o colaborador, tal como os critérios previstos para o mesmo, é avaliado de diferentes modos, tais como, seus gestores, colegas de trabalho, clientes, e além de também se próprio avaliar e também avaliar seu gestor. A avaliação é de 360 graus no sentido de as informações serem coletadas, e o *feedback*, fornecido de modo totalmente circular, ou seja, descendente, do superior ao subordinado, e ascendente, do subordinado de volta ao superior.

No que diz respeito ao modelo ideal e adequado a ser adotado por cada organização, devemos entender que não há uma resposta única e geral pois, isso dependerá de fatores como: cultura e o clima organizacional, perfil dos funcionários, o histórico de modelos já implantados, entre outros.

Trazendo todo o exposto para a realidade da empresa escolhida para este projeto, Magazine Luiza, verificamos que o modelo adotado como forma de avaliação de desempenho na Companhia é a Avaliação 360°. Assim, conforme apontado pela empresa, o líder é avaliado pelo superior hierárquico, pelos pares e pela equipe. Além de também realizar sua autoavaliação. Tudo é feito com total sigilo, mediante formulários confidenciais disponibilizados no Portal Luiza. Ao final do processo, as lideranças recebem um relatório com seus resultados e *feedbacks*. Elas são estimuladas a construírem um plano de ação para aprimorar as competências em que obtiveram menores notas e têm o apoio de profissionais de Gestão de Pessoas.

A empresa ainda menciona que, na Avaliação 360° realizada na empresa, também são consideradas as competências do negócio Magazine Luiza: orientação estratégica, orientação a resultados, orientação a processos, liderança de equipe, foco no cliente, conhecimento técnico e compromisso com os valores da empresa.

Podemos dizer que o método adotado pela empresa é uma boa escolha e se adequa a sua realidade mercadológica uma vez que traz diversas vantagens como:

- Permite a economia de tempo, já que a ineficiência dos métodos de gestão e exposta diretamente e sem rodeios;
- Ajuda a equipe, como um todo, a aprimorar o processo de aprendizagem;
- Propicia ao gestor estar mais ciente das suas necessidades em termos de desenvolvimento a fim de ajudar a melhorar o estado de espírito e as metas de toda a organização;

- Possibilita a muitas pessoas emitirem suas opiniões, evitando, assim, a discriminação e os insultos pessoais, pois o foco não se restringe a uma ou duas impressões.

No entanto, a empresa deve ter atenção e precauções para alguns efeitos negativos que o método pode ocasionar, pois, o processo de 360 graus pode ser aplicado equivocadamente se os avaliadores envolvidos no processo não receberem treinamento adequado sobre como fornecer o *feedback*. Também, existe o risco de vazamento de informações das avaliações de desempenho, portanto, são fundamentais o fornecimento de diretrizes corretas e a ênfase no contexto desse método. Ademais, pelo fato de a avaliação ser anônima, enquanto alguns avaliadores são mais sinceros no anonimato, outros aproveitam a oportunidade para expressar suas frustrações ou fornecer respostas de efeito.

## 4. CONCLUSÃO

O presente projeto teve por objetivo realizar uma análise sobre as técnicas e modelos de avaliação de desempenho da empresa Magazine Luiza S.A., assim como abordar o seu processo de diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

À vista disso, no decorrer deste, verificamos que para realizarmos tal projeto precisaríamos abordar as questões e conceitos que envolvessem o Treinamento e Desenvolvimento nas empresas, assim como a Avaliação de Desempenho realizadas pelas mesmas.

O treinamento foi entendido como uma prática que está relacionada ao presente, com o foco no aperfeiçoamento das atividades e funções exercidas pelo colaborador dentro da empresa. Já o desenvolvimento foi compreendido como uma prática focada no longo prazo, com o objetivo de desenvolver habilidades que serão necessárias futuramente.

Entendemos ainda que as empresas têm utilizado vários métodos de treinamento para guiar o desenvolvimento de competências e o aprendizado contextual de seus funcionários. Assim, verificamos que existem os chamados treinamentos tradicionais, que compreendem os métodos de apresentação, práticos e de formação de equipes; e os métodos com base em tecnologia, que englobam as mídias sociais, simulações e jogos, tecnologias móveis de aprendizagem, tutoria inteligente e aprendizagem a distância.

Para além, constatamos que, o processo de diagnóstico das necessidades de treinamento e desenvolvimento viabiliza a aproximação das ações educacionais dos objetivos empresariais, o que confere um caráter estratégico às áreas responsáveis pela promoção do desenvolvimento humano em contextos organizacionais. Deste modo, para identificar as necessidades de treinamentos e desenvolvimento na organização, são utilizadas três grandes análises, sendo elas: análise organizacional, análise de tarefas e análise individual.

Análises estas que, conforme pesquisamos, são realizadas pela empresa Magazine Luiza no decorrer de suas atividades no intuito de promover treinamentos condizentes com a necessidade da empresa e na promoção do desenvolvimento dos chamados CHA's (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos seus colaboradores.

A avaliação de desempenho, por seu turno, foi depreendida como uma ferramenta utilizada pela gestão de pessoas capaz de identificar nos colaboradores e nas equipes seus pontos fortes e conduzir seu desenvolvimento de acordo com a função exercida dentro da organização. Assim, as técnicas de avaliação existentes levantadas foram percebidas em duas categorias amplas, sendo elas: avaliação individual, abrangendo técnicas denominadas de classificação, comparação em pares, distribuição forçada e gestão por objetivos; e avaliação múltipla, englobando as técnicas chamadas de escalas de pontuação gráficas, escolha forçada, relatório descritivo, incidentes críticos, lista de verificações e escalas de comportamento.

Averiguamos ainda que existem muitas possibilidades de modelos de avaliação que são consideradas pelas organizações, dentre eles, destacamos os nomeados, Avaliação pelo Superior Hierárquico; Avaliação Feita por Pares; Avaliação pelos Subordinados; Auto-Avaliação; Avaliação de Potencial; Avaliação da Equipe; Avaliação por Objetivos; Avaliação por KPI's; Avaliação Método SMART; Avaliação por Competências e Cargos; Avaliação por Perímetro; Avaliação 180°; e Avaliação 360°.

A partir disso, pudemos constatar que o Magazine Luiza, nas análises de desempenho realizadas na organização, se utiliza das técnicas de escalas de pontuação gráficas associadas a técnica de relatórios descritivos. Assim como também adota o modelo de avaliação 360°, considerando as competências do seu negócio específico, tais quais: orientação estratégica, orientação a resultados, orientação a processos, liderança de equipe, foco no cliente, conhecimento técnico e compromisso com os valores da empresa.

Neste íterim, tendo em vista o evidenciado, pudemos concluir que a realização do treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e de suas equipes, permite que as organizações tenham um aumento de produtividade e motivação, além de obter, por parte de seus funcionários, soluções e inovações referentes aos problemas do dia a dia. O que ajuda na retenção de talentos, já que eles se sentem valorizados, e isso chama mais atenção do que o salário e o ambiente laboral. Conseqüentemente, há benefícios para todos de maneira surpreendente, visto que profissionais reconhecidos e atualizados têm mais entusiasmo no trabalho, tornando-se uma peça-chave para a empresa.

Do mesmo modo, assimilamos que a avaliação de desempenho é um recurso fundamental na área de gestão de pessoas e para empresas que buscam crescer e se desenvolver de maneira estruturada e sistemática. Isso porque com esse artifício, é possível ajustar falhas e promover o aproveitamento do capital humano, incentivando o desenvolvimento profissional a favor da organização e aproximando o colaborador da cultura da empresa. O que fortalece o relacionamento entre gerente e subordinado e proporciona também o melhor desenvolvimento das pessoas que compõem a organização.

Em suma, constatamos que o investimento na capacitação e avaliação do capital humano é essencial para uma organização que tenha comprometimento em entregar o melhor produto e contar com uma equipe preparada para atender as necessidades da empresa, diante de seu mercado de atuação, garantindo assim, vantagem competitiva, frente aos demais, e maior chance de sucesso organizacional.

## REFERÊNCIAS

BM&F BOVESPA. Magazine Luiza – DFP - Demonstrações Financeiras Padronizadas em 31 de Dezembro de 2019. **B3 Brasil Bolsa Balcão**. 03 de nov. 2020. Disponível em: <[http://www.b3.com.br/pt\\_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm](http://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/negociacao/renda-variavel/empresas-listadas.htm)>. Acesso em: 03 de nov. 2020.

BRASIL. Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica. Comprovante de Inscrição e Situação Cadastral - CNPJ. **Receita Federal do Brasil**. 02 de nov. 2020. Disponível em: <[http://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjreva/Cnpjreva\\_Comprovante.asp](http://servicos.receita.fazenda.gov.br/Servicos/cnpjreva/Cnpjreva_Comprovante.asp)> Acesso em 02 de nov. 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COELHO, Bruno. Avaliação de Desempenho: o Guia Completo para o RH. **Impulse**. 19 de mai. 2020. Disponível em: <<https://impulse.net.br/avaliacao-de-desempenho/#:~:text=De%20maneira%20geral%2C%20a%20avalia%C3%A7%C3%A3o,rela%C3%A7%C3%A3o%20ao%20conjunto%20da%20empresa.&text=Durante%20a%20avalia%C3%A7%C3%A3o%20de%20desempenho,avaliar%20diferentes%20crit%C3%A9rios%20de%20performance.->>>. Acesso em: 05 de nov. 2020.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

MAGAZINE LUIZA. Quem somos. **Magazine Luiza**. 03 de nov. 2020. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/QuemSomos?urUqu4hANldyCLgMRgOsTw==>. Acesso em 03 de nov. 2020.

MAGAZINE LUIZA. Respeito, desenvolvimento e reconhecimento. **Magazine Luiza**. Disponível em: <<http://conteudo.magazineluiza.com.br/pdf/gptw-2015.pdf>>. Acesso em: 02 de nov. 2020.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2011.

NOE, Raymond A. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas: teoria e prática**. 6.ed. Porto Alegre: AMGH, 2015.



OLIVEIRA, Luciano Oliveira de. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. 2.ed.  
Porto Alegre: SAGAH, 2017.