



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

Arcos Dourados Comércio de Alimentos Ltda

POÇOS DE CALDAS, MG

NOVEMBRO, 2020

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

Arcos Dourados Comércio de Alimentos Ltda

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Maria Isabela de Souza Passos, RA1012018200445

POÇOS DE CALDAS, MG

NOVEMBRO, 2020

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	7
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	8
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	12
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	16
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	17
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	18
4. CONCLUSÃO	20
REFERÊNCIAS	21
ANEXOS	22

1. INTRODUÇÃO

Treinamento e desenvolvimento são essenciais para o progresso de uma empresa, onde se dá suas ações para atingir os objetivos junto a avaliação de desempenho.

A avaliação de desempenho é um ótimo jeito de identificar os melhores cursos e treinamentos que seus colaboradores precisam. Proporcionar aos colaboradores o crescimento pessoal e profissional é uma vantagem competitiva frente ao mercado, uma vez que, ter colaboradores buscando inovação é uma chance de alavancar os negócios. É importante estar bem consigo mesmo para trabalhar, portanto as empresas devem investir em autoconhecimento e a avaliação de desempenho pode ser um ótimo jeito de fazer o colaborador se conhecer, já que ele mesmo pode se avaliar e assim identificar quais melhorias precisam ser feitas. Ter um colaborador motivado é sinal de sucesso e comprometimento na execução de atividades e processos.

A empresa escolhida para realização deste trabalho é a Arcos Dourados Comércio de Alimentos Ltda, mais conhecida por Mc Donald's, onde será evidenciado que o treinamento e as avaliações de desempenho são essenciais para o contínuo crescimento da empresa.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa escolhida para realização deste trabalho é a Arcos Dourados Comércio de Alimentos Ltda mais conhecida pelo seu nome fantasia Mc Donald's.

O McDonald's é uma empresa multinacional, é a maior cadeia mundial de restaurantes fast food de hambúrgueres. O McDonald's vende principalmente hambúrgueres, cheeseburgers, frango, batatas fritas, itens de café, refrigerantes, milk shakes e sobremesas.

Mais especificamente vamos falar do Mc Donald's situado na Rua Assis Figueiredo, 1106, Centro, Poços de Caldas, Minas Gerais, CNPJ 42.591.651\0820-18, onde atualmente faço parte da equipe desde o ano de 2010 e é uma empresa que trabalha forte a questão do treinamento dando oportunidade para jovens que não tem experiência no mercado de trabalho, sendo assim o empregado tem a chance de aprender com todos os programas de treinamento e desenvolvimento que a empresa oferece, com uma boa avaliação de desempenho o empregado pode contar com o plano de carreira dentro da empresa.

3. PROJETO INTEGRADO

O treinamento é uma necessidade para que as empresas possam oferecer produtos e serviços de qualidade superior e aumentar sua competitividade ganhando participação no mercado. 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.

Para um treinamento eficaz é necessário que haja um processo de elaboração de programas, estes podem ser divididos em três fases: pré-treinamento, evento de aprendizagem e pós-treinamento. Para garantir ainda mais sua eficácia, um treinamento deve 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 e envolvem 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.

Um programa de treinamento deve ser avaliado para identificar suas forças e fraquezas, assim determinando se ele está atendendo aos objetivos de aprendizagem, se a qualidade do ambiente de aprendizagem é satisfatória e se está acontecendo a transferência do treinamento para o trabalho.

Há relações diretas e indiretas entre o treinamento e a estratégia e metas de negócio. O treinamento que ajuda os funcionários a desenvolverem as habilidades necessárias à realização do trabalho afeta diretamente o negócio. Dar aos colaboradores oportunidades de aprendizado e desenvolvimento cria um ambiente de trabalho positivo, que apoia a estratégia de negócio atraindo novos talentos, motivando e retendo os atuais.

A Avaliação de Desempenho é um medidor sistemático do desempenho de cada funcionário dentro de uma organização. Com a avaliação, é possível o acompanhamento das atividades laborais e decisões para o desenvolvimento das competências de cada um dos membros das equipes, o que influencia nos resultados, na revisão de metas e

objetivos propostos. Também é possível identificar pontos positivos e negativos de cada integrante, para a evolução dos mesmos e da empresa. A estruturação em que operam devem ser bem estruturados e bem aplicados, para que não interfiram negativamente na estratégia da empresa e no bem-estar dos colaboradores.

O desempenho humano deve ser compreendido como um aspecto definidor da performance das organizações, uma vez que, é por intermédio das pessoas que o trabalho é realizado e, em consequência, há a geração de bens e serviços que oportunizam que a roda da economia gire. Pode haver inúmeros fatores que auxiliem, até mesmo, a adoção de procedimentos internos das organizações vinculados ao seu relacionamento com clientes e colaboradores.

A gestão do desempenho surge da necessidade de as organizações identificarem possibilidades de desenvolvimento dos profissionais que trabalham nelas e, da própria empresa. Neste sentido, a avaliação de desempenho colabora para essa identificação e para atingir as expectativas, tanto da empresa, quanto dos funcionários.

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As atividades de treinamento e desenvolvimento foram muito focadas no instrutor, o qual 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 conhecimentos e as habilidades foram o resultado das atividades de ensino. Recentemente, tem-se destacado um papel mais ativo do aprendiz em razão do reconhecimento crescente de que ele é tão importante quanto o instrutor, além de sua participação na ocorrência do aprendizado. Também há um reconhecimento crescente da importância do aprendizado informal e maior disponibilidade e uso de tecnologias on-line e móveis na oferta de instrução e colaboração social. O uso de tecnologia dá ao funcionário a oportunidade de escolher quando, como, de quem e, até mesmo, qual conteúdo deseja aprender. Muitos programas de treinamento de empresas utilizam uma combinação de métodos para aproveitar os pontos fortes de cada um para o aprendizado.



Métodos de apresentação: são aqueles em que os aprendizes são destinatários passivos de informações. São feitos em sala de aula e são orientados por um instrutor e incluem palestras, vídeos, livros de exercícios e manuais, dvds e jogos. Incluem combinação de métodos que pode envolver os aprendizes ativamente e ajudar na transferência do treinamento.

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

Métodos de formação de grupos: Métodos de treinamento elaborados para melhorar a eficácia em grupo ou em equipe. Envolve conhecimentos, habilidades e atitudes da equipe.

Métodos de treinamento com base em tecnologia: Envolve um treinamento com base em computador, refere-se à oferta de conteúdo de forma autossuficiente, usando softwares ou mídias, sem a necessidade de internet. Aprendizagem on-line e e-learning referem-se à instrução oferecida por meio da web. A realidade virtual oferece aos aprendizes experiência de aprendizagem tridimensional, permitindo que simulações sejam mais realistas.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Como já sabemos os métodos de apresentação são destinados a salas de aulas orientados por um instrutor e incluem palestras, vídeos, livros de exercícios e manuais, DVDs e jogos, ou seja, uma combinação de métodos que pode envolver os aprendizes ativamente e ajudar na transferência do treinamento. Algumas das vantagens das palestras é que elas podem ser mais baratas e menos demoradas de apresentar um grande volume de informações com eficiência e de forma organizada. É útil por ser facilmente empregado com grupos grandes, também são usadas para dar suporte a outros métodos de treinamento, como modelagem do comportamento ou técnicas com base em tecnologia. O método de palestras também apresenta várias 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. Para superar esses problemas, é comum que as palestras sejam incrementadas por momentos de perguntas e respostas, discussões, vídeos, jogos e estudos de caso.

A instrução audiovisual inclui o uso de projetores, slides e vídeos. O uso de vídeos é um método instrucional bastante popular, são usados para melhorar habilidades de comunicação, de entrevistas e de serviços ao cliente e para ilustrar como um procedimento deve ser seguido. O uso de vídeos no treinamento traz várias vantagens, os instrutores podem analisar e diminuir ou acelerar o ritmo da aula, o que dá flexibilidade para personalizar a sessão de acordo com o grau de especialização dos participantes. A desvantagem do uso do vídeo é que a maioria dos problemas em seu uso resulta da abordagem criativa utilizada. Isso inclui conteúdo demais para o aprendiz, diálogos ruins entre os atores, uso excessivo de humor ou música e dramas que confundem a compreensão dos pontos importantes destacados no vídeo.

Agora falando dos métodos práticos, lembramos que estes envolvem treinamento no local de trabalho, simulações, estudos de casos, jogos de negócios, dramatizações e modelagem do comportamento.

O treinamento no local de trabalho refere-se ao ensino de funcionários novos ou inexperientes no próprio local de trabalho e durante o expediente através da observação de pares ou gerentes no desempenho de suas atividades e da imitação posterior dos comportamentos que foram observados.

O treinamento no local de trabalho oferece várias vantagens, ele pode ser personalizado de acordo com as experiências e capacidades dos aprendizes e é aplicável imediatamente ao trabalho porque ocorre no local de trabalho, usando ferramentas e equipamentos reais, com isso, os funcionários são altamente motivados a aprender e tanto eles quanto os instrutores estão no local de trabalho e continuam trabalhando enquanto o treinamento acontece, isso significa que as empresas economizam em custos relacionados a levar os funcionários para outro local, contratar instrutores e alugar locais de treinamento.

Temos também os métodos com base em tecnologia, a tecnologia possibilita a ocorrência da colaboração digital, que é o uso da tecnologia para aumentar e estender a capacidade dos funcionários de trabalharem juntos independentemente da distância. Ela abrange sistemas eletrônicos de mensagens e de reunião, comunidades de aprendizagem on-line organizadas por assuntos nas quais os funcionários podem acessar áreas de

discussão e compartilhar conteúdo e links da web, redes sociais e sistemas de tratamento de documentos com tecnologias colaborativas que possibilitam a interação interpessoal.

O treinamento com base em computador (CBT) refere-se à oferta de conteúdo de forma autossuficiente e usando softwares ou DVDs, sem a necessidade de conexão com a Internet. Os aprendizes ainda podem interagir com o conteúdo do treinamento, responder perguntas e escolher as respostas tendo em vista como se comportam em determinadas situações, mas não é possível colaborar com outros alunos. Tanto a aprendizagem on-line como o e-learning incluem a oferta de instrução através do uso da Internet ou da web, que pode ser acessado com uma senha através da Internet pública ou da intranet privada da empresa. Há muitas características possíveis que podem ser englobadas na aprendizagem on-line para ajudar os participantes a aprenderem e transferirem o treinamento para o trabalho.

Algumas das vantagens da aprendizagem on-line são, o apoio a estratégia de negócio e os objetivos da empresa, o fácil acesso a qualquer hora e lugar, o público abrange funcionários e gerentes, além de vendedores, consumidores e clientes, pode-se eliminar a papelada relacionada à gestão do treinamento. Podemos citar como desvantagem do treinamento on-line o envolvimento da gerência em apoiar a aprendizagem on-line, pois é preciso que haja a interação positiva para se ter o controle do aluno e a oferta de tempo e espaço para essa aprendizagem, além disso, o departamento de tecnologia da informação precisa estar envolvido na elaboração dos programas para garantir que a capacidade tecnológica da rede da empresa fique clara, para assegurar que os aprendizes consigam acessar os navegadores e conexões necessárias para usarem todas as ferramentas relacionadas e para obter suporte técnico quando necessário. Se não houver envolvimento de toda equipe, o treinamento on-line pode não dar certo para a empresa.

Simulações e jogos são oferecidos através de um computador pessoal e mergulham os aprendizes em exercícios de tomada de decisões em um ambiente artificial, porém realista, que possibilita que eles aprendam as consequências de suas decisões. Estas simulações são eficazes por vários motivos, os funcionários utilizam-nas em seus computadores, eliminando a necessidade de deslocamento para um centro de

treinamento; as simulações relevantes envolvem os aprendizes no aprendizado até mesmo emocionalmente; os simuladores oferecem uma mensagem consistente sobre o que precisa ser aprendido, entre outros. Entretanto, as simulações também apresentam suas desvantagens, já que o uso é limitado pelos custos de desenvolvimento.

A realidade virtual oferece aos aprendizes uma experiência de aprendizagem tridimensional, permitindo que as simulações sejam ainda mais realistas. Através do uso de equipamentos especializados ou da visualização de um modelo virtual na tela do computador, os participantes movem-se por um ambiente simulado e interagem com os seus componentes. Uma das vantagens da realidade virtual é que ela possibilita que os aprendizes pratiquem tarefas perigosas sem serem colocados em situações de risco. Entre as desvantagens podemos citar equipamentos medíocres que resultem em uma sensação de presença reduzida, o que pode ter como consequência vômitos, tonturas e dores de cabeça.

Mundos virtuais são representações tridimensionais do mundo real simuladas on-line, nas quais se podem hospedar programas ou experiências de aprendizagem. Há várias vantagens em usar um mundo virtual no treinamento, os aprendizes podem praticar suas habilidades sem prejuízo a produtos ou pacientes, e ao mesmo tempo, visualizando as consequências reais das suas ações. Os mundos virtuais são úteis para a construção de habilidades em tarefas que não são de rotina e procedimentos difíceis de definir com base em julgamento ou solução de problemas e, ainda, para o ensino de habilidades interpessoais como gestão do tempo, comunicação, liderança e trabalho sob pressão. Este método também tem desvantagens significativas, entre elas, a dificuldade de uso para usuários iniciantes, a possibilidade de interfaces de teclado ou mouse difíceis, o alto investimento de tempo e dinheiro na programação do conteúdo e a falta de evidências que comprovem a sua eficácia para o aprendizado.

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. Uma vantagem da aprendizagem a distância é a

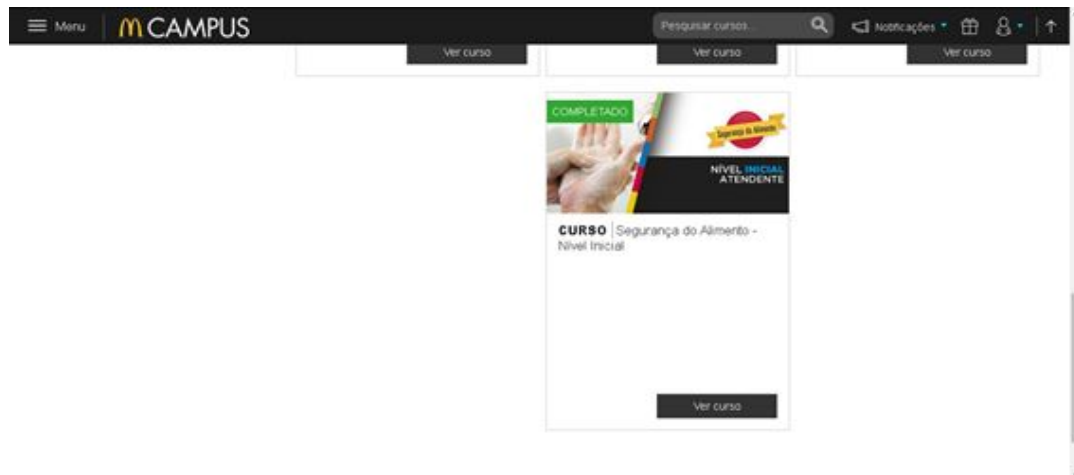
economia de custos relacionados a viagens e a principal desvantagem é a falta de interação entre instrutor e o público, falhas na tecnologia e instrutores despreparados.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O McDonald's é uma empresa que leva o treinamento de seus funcionários muito a sério. Com base no estudo, podemos dizer que a empresa usa um pouco de cada método apresentado (tradicional e com base em tecnologia). O mais evidente no dia a dia dos restaurantes são os métodos práticos que se referem ao ensino no próprio local de trabalho, mas com todo envolvimento da tecnologia para uma abordagem mais dinâmica, divertida e de fácil entendimento para o novato. Desde seu primeiro dia de trabalho, o contratado passa por todo um processo dentro do restaurante, onde ele é acompanhado por um instrutor, e é apresentado aos seus colegas, conhecendo todas as áreas do restaurante. Após vem a introdução com um material de estudo encontrado no portal de treinamento que é acessado pelos Treinadores (instrutores) do restaurante. Neste material é apresentado dicas de aparência pessoal como cuidados do uniforme, dicas de higiene pessoal como a importância do processo de lavagem e sanitização das mãos todas as vezes que for assumir uma estação, são dadas dicas importantes para ter sucesso ao longo de sua jornada na empresa como hospitalidade, atitudes contagiosas, gratidão, e também é explicado as etapas do treinamento que são divididas em 4: Preparar, apresentar, praticar e acompanhar.



Antes de dar início ao treinamento na estação de trabalho é preciso se obter alguns cursos preparatórios que são fundamentais para garantir o QSL (qualidade, serviço e limpeza) e os padrões ouro de qualidade para garantir a missão, visão e valores da empresa acontecendo a partir de cada membro da equipe desde seu primeiro dia de trabalho. Para isso o Mcdonald's conta com método de treinamento com base em tecnologia adquirindo o Mc campus, todo funcionário tem sua inscrição realizada, e logo ele pode ter acesso a vários outros cursos além destes que são obrigatórios, o Mc campus conta com uma biblioteca de cursos a disposição do empregado que queira ampliar seus conhecimentos podendo usar estes conhecimentos em toda sua carreira profissional, mesmo fora do restaurante já que são gerados certificados ao final dos cursos e disponibilizados aos empregados de forma gratuita. Dentre os cursos obrigatórios estão: Segurança do alimento- nível inicial; Programa de Desenvolvimento Sustentável e Cooltura de serviço.



Esta etapa do treinamento está relacionada com o método de treinamento com base em tecnologia e pode se dizer que existe também uma relação com o método de treinamento tradicional de apresentação, pois conta com a ajuda de um instrutor a todo momento para sanar as dúvidas e explicar o conteúdo conforme o decorrer do curso on-line.

Logo após vem a parte que para o McDonald's é considerada a principal no treinamento, que é o método prático, nesta parte o instrutor leva o funcionário para a sua primeira estação de trabalho e ali com ajuda de uma tablet ele inicia o treinamento passando toda informação necessária para que o funcionário tenha 100% de atingimento ao final de seu treinamento. Aqui começa as 4 etapas do treinamento padrão Mc Donald's conforme já falamos anteriormente: Preparar, apresentar, praticar e acompanhar.

No portal de treinamento o instrutor faz todo o planejamento de treinamento para cada funcionário do restaurante, mesmo aqueles que já são mais antigos de casa e já conhecem todas as áreas passam por uma revisão mensal para que seja certificado que os padrões estejam acontecendo. Cada área do McDonald's tem uma lista de regras básicas e avançadas que devem ser seguidas a risca, é uma avaliação chama Live, portanto tudo que é ensinado é com base nesta avaliação e ao final de cada treinamento o Gerente avalia o treinamento para certificar que aquele possa passar para a próxima estação.



Com mais de 36 mil funcionários, o McDonald's no Brasil é um dos maiores formadores de mão de obra do país. A partir da contratação, a empresa oferece um sólido treinamento para seus funcionários, além de plano de carreira e uma série de benefícios. Desde seu início na empresa, o funcionário aprende a lidar com todas as áreas da companhia. Anualmente, são investidos cerca de R\$40 milhões em treinamento e desenvolvimento de funcionários. Todo esse trabalho tem sido reconhecido anualmente pelos mais importantes institutos de análise de clima organizacional do país, que considera o McDonald's uma referência como empregador.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de avaliação de funcionários requer rigorosidade na aplicação das técnicas, e na escolha da mais adequada, podendo ser elas múltiplas ou individuais, deve-se levar em conta o contexto de trabalho, o que inclui cargos e as competências requeridas.

As técnicas de avaliação de desempenho são utilizadas como suporte metodológico para o sistema de avaliação de desempenho nas organizações. Algumas técnicas são mais tradicionais e atualmente pouco usadas, enquanto as mais utilizadas nas organizações, seja pelo método individual ou coletivo, são aquelas em que seus objetivos estejam alinhados à estratégia organizacional fomentando o desenvolvimento de competências humanas.



Como processo de avaliação, envolve a adoção de modelos que possam orientar a identificação e análise de informações necessárias às intervenções para desenvolvimento humano e organizacional. Essa escolha pode estar alinhada aos objetivos da empresa, da cultura e do clima organizacional. É importante 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.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

A escolha de um método adequado às características internas é determinante para uma avaliação bem sucedida. As opções variam em relação ao modo de analisar e aos participantes. Vejamos alguns conceitos dos modelos de avaliação que podem ser aplicados pelas organizações, podendo eles ser múltiplos ou individuais:

Avaliação por KPI: Essa ferramenta auxilia as organizações a medirem a evolução e o desenvolvimento dos resultados desejados, assim como verifica se os objetivos estipulados inicialmente serão cumpridos.

Avaliação método Smart: É muito utilizado pelas organizações para o planejamento e definição de metas coerentes, de acordo com a realidade organizacional.

Avaliação por competências e cargos: Esse método de avaliação é especificamente usado na maximização de resultados dos indivíduos. Para tal avaliação, é necessário que todos os colaboradores tenham bem alinhado a descrição de seus cargos.

Avaliação por perímetro: É a avaliação de desempenho de um profissional, da equipe ou setor. É a avaliação que abrange toda a organização.

Avaliação 360°: É um modelo que sempre utiliza 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 a avaliação aplicada pelos gestores da organização, onde os colaboradores são cobrados pelo resultado das metas, e os mesmos recebem instruções, dicas, aconselhamento e direção.



A escolha do modelo da avaliação de desempenho pode ser um diferencial na gestão de pessoas e nos resultados propostos pelas empresas. Para um ambiente organizacional alinhado com os objetivos traçados, é necessário a manutenção constante de processos avaliativos. É preciso ter o projeto a ser desenvolvido, para poder escolher o método adequado de avaliação que contenha dentro de seus conceitos as características desejadas e apropriadas. Após essa análise, a definição do modelo de avaliação ideal e eficiente para a organização.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

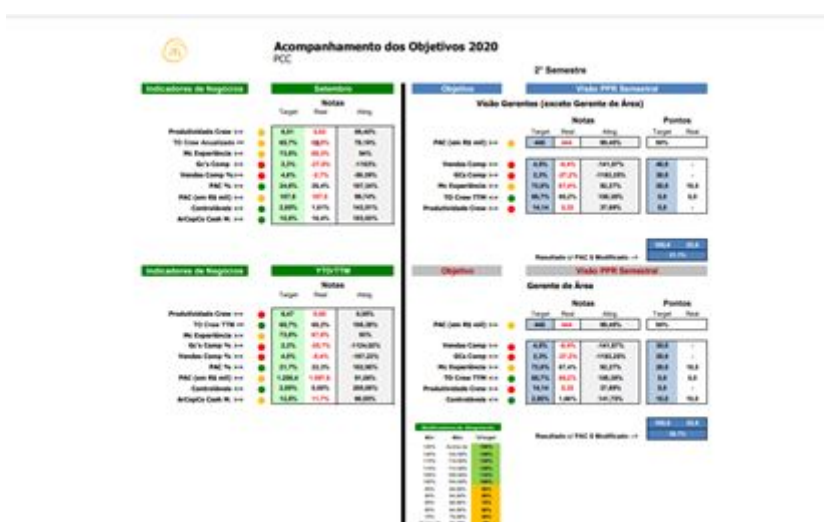
O McDonald's usualmente utiliza dois modelos de avaliação de desempenho, o modelo de avaliação por KPI e a avaliação por competências e cargos.

A avaliação por competências é utilizada para analisar o desempenho de cada colaborador no intuito de determinar se ele é o mais qualificado para sua função, ajudando a encontrar os possíveis pontos de melhorias em sua performance. Na avaliação por competências, o colaborador precisa alinhar seus conhecimentos e habilidades com as demandas da empresa, de forma que seu comportamento seja compatível com os valores organizacionais.

No Mc Donald's a avaliação de desempenho do colaborador também é realizada por ele mesmo, que é conhecida como auto avaliação, neste modelo é importante que o processo, as especificações e as diretrizes do cargo sejam alinhados e direcionados para que ele tenha capacidade e autonomia em seu processo de gestão e desenvolvimento. É recomendado que após a autoavaliação, avaliador e avaliado discutam sobre os principais elementos da avaliação, chegando a um consenso.

O modelo de avaliação por KPI's indicadores-chave, que ajudam uma organização a definir e medir os progressos obtidos em suas ações e servem para acompanhar e identificar se as entregas realizadas pelos colaboradores de sua organização estão atendendo aos objetivos propostos. Geralmente são estabelecidos a longo prazo, mas também podem possuir um acompanhamento semestral, trimestral ou até mesmo mensal.

A imagem a seguir mostra um dos relatórios de acompanhamento mensal dos objetivos estabelecidos para o restaurante, e o atingimento de cada objetivo, ao final de cada semestre o restaurante fecha os resultados, podendo garantir para os colaboradores uma porcentagem na participação dos lucros e resultados da empresa. Esta porcentagem junto ao resultado da avaliação de desempenho individual garantirá o quanto cada membro da equipe trabalhou para atingir os objetivos da empresa, e assim, aquele que mais se empenhou levará um melhor resultado para casa.



4. CONCLUSÃO

Conclui-se que tanto o Treinamento e Desenvolvimento quanto a Avaliação de Desempenho são dois fatores de grande importância para as empresas, pois o treinamento é o ponto chave para criar competitividade no mercado de trabalho, com um bom investimento de tempo, financeiro e tecnológico em treinamento cria-se um ambiente com qualidade e excelência, garantindo sempre um alto padrão de atendimento aos clientes com produtos de primeira linha.

Além do mais, agregando a avaliação de desempenho, geramos motivação entre os colaboradores, alinhando os objetivos e metas à serem alcançadas, junto ao feedback contínuo sempre reforçando os pontos fortes, trabalhando melhorias e desenvolvimento junto ao crescimento pessoal, o que gera mais lucro e satisfação tanto para empresa, quanto para os colaboradores, clientes, investidores e todos os envolvidos com a empresa.

REFERÊNCIAS

<https://www.mcdonalds.com.br/trabalhe-conosco/orgulho-da-nossa-gente>

<https://avaliacaodedesempenho.net/avaliacao-de-kpis-key-performance-indicator>

[s/](#)

ANEXOS

Restaurante CAL BRA Quarta-feira, 25 de novembro de 2020 [Sair](#)

www.calbra.mcd.com

Planejamento de Treinamento

[Meu Restaurante](#) | [Calendário](#) | [Quadro de Treinamento](#) | [LIVE - Lista de Verificação Eletrônica](#) | [Avaliação Geral](#) | [Avaliação de Treinadores](#) | [Dashboard](#)

Funcionários Fora de Treinamento

LIVES Todas as Áreas

Novembro / 2020


0 de 11 Lives Básico | 0 de 3 Lives Avançado | 7 de 7 Lives NP Básico | 0 de 0 Lives NP Avançado

Data	Turno	Nome	Nível / Área	Avaliador	Nota
------	-------	------	--------------	-----------	------


Data	Turno	Nome	Nível / Área	Avaliador	Nota
01/11/2020	Live NP	Gabriele Lais De Andrade	Básico / Dessert Center	Matheus Santos	53
02/11/2020	Diurna	Luana Cristina Da Silveira	Avançado / Apoio Saúde	Matheus Santos	N/A
02/11/2020	Noturno	Nathelya Souza Almeida	Avançado / Embaixador da Experiência do Cliente		N/A
05/11/2020	Noturno	Bianca Fatima Luz	Básico / Apoio Saúde	Thomas Henrique	N/A
05/11/2020	Noturno	Igor Henriques Borges	Básico / McFitas	Thomas Henrique	N/A
05/11/2020	Noturno	Lafaine Das Graças De Souza	Básico / Sells	Thomas Henrique	N/A
05/11/2020	Live NP	Gabriele Lais De Andrade	Básico / Dessert Center	Matheus Santos	53
05/11/2020	Live NP	Katelle Rafaela Ruggiero Dos Santos Casarim	Básico / Dessert Center	Matheus Santos	36
05/11/2020	Live NP	Luana Cristina Da Silveira	Básico / Dessert Center	Matheus Santos	36
05/11/2020	Live NP	Rayana De Souza Silveiro	Básico / Dessert Center	Matheus Santos	53
06/11/2020	Live NP	Bianca Fatima Luz	Básico / Dessert Center	Matheus Santos	36

Restaurante CAL BRA Quarta-feira, 25 de novembro de 2020 [Sair](#)


www.calbra.mcd.com




Cadastro de Funcionários




Material de Estudo




Ebook




allstar




PORTAS ABERTAS




Escala de Folgas



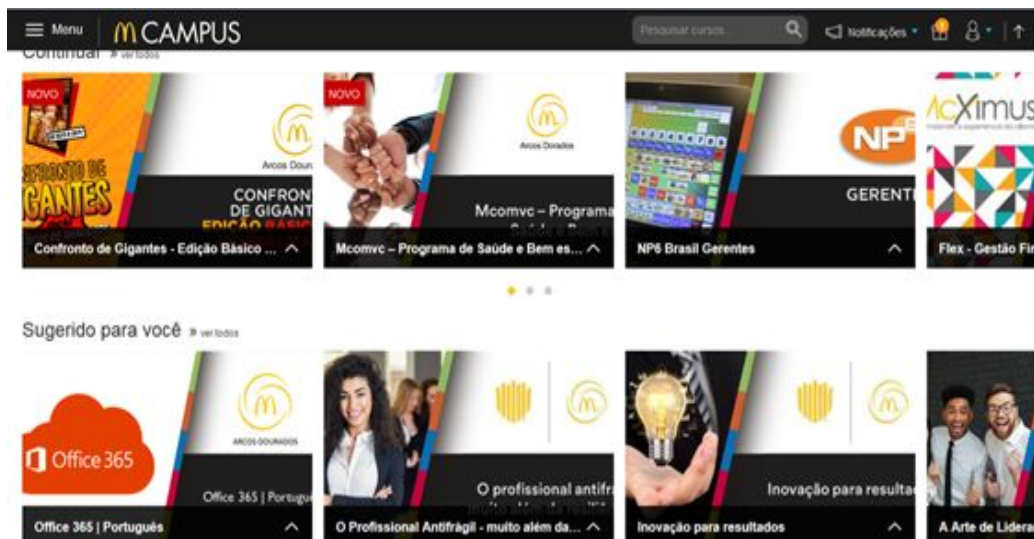
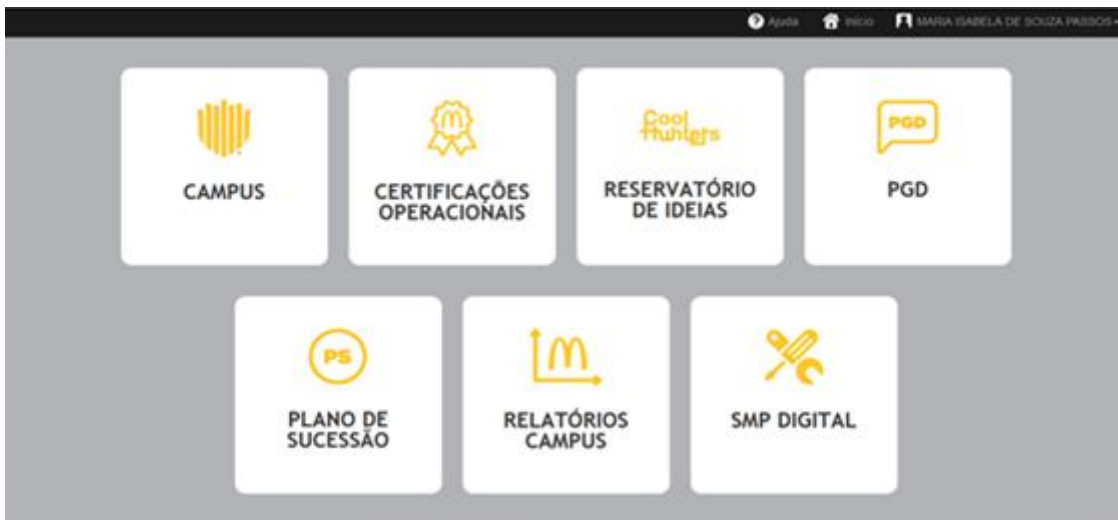
Planejamento de Treinamento



Registro de Atas



WORLD OF CHAMPIONS





Salvamento Automático Relatório Fechamento Mensal OUT_2020 ARCORPO_Final - Excel

Arquivo Página Inicial Inserir Layout da Página Fórmulas Dados Revisão Exibir Ajuda

Normal Visualização de Ocultura da Página Modo de Exibição Personalizado

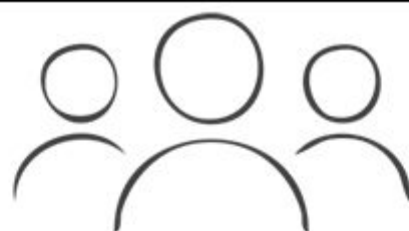
Modo de Exibição Planilha

1246

	PBL Visão Mês			CAL			PBL Visão YTD					
	Resultado Oficial Mês	Resultado Ano-1	3.1.Q	Resultado Oficial YTD	Resultado Ano-1 YTD	Res.						
	R\$	%MS	R\$	%MS	DM X Ano-1	R\$	%MS	DM X 3.1.Q	R\$	%MS	DM X Ano-1	R\$
16 Total Vendas	532.815		535.592	-0,52%	5,76.801	-7,63%	3.934.520		4.864.413	-19,17%	5.225.516	
17 Vendas Produto	512.618		527.240		567.805		3.817.820		4.760.571	-19,20%	5.135.493	
18 Vendas Não Produto	19.196	3,60%	8.352	1,56%	129.848	8,99%	76.700	1,95%	83.842	1,72%	90.023	
22 Alimentos	-153.977	-28,90%	-141.309	-26,38%	8,9%	-172.271	-30,04%	-11.148	-1.195.468	-29,12%	-1.559.409	
23 Embalagens	-15.134	-2,84%	-12.859	-2,40%	17,69%	-15.748	-2,72%	-3,92%	-109.500	-2,26%	-136.891	
24 Frete	-14.882	-2,80%	-13.958	-2,61%	0,69%	-17.093	-2,96%	-17,62%	-101.850	-2,09%	-149.763	
25 Custo de R. Produtos	-19.327	-3,63%	-15.320	-2,86%	26,27%	-8.996	-1,68%	114,96%	-76.302	-1,54%	-90.023	
26 Custo Total	382.530	71,81%	383.445	71,75%	18,60%	215.187	37,29%	5,89%	1.473.121	32,44%	1.936.636	
28 Margem Bruta	230.285	61,99%	252.146	65,75%	-7,6%	361.693	67,71%	-0,72%	2.461.299	62,56%	3.289.496	
30 Crew Payroll	-39.767	-7,46%	-40.973	-7,65%	-2,94%	-38.135	-6,67%	3,22%	-214.058	-4,02%	-238.096	

Dashboard Mês Dashboard Mês YTD Analise Consolidada PBL Brasil Real PBL Brasil Ano-1 PBL Brasil 3.1.Q Cash Margin % Mês % An

Selecione o local de destino e faça ENTER ou use 'Ctrl'



PEOPLE MEETING

Formulário de Avaliação

Funcionário	
Rest.	
Regional	
Consultor Ops.	

Cargo Alvo	
-------------------	--

Histórico de Desempenho	
Histórico de Competências	

Potencial	
------------------	--

Competências

Competências	Auto- Avaliação	Avaliação do Gestor
Bases para o sucesso		
Capacidade de execução		
Competência estratégica		
Talento		

Comentários de sustentação



Talento

Fomentar a equipe e aliar o crescimento
 Passar uma vida de liderança orientada a pessoas e promover toda o desenvolvimento próprio quanto o desenvolvimento das outras, em um ambiente de aprendizagem contínuo.
 Procurar e apoiar das outras, as ideias para atingir objetivos comuns e proporcionar apoio para superar as dificuldades.
 Escutar o diálogo constante, compartilhando as de forma aberta e honesta, proporcionando um feedback construtivo e respeitoso e avaliando constantemente o perfil de vida do outro.

Habilidade de gerar oportunidades de crescimento das pessoas para o desenvolvimento do negócio. Influenciar positivamente + conexão emocional são chaves para a expansão da AD.

Bases para o sucesso

- Curiosidade
- Construção de relações
- Agilidade
- Resiliência

Capacidade de execução Traduzir a estratégia em ações concretas

Competência Estratégica Compreensão do negócio e do cliente, baseada em dados para o diagnóstico

Talento Habilidade de gerar oportunidades de crescimento das pessoas para o desenvolvimento do negócio. Influenciar positivamente + conexão emocional são chaves para a expansão da AD.