



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
SAN MICHEL SUPERMERCADOS

POÇOS DE CALDAS, MG

NOVEMBRO, 2019

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
SAN MICHEL SUPERMERCADOS

MÓDULO GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Gleicce S. Moraes da Silva, RA 1012019100021

Lucas Natanael dos Santos, RA 1012019100013

POÇOS DE CALDAS, MG

NOVEMBRO, 2019

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	2
3. PROJETO INTEGRADO	3
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	3
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.....	4
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	8
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO.....	9
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO.....	14
4. CONCLUSÃO	15
REFERÊNCIAS	16

1. INTRODUÇÃO

Hoje em dia o treinamento é apresentado como peça chave para o desenvolvimento organizacional e, nesse sentido, torna-se indispensável pensar que, em um mundo capitalista, o ser humano constitui-se em uma das maiores riquezas das organizações, mesmo diante de tantas inovações. As organizações começam a avaliar o desenvolvimento dos recursos humanos como um fator importante para o crescimento, passando a planejar e realizar propostas educativas para os seus colaboradores no local de trabalho. Sendo assim, o setor de Gestão de Pessoas de uma empresa deve ser destaque, pois cabe a ele o papel principal dentro da organização de planejar, recrutar, selecionar pessoas, e principalmente treinar, com objetivo de desenvolver as competências individuais e coletivas.

Neste projeto integrado será apresentado o treinamento e o desenvolvimento organizacional, seus principais conceitos e indicações sobre as etapas do processo. Também será exposto, a importância da educação continuada e dos estudos dentro dos processos de treinamento e desenvolvimento, como fator importante para o crescimento e permanência de uma organização no mercado.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A rede San Michel Supermercados foi fundada no ano de 1977 pelas famílias Sodré e Miguel, na cidade de Poços de Caldas-MG. Dois anos depois, em 1979, a família já ampliava seus negócios inaugurando uma filial, agora à rua Corrêa Netto. Em 1999 iniciaram-se as reformas na matriz com alterações no layout, compra de novas estruturas físicas e início do projeto de um amplo estacionamento. Era o começo de uma transformação em modernidade e sofisticação. Em 2001, é concluída a obra do estacionamento, o único vertical com quatro pavimentos do sul de Minas Gerais.

Hoje a rede San Michel já está no mercado há 42 anos e atua com grande responsabilidade na área de comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, se destacando por estar entre as cem maiores empresas supermercadistas do país, entre as quinze maiores redes de supermercados do estado de Minas Gerais e entre as vinte maiores empresas do município de Poços de Caldas. A rede San Michel têm crescido muito, graças ao prestígio dado pelos amigos clientes, fornecedores e pelos muitos anos de trabalho, buscando a excelência e a total satisfação do cliente, pois é esse o principal objetivo e compromisso da empresa.

Está inscrita no CNPJ: 19.709.344/0001-00 e Inscrição Estadual: 5182265060091 com endereço de sua matriz a Rua Pernambuco, 1000 – Centro.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O treinamento é um processo educacional que é aplicado de forma sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos e, toda organização possui objetivos gerais que devem ser atingidos a curto, médio e longo prazo, ainda que não os apresentem formalmente e estabeleçam outros objetivos específicos, a mesma deverá ter esses objetivos bem delineados e facilmente apresentados, pois é de fundamental importância para qualquer sistema de treinamento, pois o treinamento deve ser utilizado como uma das estratégias para a consecução dos objetivos gerais e específicos. Assim, estará adequando o seu programa de treinamento aos seus objetivos, evitando com isso investimentos incorretos, programas frustrados, descrédito por parte dos colaboradores no seu programa de treinamento.

É importante ressaltar que treinamento e desenvolvimento são coisas distintas, por mais que possuam semelhanças e cheguem a utilizar técnicas em comum.

Segundo Almeida (2007) “as funções de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações adquire um papel de preparação de indivíduos para o exercício satisfatório de suas atividades, especificamente no cargo que ocupam. Ultimamente visualiza-se no treinamento e no desenvolvimento uma maneira eficaz para ampliação de competências que aumentam a produtividade e a criatividade, como também, à competitividade no atual mercado.”

Já Milkovich e Bourdreau (2010) conceituam o treinamento como sendo um “processo sistematizado com o intuito de promover a aquisição de habilidades, regras e atitudes resultando numa melhor adequação entre as características dos colaboradores e as exigências diante de sua função”. Segundo Reginatto (2004), o treinamento ajuda as pessoas a serem mais eficientes, evitando erros, melhorando atitudes e alcançando maior produtividade, pois, por meio dele, podia-se aprender fazendo, reavaliando e mudando comportamentos.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

É importante entender que é necessário planejar e seguir todas as etapas do processo do treinamento, pois apenas dessa forma, os resultados esperados poderão ser atingidos. As etapas na ordem de execução devem ser:

- Diagnóstico - levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas a longo e médio prazo;
- Programação do treinamento - elaboração do programa que atenderá as necessidades diagnosticadas;
- Implementação - aplicação e condução do programa de treinamento;
- Avaliação – verificar os resultados obtidos com o treinamento.

Gil (2001) ressalta que para prepararem-se para os desafios da inovação e da concorrência, as empresas necessitam de pessoas ágeis, competentes, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. Sendo assim, requer muito mais do que pessoas treinadas, precisa-se de pessoas engajadas no processo da empresa como um todo. Os principais objetivos do treinamento, segundo Chiavenato (2010), são:

- a) Preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares a organização;
- b) Dar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mas também em outros que o indivíduo possa vir a exercer; Tachizawa et al (2006) mostram que o treinamento objetiva mudar a atitude das pessoas, com a finalidade de criar entre elas um clima mais satisfatório, de maneira a motivá-las tornando-as mais receptivas as técnicas de supervisão e gestão.

Por meio do treinamento Volpe (2009) entende que a pessoa pode adquirir informações e compreender habilidades, desenvolvendo a partir destas, atitudes e comportamentos diferentes e novos conhecimentos. Tudo isto aponta para resultados apresentados após os treinamentos, tornando satisfatório o conhecimento adquirido tanto para o profissional quanto para a empresa, que com isso possui um profissional mais competente e qualificado. O treinamento também é fundamental para uma excelência gerencial, pois é com ele que métodos de capacitação e de desenvolvimento das pessoas acontecem para apoiar a obtenção de estratégias dentro de uma organização. Com isso observa-se que sem investimento em treinamentos dificilmente se alcançará uma

excelência empresarial. Para que o treinamento possa levar ao desenvolvimento organizacional é necessário um planejamento.

Segundo Julião e Vandi (2008) as consultas sobre as necessidades de treinamento devem ser contínuas e permanentes, e caracterizam-se por ser o primeiro passo na organização de um treinamento; entendendo as necessidades como situações que devem ser mantidas ou atingidas para o alcance de um objetivo. Cerqueira (2009) afirma ser necessário estabelecer nas organizações programas com o intuito de desenvolver as pessoas em sua plenitude, realizando a orientação e a educação, objetivando o estímulo e o desenvolvimento de suas habilidades comportamentais e competências técnicas.

De acordo com Chiavenato (2009) para que um treinamento possa atender ao objetivo de forma adequada e eficaz é necessário enfatizar o conteúdo e os objetivos. O conteúdo do treinamento deve envolver transmissão de informações, desenvolvimento de aptidões, desenvolvimento ou modificação de comportamentos e atitudes, desenvolvimento de conceitos. O objetivo e a finalidade do treinamento precisam estar claros de maneira a permitir a obtenção dos resultados pré-estabelecidos servindo de ligação a um contínuo desenvolvimento e transformar atitudes em ações. A experiência mostra que o retorno sobre o investimento em treinamento é alto, mas se dá no longo prazo e não é fácil calculá-lo. Além disso, cada empresa usa um método para calcular os custos (LACOMBE, 2005).

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A primeira etapa deste processo, segundo Bohlander e Snell (2009) é o diagnóstico inicial do levantamento das necessidades e dos problemas que irão motivar a realização do treinamento. A metodologia mais clássica, comum e tradicional empregada neste caso, é a constatação negativa de desempenho de um funcionário, quando sua atuação no trabalho encontra-se aquém do que é exigido por seu cargo, algo normalmente presente em descrição de cargos e documentos similares. Em outras palavras, o parâmetro mais comum para necessidade de treinamento é a diferença entre o que um funcionário faz e o que deveria fazer, o que pode ser expressado através de uma avaliação de desempenho. Outra metodologia frequentemente usada é a avaliação da própria produtividade da empresa, externada por fatores como feedback dos clientes em relação aos bens e serviços

oferecidos pela organização, produtos devolvidos, desempenho abaixo do esperado dos empregados. Em algumas organizações, este processo pode ocorrer de modo mais subjetivo e espontâneo, quando, por exemplo, há a solicitação de supervisores e gerentes. Existem ainda duas outras considerações de Chiavenato (2004) relevantes de serem mencionadas. A primeira informa que as necessidades de treinamento e desenvolvimento sempre emergem com o advento de mudanças, sejam elas pré-determinadas ou imprevistas. Destarte, mudanças como alterações nas técnicas e procedimentos de trabalho, oferecimento de novos produtos e serviços, troca de equipamentos, realocação de pessoal, novas contratações de funcionários, ampliação econômica e estrutural da empresa, dentre outras, impactam diretamente na forma como são conduzidos as atividades, habilidades, comportamentos e atitudes dos funcionários, gerando desta maneira, a necessidade de treinamento e desenvolvimento. Já a segunda força impulsionadora do treinamento, segundo o autor, incide na questão do futuro.

- **Programação e Planejamento do Treinamento**

Verificados os diagnósticos de necessidade de treinamento, o processo tem continuidade com a programação e o planejamento. O êxito desta fase e do programa de treinamento em geral, dependerá para Dessler (2005) de um correto processo de diagnóstico das necessidades de treinamento, além dos próprios recursos disponíveis e das capacidades inerentes às empresas. A programação envolve a seleção de quem deve ser treinado, ou seja, quais serão os funcionários treinados, que são denominados de treinados ou instruídos por Chiavenato (2004).

- **Execução do Treinamento**

Após o levantamento das necessidades e do planejamento do treinamento, o processo segue com a condução, implementação e aplicação do programa de treinamento, dando início, efetivamente, às questões previamente previstas. Nesta fase, destaca-se a importância de se selecionar os métodos mais adequados da implantação, aqueles que serão mais eficazes na disseminação de conhecimentos, habilidades e atitudes a serem absorvidos pelos treinados. Pearson (2009) ressalta que tal seleção é influenciada pelo perfil do público-alvo do treinamento e pelos objetivos a serem alcançados.

Bohlander e Snell (2009) e Dessler (2005) criam uma divisão básica em métodos de treinamento em funcionários. A primeira, para cargos não-gerenciais e a segunda, para

gerentes. No treinamento de níveis não-gerenciais, a prática mais empregada é a de treinamento no local de trabalho (TLT). A aplicação do TLT é vantajosa, uma vez que melhora o relacionamento entre líderes e funcionários, economiza custos e recursos e ocorre no próprio contexto de trabalho, sendo pragmático e facilitando a obtenção de resultados.

Outros métodos de treinamento não-gerenciais apontados por Bohlander e Snell (2009) são a Instrução de Sala de Aula, Instrução Programada, Métodos Audiovisuais, Treinamento assistido por Computador e Método de Simulação.

- **Avaliação e Controle dos Resultados**

A intenção desta fase segundo Bohlander e Snell (2009) é a de verificar se o treinamento foi executado conforme sua programação e se as necessidades de treinamento diagnosticadas na primeira fase do processo foram, de fato, sanadas. Como todo procedimento e técnica, o treinamento necessita de feedback e avaliação. Além das mudanças de comportamentos, habilidades, conhecimento e atitudes determinadas, é importante que a prática de treinamento e desenvolvimento traga retorno financeiro à organização e compense os custos e tempo aplicados nesse investimento.

Bohlander e Snell (2009) propõem quatro métodos básicos para avaliação de treinamento, que mesclam critérios mais subjetivos e intuitivos com técnicas quantificáveis. A análise destes quatro métodos fornece uma precisão considerável para que os gerentes estimem um parecer positivo ou negativo do treinamento realizado. Segundo os autores, os quatro critérios básicos de avaliação do treinamento são:

- 1) Reações;
- 2) Aprendizado;
- 3) Comportamento;
- 4) Resultados.

Após esta avaliação, os gerentes poderão determinar as áreas problemáticas, as eventuais mudanças e uma possível continuação do programa de treinamento, os métodos subjetivos são importantes para a verificação da eficácia de um programa de T&D, tomando os comportamentos e atitudes como parâmetro, apresentando, contudo, um alto grau de subjetividade.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho é uma ferramenta da gestão de pessoas que analisa o desempenho individual ou de um grupo de colaboradores em uma organização. É um processo que avalia, identifica, realiza diagnóstico e análise do comportamento de um colaborador durante um intervalo de tempo, avaliando sua postura profissional, seu conhecimento técnico, sua relação com os parceiros de trabalho etc.

A avaliação deve conter como base a definição do cargo ocupado pelo colaborador, pois assim, o recrutador terá o detalhamento das tarefas a serem realizadas e o desempenho esperado do colaborador para que seus objetivos sejam atingidos. Segundo Lozada (2019), a efetividade dos critérios acima, depende das características a seguir:

- **Confiabilidade:** obtenção de um resultado semelhante para cada avaliado. A confiança está direcionada aos avaliadores;
- **Relevância:** medidas e resultados os mais coerentes possíveis;
- **Sensibilidade:** apresentação do critério com muita clareza, assim como os desempenhos positivos e negativos;
- **Praticidade:** coleta de informações realizada da maneira mais clara possível.

Os métodos utilizados pelas empresas para avaliação dos colaboradores são diversos, variando de acordo com a necessidade do gestor, do setor e dos objetivos da avaliação, bem como do perfil dos avaliados e da dinâmica de observação utilizada. São alguns deles:

- Escalas gráficas;
- Escolha forçada;
- Pesquisa de campo;
- Método dos incidentes críticos;
- Listas de verificação.

Através da avaliação de desempenho é possível identificar novos talentos dentro da própria organização, por meio da análise do comportamento e das características de cada indivíduo. Assim, haverá novas possibilidades para remanejamento interno de colaboradores. Além de poder proporcionar bonificações e premiações aos colaboradores que mais se destacarem na avaliação.

De acordo com Santos (2012), “a avaliação de desempenho é um procedimento que avalia e estimula o potencial dos funcionários da empresa”, porém existe algumas

desvantagens. Esse método torna-se trabalhoso, pois exige organização e planejamento da empresa, já que todos os colaboradores são avaliados; é um processo vagaroso e em longo prazo, talvez a organização não tenha tempo para fazer as mudanças; e o avaliador poderá se deixar influenciar por colaboradores de relacionamento íntimo e não realizar uma avaliação racionalmente.

Entretanto, Santos (2012) diz que “nas organizações a avaliação de desempenho emerge consciência em seus colaboradores para com os objetivos organizacionais”. Desse modo, representa um diferencial competitivo, desenvolve resultados e cria condições essenciais para o sucesso da organização.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Existem vários métodos de avaliar o colaborador. Em geral, esses métodos podem ser divididos em duas amplas categorias. Uma categoria consiste em métodos de avaliação individual, no qual o supervisor avalia cada colaborador sem comparações com os outros colaboradores. A segunda categoria depende de avaliações de vários colaboradores. Esse tipo de avaliação promove ao supervisor uma comparação direta e intencional do desempenho de um colaborador com o de outros. Assim sendo, de acordo com Ivancevichos (2011, p. 260) “padrões de desempenho são relativos: o desempenho de um funcionário é definido como bom ou ruim baseado na comparação com o desempenho de outros”.

Os métodos de avaliação individual, podem ser trabalhadas com *Escala de Pontuação Gráfica*, método mais antigo e mais comum de ser usado. Com essa técnica, o avaliador deve avaliar os colaboradores em cada uma das particularidades de um conjunto de linhas explicados na figura a baixo:

Nome _____	Departamento _____		Data _____		
	Excelente	Bom	Satisfatório	Regular	Insatisfatório
Quantidade de trabalho Volume de trabalho aceitável em condições normais Comentários:	<input type="checkbox"/>				
Qualidade do trabalho Cuidado, organização e precisão do trabalho Comentários:	<input type="checkbox"/>				
Conhecimento do trabalho Clara compreensão dos fatos ou fatores pertinentes ao trabalho Comentários:	<input type="checkbox"/>				
Qualidades pessoais Personalidade, aparência, sociabilidade, liderança, integridade Comentários:	<input type="checkbox"/>				
Cooperação Habilidade e disposição para trabalhar com colaboradores, supervisores e subordinados na busca de metas comuns Comentários:	<input type="checkbox"/>				
Confiabilidade Conscienzoso, pleno, preciso, confiável em relação a assiduidade, horários de almoço, dispensas etc. Comentários:	<input type="checkbox"/>				
Iniciativa Obstinado na busca de mais responsabilidade; iniciativa própria, sem temer prosseguir por conta própria Comentários:	<input type="checkbox"/>				

Figura 1: Escala de Pontuação Gráfica

As avaliações são anotadas em pequenos quadrados ou em escala contínua. Nessa última opção, Ivancevichos (2011) diz que “o avaliador faz uma marca sobre a palavra que melhor descreve a característica, atribuindo uma avaliação que varia de nula a máxima”. Normalmente, essas avaliações são atribuídos pontos. Por exemplo, na Figura 1, a avaliação excelente pode receber quatro pontos e insatisfatório, zero. Depois, os pontos são somados. Em alguns planos, os traços considerados mais importantes podem ter mais peso. Os avaliadores normalmente devem justificar cada pontuação em uma ou duas frases.

O método *Escolha Forçada*, o avaliador deve escolher uma descrição entre várias afirmações a respeito de um colaborador. Os itens de escolha forçada normalmente são preparados por um especialista em RH e supervisores ou outros profissionais familiarizados com o desempenho do avaliado. Eles determinam quais afirmações descrevem um comportamento eficaz ou ineficaz. Algumas vezes, afirmações neutras também são incluídas entre os itens de escolha forçada. Quando o supervisor avalia seu subordinado, marca as afirmações que descrevem o colaborador ou, ele classifica a afirmação da mais descritiva para a menos descritiva. Depois, o departamento de RH soma o número de afirmações de cada categoria (por exemplo, comportamento eficaz), e elas são totalizadas, formando um índice de eficácia. A escolha forçada pode ser usada por superiores, colegas, subordinados ou uma combinação desses três na avaliação de funcionários. Segue método a seguir:

Instruções: atribua valores de 1 a 4 a estas descrições de modo que representem a forma como _____ executa o trabalho. Atribua um para _____ (nome do funcionário) a afirmação que melhor descreva o funcionário e 4 (quatro) para a que pior o descreva. Não é permitido estabelecer vínculos.

_____	Não se antecipa às dificuldades
_____	Entende rapidamente as explicações
_____	Raramente perde tempo
_____	É fácil manter uma conversa com ele
_____	Lidera as atividades em grupo
_____	Perde tempo com assuntos sem importância
_____	Sempre calmo e tranquilo
_____	Funcionário esforçado

Figura 2: Escolha Forçada

O método *Avaliação com Relatório Descritivo*, nesta técnica de avaliação apresentada em forma de relatório descritivo, o avaliador deve redigir uma descrição dos aspectos positivos e negativos do comportamento do colaborador. Em algumas organizações, a técnica de relatório descritivo é a única adotada; em outras, é combinada com outro método, por exemplo, com a escala de pontuação gráfica. Nesse caso, o relatório resume a escala, elaborando-a de acordo com alguns indicadores, ou discute dimensões adicionais que não estão na escala. Em ambos, o relatório pode não ser conclusivo, mas na maioria dos casos existem diretrizes quanto aos tópicos a serem abordados, à finalidade do relatório e assim por diante.

Marge tem se mostrado absolutamente dinâmica, impulsionando as vendas na região de San Antonio. Tem aumentado as vendas em média 8% nos últimos 11 meses e cortado os custos de aquisição de venda em US\$ 198 por venda. A matriz recebe cartas e mais cartas elogiando o trabalho de Marge como representante de vendas. Os clientes respeitam seu trabalho e seu estilo. Ela também treinou três novos estagiários em vendas no uso do novo sistema de controle de estoque com planilha eletrônica. Seu entusiasmo é contagiante, e ela tem sido como uma "estrela-guia", que mostra aos demais como vender com um sorriso e muita energia.

Em duas ocasiões, Marge não se conteve quando solicitada a relatar em detalhes duas visitas de serviço importantes. Ela alegou ter perdido a calma porque as pressões eram insuportáveis. Embora tenha se desculpado com Chris, gestor distrital de vendas, Marge terá de entender que atua em um sistema estritamente controlado. Se conseguir conter seu temperamento explosivo, o céu será o limite para essa excepcional profissional de vendas.

Figura 3: Avaliação com Relatório Descritivo

Os métodos de avaliação de múltiplas pessoas, serão discutidas três técnicas que comparam o desempenho de um colaborador com o de um ou mais outros. Se, por um lado, as três diferem em alguns aspectos, por outro, todas produzem um tipo semelhante de informação.

O método de *Classificação*, o supervisor gera uma lista ordenada dos subordinados com base em algum critério geral. Esse procedimento é complicado se o supervisor tiver de classificar um grande número de subordinados, mais de 20. Além disso, é mais fácil o supervisor classificar, de modo confiável, os melhores e piores colaboradores do que os medianos. Devido a essa dificuldade, uma variação da simples classificação é o método de classificação alternativa. Nessa abordagem, o avaliador seleciona inicialmente o melhor, depois, o pior. Em seguida, o segundo melhor, o segundo pior, e assim sucessivamente, até classificar todos.

Comparação em Pares, foi criada a fim de facilitar para o supervisor o processo de classificação e, talvez, torná-lo mais confiável, principalmente quando há muitos colaboradores para classificar. Em lugar de classificar todos os colaboradores de uma vez, no método de comparação em pares, o supervisor recebe uma série de cartões, cada um dos quais com os nomes de apenas dois subordinados. A classificação final é determinada ao se contar quantas vezes determinado funcionário foi classificado como o melhor em todas as comparações.

O *Sistema de Distribuição Forçada* é semelhante ao de graduação em curva. O avaliador deve avaliar os colaboradores de acordo com uma distribuição preexistente de categorias denominada forma organizacional.

A característica principal desse sistema é o avaliador seguir a distribuição predeterminada, independentemente do nível de desempenho dos estudantes ou dos colaboradores. Ou seja, a nota do estudante é determinada pelo seu desempenho comparado com o dos demais estudantes e por uma distribuição de notas predeterminada pelo professor. O mesmo ocorre em uma organização em que o supervisor é orientado pela companhia a usar uma distribuição específica. Mesmo que todos os subordinados de um supervisor tenham excelente desempenho, ele terá de atribuir avaliação baixa para alguns e se todos tiverem desempenho mediano, ele terá de atribuir avaliação alta para alguns.

A *Gestão por Objetivo* é um método em que os gestores e subordinados planejam, organizam, compartilham e debatem. Ao definir os objetivos, seja participando, seja recebendo uma atribuição do superior, o subordinado tem um rumo a seguir e um alvo a atingir durante a execução do trabalho.

O programa de *Gestão por Objetivo*, segundo Ivancevichos (2011, p. 269) “segue um processo sistemático, por exemplo”:

1. O superior e o subordinado reúnem-se para definir as principais tarefas do subordinado e estabelecer um número limitado de objetivos (metas);
2. Os dois definem objetivos realistas, desafiadores, claros e abrangentes;
3. O superior, depois de consultar o subordinado, estabelece os critérios de avaliação do cumprimento dos objetivos;
4. O superior e o subordinado definem, em conjunto, datas e padrões a serem adotados para a análise intermediária da evolução;
5. O superior e o subordinado realizam quaisquer modificações necessárias nos objetivos originais;
6. O superior elabora uma avaliação final e depois se reúne com o subordinado em sessões de incentivo e orientação;
7. O subordinado define, após consultar o superior, os objetivos para o ciclo seguinte, tendo em mente o ciclo anterior e as expectativas futuras.

Esse tipo de programa baseado na gestão por objetivos tem sido adotado em organizações do mundo todo, pois vários tipos de objetivos são definidos neste programa.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Hoje em dia, muitas organizações usam o Sistema de Feedback de 360 Graus. Esse método utiliza vários avaliadores, como supervisores, subordinados e colegas do avaliado. Na maioria das vezes, esse método também inclui a autoavaliação. A principal característica do sistema é que, ele permite aos colaboradores dar opiniões sobre o gestor e os resultados obtidos são mais concretos.

Para esse projeto, a empresa em questão faz uso deste modelo de avaliação, pois conforme já explicado, é o sistema mais eficaz, oferecendo diversos pontos positivos. Ele permite economizar tempo; é uma ferramenta que auxilia a equipe, aprimorando o processo de aprendizado; os colaboradores podem dar opiniões sobre o desempenho do gestor e ele fica ciente das necessidades de desenvolvimento, afim de melhorar o trabalho e metas da organização em geral.

Apesar de ser o método mais completo e utilizado pelas organizações, há alguns cuidados que devem ser observados, como por exemplo, na maioria das vezes o gestor que recebe o *feedback* tem que por conta própria avaliar como desenvolver seus pontos de melhoria, pois não há uma orientação clara de como melhorar os problemas relatados. Sendo que, neste caso o avaliador teria que explicar de forma explícita o caminho a se seguir. Outro ponto de melhoria desta avaliação é que, muitos avaliadores não receberam treinamento adequado de como fornecer *feedback*. Além disso, existe um grande risco das informações serem espalhadas pela organização.

Um possível ponto negativo dessa avaliação, é o fato de ser anônimo. Muitos avaliadores agirão de maneira sincera, profissional, porém outros poderão aproveitar-se da situação para relatar algumas frustrações ou respostas que não condizem com a avaliação.

Deste modo, o gestor que possuir como característica ser um bom profissional, comunicativo, ouvinte, incentivador e motivador, saberá aplicar e colher bons resultados desse método de avaliação, fazendo com que a organização cumpra suas metas, cresça cada vez mais com o bom desempenho e produtividade de seus colaboradores.

4. CONCLUSÃO

A avaliação de desempenho auxilia as organizações tanto no âmbito individual quanto em grupo analisar o comportamento dos colaboradores dentro da empresa, apresentando resultados de melhoria contínua para ambas as partes. O método de avaliação estudado acima é, muito utilizado nas organizações, pois avalia como um todo, apresentando vantagens e também alguns pontos de atenção para que sejam melhorados.

A avaliação deve ser vista como uma das principais ferramentas administrativas (ROGERS; BADHAM, 1994), pois é um instrumento essencial para a manutenção e avanço da qualidade do serviço, do produto e da vida na organização. Ela permite encontrar “problemas de supervisão e gerência, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis dissonâncias ou carências de treinamento” (CHIAVENATO, 2004). Um processo de avaliação deve, pois, ser praticado de modo sistêmico, envolvendo toda a organização. Deve ser um processo participativo, dinâmico e sujeito a constantes revisões (FIDLER, 1989).

O sucesso ou não de um sistema de avaliação não deve ser apontado a partir de casos individuais, já que o próprio conceito de sucesso é variável. Assim, Bracken e outros (2001) recomendam que se determine como um processo bem sucedido aquele que cria mudanças claras e duradouras de comportamento ou desenvolvimento de habilidades em uma quantidade suficiente de pessoas, de modo a promover um desenvolvimento na efetividade da organização. Podemos então concluir que a avaliação é essencial para a saúde da organização e para a qualidade de seu serviço e produto.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. **Percepção de Gestores e Técnicos sobre o processo de Gestão por Competências em Organizações no Brasil**. Dissertação mestrado em Administração. Universidade de Brasília. Brasília, 2007.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de Recursos Humanos**. 14.^a edição. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BRACKEN, D. W. et al. 360 feedback from another angle. *Human Resource Management*, [S. l.], v. 40, n. 1, p. 3-20, 2001.

CERQUEIRA, J. **A transição da gestão de pessoas: fonte de renovação**. 28 mai. 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: 3^a edição, 2009. CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9^a ed, São Paulo Atlas, 2009.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2.^a edição. São Paulo: Pearson, 2005.

FIDLER, B. Staff appraisal: theory, concepts and experience in other organizations and problems of adaptation to education. In: RICHES, C.; MORGAN, C. (Ed.). *Human resource management in education*. Milton Keynes, UK: Open University Press, 1989.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PERIARD, Gustavo. **Avaliação de Desempenho – O que é e como funciona**. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/avaliacao-de-desempenho-o-que-e-e-como-funciona/>> Acesso em: 15 out. 2019

REGINATTO, Antonio Paulo. **Equipes campeãs: potencializando o desempenho de sua equipe**. 2. ed. Porto Alegre : SEBRAE/RS, 2004.

ROGERS, G.; BADHAM, L. Evaluation in the management cycle, In: BENNETT, N.; GLATTER, R.; LEVACIC, R. (Ed.). Improving educational management through research and consultancy. London: Paul Chapman Publishing, 1994.

SANTOS, Amanda. **Vantagens e Desvantagens da Avaliação por Desempenho**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/vantagem-e-desvantagem-da-avaliacao-por-desempenho>> Acesso em: 29 out.2019.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Takeshy Tachizawa, Victor Claudio Paradula Ferreira e Antônio Alfredo Mello Fortuna. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VOLPE, Renata Araújo & LORUSSO, Carla Bittencourt. **A importância do treinamento para o desenvolvimento do trabalho**.