



UNIFEOb

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE  
**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**SOUFER INDUSTRIAL LTDA**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**SOUFER INDUSTRIAL LTDA**

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:

Alessandra Liberata Fenicio Martins, RA - 1012021100386

Amanda Rabelo Martinelli, RA - 1012020200226

Luene da Silva Passos Dobies, RA - 1012021100005

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>7</b>
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	7
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	22
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	25
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	28
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	28
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	31
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>33</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>36</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem como objetivo principal o estudo de caso sobre treinamento, desenvolvimentos e avaliação de desempenho de uma empresa real, tendo em vista a matéria desenvolvida ao longo do trimestre. Para a elaboração dessa análise, foi escolhida a empresa Soufer Industrial Ltda.

A empresa Soufer Industrial foi escolhida por diversos motivos, dentre eles estão: sua trajetória de cinquenta e cinco anos de sucesso, uma notável expansão comercial e a gentileza e hospitalidade com que tratam os estudantes, dando extrema importância e prestatividade a tudo que foi pedido para a elaboração da pesquisa.

A empresa Soufer faz parte do grupo Soufer e sua produção é voltada para a fabricação de materiais siderúrgicos<sup>1</sup> para a área industrial, agroindustrial e de construção civil. Atualmente possui quatro filiais: sendo duas delas na cidade de São João da Boa Vista- SP, uma em Cambuí- MG e outra em Pinheiral- RJ.

---

<sup>1</sup>Siderurgia- técnica de produção, fundição e preparação do ferro e do aço.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Soufer teve sua origem em 1966, na cidade de São João da Boa Vista, quem a fundou foi Fernando de Souza. Fernando de Souza, escolheu o nome Soufer fazendo a junção de seu próprio nome, Souza e Fernando.

Em 19 de abril de 1985 o proprietário Fernando de Souza com apenas cinquenta e cinco anos faleceu, deixando sua empresa aos cuidados de seus filhos que sempre procuraram fazer a empresa crescer, adquirindo novas tecnologias e parcerias ao longo dos anos.

O grupo Soufer tem uma parceria denominada como *joint venture*<sup>2</sup> em Portugal para a fabricação de alguns produtos e materiais como tubos e afins. O grupo Soufer adquiriu também outras empresas são elas: a Constálica Soufer, a Rodo Steel e a Metalgalva no Brasil (esta última vindo de Portugal para o Brasil com parceria entre o Grupo Soufer e a empresa portuguesa Metalgalva).

A Soufer além de ser extremamente competitiva no mercado nacional ela também vende seus produtos em mercado internacional, segundo o site da empresa, eles exportam seus produtos na África, América do Sul e também na América Central.

Em termos de produção, eles contam com uma variação muito grande de mercadorias, são algumas delas :tubos, chapas, perfil estrutural, perfil dobrado, telhas metálicas, telhas termoacústicas e etc.

Segundo a companhia Soufer:

A missão é atender com agilidade e soluções confiáveis os clientes, promovendo o crescimento e a valorização do ser humano; a visão é ser uma empresa referencial no segmento do aço e os valores são: agilidade, parceria, honestidade, valorização humana, melhoria e foco no cliente.

---

<sup>2</sup>*Joint Venture*, termo na língua inglesa utilizado para descrever uma espécie de empreendimento em conjunto, uma aliança comercial.

Para que o presente trabalho fosse possível, o grupo entrevistou uma funcionária do setor de recursos humanos da empresa, Diana Franco, que com muita paciência e dedicação respondeu os e-mail com muita rapidez e destreza fazendo com que essa análise fosse possível.

A seguir mais dados técnicos da empresa Soufer:

CNPJ: 45.987.062/0001-77

Razão social: Soufer Industrial Ltda.;

Início da Atividade: 26/07/1966;

Código e Natureza Jurídica: 206-2 - Sociedade Empresaria Limitada;

Situação Cadastral: Ativa desde 04/10/2003;

Capital Social:R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais);

Número da inscrição: 45.987.062/0001-77 - MATRIZ;

Endereço da Matriz:

Av. Marginal Luiza Bodani Farnetani, s/nº Distrito Industrial

São João da Boa Vista -SP

CEP 13877-780

Telefone: (19) 3634-3640/ (19) 3634-3642

Endereço Eletrônico: jose.oliveira@gruposoufer.com.br

#### Quadro de sócios administradores:

Nome	Qualificação
Sérgio Luís De Souza	05- Administrador
Edson Fernando De Souza	05- Administrador

Efs Max Participacoes Societarias Ltda.	22- Sócio
Sls Empresarial Participacoes Societarias Ltda.	22- Sócio

Tabela 1- Tabela construída com base nas informações do site Leads.

Código e descrição da atividade econômica principal:

Código: 25.99-3-99 - Fabricação de outros produtos de metal não especificados anteriormente.

Código e descrição das atividades econômicas secundárias:

Código: 46.89-3-99 - Comércio atacadista especializado em outros produtos intermediários não especificados anteriormente;

Código: 24.24-5-02 - Produção de relaminados, trefilados e perfilados de aço, exceto arames;

Código: 24.31-8-00 - Produção de tubos de aço com costura;

Código: 25.99-3-01 - Serviços de confecção de armações metálicas para a construção.

## 3. PROJETO INTEGRADO

### 3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento e Desenvolvimento de pessoas (T & D) são processos de capacitação de colaboradores. O treinamento se refere a iniciativas pontuais, de curto prazo, e o desenvolvimento para práticas de longo prazo, visando auxiliar o funcionário no seu crescimento profissional.

Treinamento e desenvolvimento de pessoas (T & D) estão entre as ações mais satisfatórias do setor de recursos humanos. A partir deles, se pode ver o crescimento do colaborador: quando os potenciais inatos e adquiridos deixam de ser apostas e geram realizações concretas, como soluções, produtos, serviços e inovação.

A importância para as empresas é evidente. Como as mudanças forçam os negócios a aprender — e elas estão mais frequentes na “era da informação”, poderá ser visto cada vez mais a educação como parte da cultura organizacional.

#### **O que é treinamento e desenvolvimento**

Quando uma empresa detecta a necessidade de obter competências, o “GPS”<sup>3</sup> do setor de recursos humanos oferecerá dois caminhos. O primeiro, poderá ser realizado um processo de recrutamento e seleção de pessoas para buscar os conhecimentos, habilidades e atitudes no mercado. Ou, pode-se utilizar a educação para reduzir essa divergência presente nos profissionais da empresa. A escolha dependerá muito da situação que a empresa vive.

---

<sup>3</sup>GPS: Sigla na língua inglesa que significa, *Global Positioning System*, ou Sistema de Posicionamento Global. Nesse texto o termo foi utilizado para fazer menção ao que dá a direção certa.



Supondo que foi decidido qualificar os colaboradores, quais são as opções disponíveis? A primeira é olhar para os cargos e atender suas demandas pontualmente, com um programa de treinamento; a segunda é pensar no que o colaborador precisará na sua carreira dentro da empresa com um plano de desenvolvimento.

Ambas constituem dimensões da aprendizagem em nível individual. Há também uma outra, a organizacional, em que o importante é como a empresa adquire competências para se adaptar às mudanças e inovações do contexto em que ela está inserida.

Idalberto Chiavenato apresenta as características que diferenciam os modelos tradicionais de T & D dos modernos, conforme segue abaixo :

### **Planejado x Casual**

A visão mais atual corresponde a antever situações e pensar treinamento e desenvolvimento de pessoas de maneira estratégica, como parte da cultura organizacional. Logo, o moderno se distancia do casual, ou seja, de se qualificar eventualmente.

### **Intencional x Randômico**

Também é possível verificar que a escolha dos colaboradores está inserida na estratégia. Não é algo aleatório ou sem padrão.

### **Proativo x Reativo**

Outro ponto é que, modernamente, o objetivo é se antecipar às necessidades, em vez de agir após o problema se instalar.

### **Longo prazo x Curto prazo**

O treinamento e desenvolvimento de pessoas é feito pensando nos meses e, até, anos futuros, e não somente para problemas imediatos.

### **Instabilidade x Estabilidade**

Os programas são voltados para gerar mudanças, as coisas devem estar diferentes ao final do processo.

### **Consensual x Imposto**

A ideia é encorajar e engajar o colaborador a participar dos processos, em substituição a simplesmente mandar que o profissional faça.

### **Provisório x Permanente**

Há consciência sobre a necessidade de melhoria constante para se adaptar às mudanças, logo, não há como treinar uma única vez.

### **Qual é a diferença entre treinamento e desenvolvimento**

Os dois processos de aprendizagem são importantes para uma gestão estratégica de pessoas e compartilham tipos e métodos de trabalho. No entanto, como esclarece Chiavenato, existe uma diferença do ponto de vista temporal:

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo.

O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas.

Você pode encarar a questão também sob uma visão sistêmica. Os treinamentos realizados ao longo da jornada do colaborador na empresa são unidades que, em conjunto, determinam o seu desenvolvimento. Se tudo for planejado, intencional e coerente, a tendência é que, ao final, o profissional esteja melhor do que entrou.

### **Qual a importância de T & D para a estratégia de negócios**

Uma das formas de organizar a estratégia de negócios é usar o *balanced scorecard*<sup>4</sup>. A vantagem dessa abordagem é entender como o sucesso — caracterizado pelo aspecto financeiro, lucro, retorno do investimento etc. — emerge a partir de níveis mais fundamentais.



Análise de SWOT- Disponível em <https://www.gupy.io/blog/treinamento-e-desenvolvimento>.

## E o que isso tem haver com T & D

Imagine uma casa com quatro andares. A cobertura seria a perspectiva financeira: uma bela vista, conforto e segurança. É onde as empresas querem chegar, como dito, faturamento, lucro e retorno do investimento.

<sup>4</sup> *Balanced scorecard*- termo da língua inglesa que significa Indicadores Balanceados de Desempenho. Metodologia voltada à gestão estratégica de empresas.

Logo abaixo, há a perspectiva do cliente: para chegar a cobertura, você precisa atender a essas pessoas, aumentar a sua participação no mercado, garantir a satisfação, fidelizar etc.

No entanto, isso só é possível com a estruturação de atividades que possam ser replicadas com eficiência no dia a dia. A perspectiva dos processos internos, então, é o primeiro andar, onde é pensado como se vai vender produtos e serviços, ter produtividade no trabalho, realizar entregas etc.

E sabe o que segura tudo isso? A perspectiva de aprendizado e crescimento: são os colaboradores que usam suas competências nos processos internos, para atender aos clientes e gerar ganhos financeiros.

Perceba que a estrutura da estratégia de negócios segue uma relação de causa e efeito entre os níveis. Logo, o papel do treinamento e desenvolvimento de pessoas pode ser facilmente identificado como parte da perspectiva de aprendizado e crescimento, alicerce do mapa estratégico de Robert S. Kaplan e David P. Norton.

### **Quais os tipos de treinamento e desenvolvimento de pessoas**

Os tipos estão ligados ao que será treinado ou desenvolvido, enquanto os métodos ao como. Abaixo, você verá exemplos relacionados aos tipos de treinamentos e de desenvolvimento.

#### **Tipos de treinamento :**

##### **Reciclagem e atualização profissional**

Ocorre quando as competências do colaborador estão defasadas em relação às melhores práticas do mercado. Por exemplo, se a linha de produção agora é automatizada, os profissionais que trabalhavam com processos manuais precisam se atualizar.

##### **Habilidades de gerência e supervisão**

Existe um ciclo natural de profissionais ocupando posições à frente das equipes, especialmente de gerência e supervisão. Assim, é bastante comum programas de treinamento para realizar o preenchimento desses cargos via recrutamento interno.

### **Redução de *gaps*<sup>5</sup> de competência**

Especialmente nas organizações que fazem a gestão por competências, o mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes é constante. Em conjunto com avaliações de desempenho, dão origem a treinamentos em que se busca suprir deficiências.

### **Integração e promoção de pessoas**

Quando um candidato é admitido ou um colaborador é promovido, o setor de recursos humanos precisa adaptar o profissional ao novo cargo. Por isso, o colaborador passa por treinamentos, tanto voltado para competências quanto para o desenvolvimento de relações com a equipe.

### ***Soft skills*<sup>6</sup>**

Uma área em crescimento é o treinamento de comportamentos e atitudes. É o caso de quando a gestão de pessoas busca melhorias em trabalho em equipe, assiduidade, comprometimento, resolução de problemas, criatividade e etc.

### **Tipos de desenvolvimento :**

#### **Carreira**

---

<sup>5</sup>*Gaps*- Termo da língua inglesa que significa vão o brecha. Nesse contexto ele ganha o significado de falhas, falta de conhecimento em determinada área, lacuna em conhecimento.

<sup>6</sup>*Soft Skills*- Termo da língua inglesa que pode ser traduzido como habilidades comportamentais ou habilidades interpessoais.

Atua em paralelo ao plano de carreira, ou seja, o setor de recursos humanos precisa identificar quais são as necessidades para que as pessoas consigam sair dos níveis menores para cargos e salários mais altos.

### **Educação continuada**

Especialmente em cargos técnicos, os profissionais precisam manter rotinas de aprendizado após a formação inicial. Aqui, além de programas de treinamentos da empresa, é comum o oferecimento de especializações e cursos externos.

### **Gestão da mudança**

É o trabalho para manter a organização adequada às inovações. Por meio da capacitação dos profissionais, o negócio se torna apto a viver em novos cenários econômicos, sociais e tecnológicos.

### **Quais são os benefícios do T & D nas empresas**

Quando a Gestão de Pessoas assume o protagonismo na formação dos colaboradores, a empresa colherá frutos importantes. Além de melhorar indicadores-chave de recursos humanos, as metas de treinamento e desenvolvimento de pessoas integram a perspectiva de aprendizado e crescimento da estratégia de negócios. Veja os principais ganhos.

### **Reduzir *gaps* de competência**

O primeiro benefício que você pode observar é também o mais direto. Usamos T & D para reduzir a lacuna entre as competências que temos e as de que necessitamos. E o necessitamos pode vir de diferentes fontes:

- condições para o sucesso da estratégia de negócios;
- requisitos para realizar as tarefas de cargos e funções;
- busca por cumprir leis, normas e códigos de conduta;
- resolução de problemas e crises;
- melhorias de produtos ou serviços;

- inovação e empreendedorismo interno.

Para atender a esses e a outros objetivos, as equipes têm um conjunto de competências técnicas e comportamentais. Cabe ao setor de recursos humanos identificar a demanda por aprendizado.

### **Melhorar indicadores de recursos humanos**

As competências são conceituadas a capacidade de realização, que tem como elementos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). Assim, quando pensamos em melhorar *turnover*<sup>7</sup>, assiduidade, clima organizacional e produtividade ou, até mesmo, indicadores de outros setores, como custos e vendas, podemos facilmente encontrar a necessidade de T & D.

Um exemplo simples é o do absenteísmo (ausência do funcionário) . Um dia, é conferido o controle de ponto dos funcionários e, então, notasse inúmeras faltas no último trimestre. Nesse caso, o que se espera é uma mudança de atitude — que pode ser treinada ou buscada no mercado.

Poderia ser também a falta de habilidades e conhecimentos. O líder de um setor pode reclamar da produtividade do time, e se nota que os colaboradores não dominam a tecnologia do processo produtivo, só para citar um caso.

### **Fortalecer a cultura organizacional**

O trabalho de consolidar crenças, valores e normas de comportamento exige uma abordagem em múltiplas frentes, como recrutar pelo *fit* cultural<sup>8</sup>, aplicar testes de personalidade profissional e usar os líderes para promover a cultura. Entre elas, aparecem os programas de treinamentos e desenvolvimento de pessoas.

---

<sup>7</sup>*Turnover*- termo da língua inglesa que nesse contexto diz respeito sobre a rotatividade, ou seja, o ato de contratar e desligar funcionários de uma empresa.

<sup>8</sup>*Fit* cultural- *Fit* termo na língua inglesa que pode ser traduzido como encaixe, adaptação, junção etc. Nesse contexto, *fit* cultural seria o compartilhamento de uma cultura.

## **Desenvolver talentos**

A escassez de talentos é um problema enfrentado por diversas empresas. Em levantamento realizado pelo ManpowerGroup, os contratantes brasileiros apontam a falta de competências técnicas (33%) e comportamentais (19%) entre as principais dificuldades para efetuar uma contratação. E o problema atinge diversas funções, como técnicos de TI<sup>9</sup>, industriais, auxiliares administrativos, contadores e engenheiros.

Por isso, além de aprimorar os processos de recrutamento para atrair os melhores candidatos, é importante investir na melhoria dos profissionais que já integram os quadros da empresa. Uma boa política de treinamento e desenvolvimento de pessoas permite, até mesmo, complementar as seletivas externas com recrutamento internos.

## **Quais as vantagens de cada um**

Esses processos são ferramentas complementares e entender as suas aplicações tornará a gestão de pessoas mais efetiva. Veja, primeiro, as vantagens dos treinamentos:

### **Vantagens dos treinamentos :**

#### **Suprir necessidades pontuais**

Os treinamentos podem ser voltados para solucionar os problemas encontrados hoje. Por exemplo, quando a empresa qualifica para destravar o andamento de um processo, conter desperdícios de recursos, reorganizar o estoque, integrar um profissional à equipe, implementar um novo software etc.

Não é preciso ir muito longe para achar um exemplo. Um colaborador se demite, e você precisa encontrar alguém para o cargo. Você até pode ter um plano de desenvolvimento de pessoas esperando, mas primeiro terá de resolver o problema pontual.

---

<sup>9</sup>TI- Sigla para tecnologia da informação.



### **Estar em conformidade**

A situação de conformidade da empresa com normas legais frequentemente é alcançada com o auxílio de treinamentos. Imagine que as leis profissionais passam a exigir um novo tipo de equipamento de proteção individual (EPI), é necessário qualificar para que os colaboradores saibam utilizá-lo.

### **Lidar com sazonalidade e excesso de demanda**

Diversas empresas precisam recrutar profissionais temporários pelo aumento de demanda durante um período do ano ou diante de um pedido fora do padrão. É o tipo de coisa que acontece quando você vende ovos de páscoa, por exemplo. Bem, os treinamentos ajudam a capacitar essa mão de obra no curto prazo.

### **Corrigir falhas do plano de desenvolvimento de pessoas**

Prosseguindo, digamos que você desenhou um plano de desenvolvimento em que o estagiário se torna auxiliar, depois, analista, coordenador e gerente, será que realmente é possível prever todas as variáveis nesse caminho?

Um caso simples: uma pequena empresa de vinhos agora vê uma ótima oportunidade no segmento de cachaças nacionais, e o gerente precisa entender do produto para escolher bons fornecedores. Consegue ver como o treinamento é útil para suprir as lacunas?

### **Melhorar a motivação e o bem-estar dos colaboradores**

Por vezes, é preciso agir pontualmente nas questões relacionadas à motivação e ao bem-estar no trabalho. Aqui, também não há como prever todas as variáveis — de crises econômicas à epidemias, há uma série de coisas difíceis de antecipar que podem abalar a moral e a saúde dos profissionais, exigindo treinamentos.

### **Vantagens do desenvolvimento de pessoas :**

### **Alinhar os treinamentos aos objetivos organizações**

O desenvolvimento oferece visão de longo prazo e, portanto, fornece os critérios para que a gestão de pessoas escolha os treinamentos alinhados à estratégia de negócios. Por exemplo, se uma organização pretende abrir dez lojas nos próximos 5 anos, haverá um plano de desenvolvimento de gerentes e, dentro dele, diversos treinamentos.

### **Promover o amadurecimento do profissional**

Por meio do desenvolvimento, a gestão de pessoas oferece o suporte para o crescimento do colaborador e busca realizar os seus potenciais. Consequentemente, ocorre o crescimento do valor do capital humano da empresa.

### **Atrair talentos**

Também será possível constatar uma melhoria na oferta de valor da empresa para colaboradores e candidatos. Ao lado de salários e benefícios, o profissional enxergará as oportunidades de crescimento e evolução na carreira.

É uma prática decisiva para o *employer branding*<sup>10</sup>. A consolidação da empresa como marca empregadora passa por investir no potencial dos contratados. Ter políticas modernas de desenvolvimento de pessoas é uma das coisas que fazem as empresas serem reconhecidas como um bom lugar para se trabalhar,

### **Formar líderes**

Por fim, o desenvolvimento oferece condições para formar pessoas para as posições-chave. Os líderes são pratas da casa, já plenamente inseridos na cultura organizacional e com grande senso de fidelidade.

### **Como montar um programa de treinamento e desenvolvimento :**

---

<sup>10</sup>*Employer branding*- termo em inglês para marca empregadora.

Para aplicar os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas na sua empresa, você precisa superar quatro etapas: diagnóstico, planejamento, execução e avaliação.

### **Diagnóstico**

Consiste em entender as necessidades da empresa. As pontuais e de curto prazo para os treinamentos, e as gerais e de longo prazo para o desenvolvimento. Há diferentes técnicas para se chegar ao diagnóstico:

### **Mapeamento de competências**

Buscar as lacunas entre as competências necessárias e percebidas. No desenvolvimento de pessoas, os critérios podem vir do que é preciso para gerir mudanças, carreira e educação continuada. Nos treinamentos, também é possível pensar em problemas pontuais, como integração de colaboradores, capacitação para um cargo e etc.

### **Pesquisa de clima organizacional**

Quando se busca mudanças no ambiente de trabalho, os *gaps* estão relacionados ao clima organizacional, principalmente a comportamentos e atitudes prejudiciais à convivência.

### ***Balanced scorecard***

Um terceiro diagnóstico pode vir do entendimento da estratégia de negócios, ou seja, do que precisamos treinar ou desenvolver para alcançar os objetivos organizacionais. O *balanced scorecard* é uma boa ferramenta para identificar as necessidades.

### **Avaliação de desempenho**

Em qualquer dos casos, é necessário realizar diferentes avaliações de desempenho para conhecer as competências percebidas nos colaboradores e, só então, medir o *gap* para as ideias.

### **Planejamento**

A tarefa aqui tem dimensões diferentes conforme se pensa em treinar ou desenvolver. Se for um plano para carreira, por exemplo, será preciso descrever as necessidades em cada um dos cargos e funções, e escolher os treinamentos específicos para cada momento. Veja uma *checklist* com as principais tarefas de planejamento do T & D:

- Listar as necessidades encontradas;
- Fixar os objetivos do programa, ou seja, quais gaps se busca resolver;
- Escolher o tipo de treinamento e a metodologia;
- Definir os destinatários;
- Criar um plano de ação:
- O que será treinado?
- Por quê?
- Onde?
- Quando?
- Quem é o responsável?
- Como será feito?
- Quanto custa?

### **Execução**

Dentro do plano de ação, você precisa definir os pontos da execução. O passo a passo da execução é o seguinte:

- comunicar aos colaboradores o plano de treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- aplicar os tipos e métodos de T & D;

- levantar dados para avaliar o desempenho, como notas, pesquisas de satisfação e acompanhamento das mudanças nos resultados da empresa;
- consolidar os resultados em um documento.

### **Avaliação**

Consiste em verificar duas coisas: a qualidade do programa e o impacto gerado nos colaboradores. O primeiro é feito cruzando dados relativos aos tipos e métodos empregados:

- Custos;
- Satisfação dos participantes com cursos, instrutores, materiais etc.;
- Notas de desempenho nos programas.

Já o impacto é a mudança concreta gerada pelo programa. Isso é feito com a comparação em um gráfico. Na primeira linha, projeta-se o que ocorreria sem a intervenção, e, na segunda, o que aconteceu. A diferença entre as duas coisas é o impacto.

O impacto pode ser positivo, negativo ou neutro conforme a capacidade de melhorar os pontos indicados como necessidades e cumprimento dos objetivos de T & D. Logicamente, a avaliação depende de realizar novos diagnósticos ao longo do tempo.

### **Como funciona a T & D entre níveis hierárquicos :**

As práticas de treinamento e desenvolvimento de pessoas precisam estar ajustadas aos níveis hierárquicos da empresa. Isto é, deve existir uma aderência entre as necessidades de cada uma das partes do negócio.

### **Liderança**

Identifica os perfis de liderança desejados pela empresa e desenha o caminho dos colaboradores até o comando das equipes ou para serem lideranças informais. No

percurso, haverá diversos treinamentos, avaliações de desempenho e *feedbacks*<sup>11</sup> no sentido de evoluir a capacidade de motivar, orientar, influenciar e afins.

### **Gestores**

Exige a formação das pessoas para compor os quadros administrativos da empresa, por vezes, sendo trabalhado em conjunto com a liderança. Os programas, nesse caso, são bastante centrados em planejamento estratégico, pensamento sistêmico e entendimento das características da organização.

### **Colaboradores**

Pode conectar as posições hierárquicas da empresa ou serem voltados para melhorias, como educação continuada, reciclagem, clima, produtividade etc. O segredo, nesse nível, é coletar o máximo de informações porque há grande diversidade de cargos.

### **Por que investir em treinamento e desenvolvimento**

Ao pensarmos em um recursos humanos estratégico, ou seja, que é um braço da gestão para alcançar os objetivos organizacionais, treinamento e desenvolvimento de pessoas serão práticas indispensáveis.

E se você busca oferecer capacitações de sucesso, com conteúdos personalizados para as necessidades da sua equipe, a Niduu é uma solução de treinamentos corporativos que entrega a aprendizagem na modalidade de *mobile learning e microlearning*<sup>12</sup>, além da gamificação e mensuração de resultados em tempo real. Inclusive, com essa mensuração você tem a chance de acompanhar o aprendizado dos colaboradores de maneira individual!

---

<sup>11</sup>*Feedbacks*- Termo da língua inglesa que nesse contexto significa dar ao colaborador uma devolutiva, resposta sobre um determinado estímulo (podendo ser um teste, uma entrevista e etc.)

<sup>12</sup>*mobile learning e microlearning*- São termos da língua inglesa, *mobile learning* significa aprendizado móvel e *microlearning* significa micro aprendizagem (aprendizagens de curto prazo).

Como foi visto, aprendizado e crescimento são os alicerces para que a organização atinja suas metas em relação aos processos internos, clientes e finanças.

Além disso, no mundo de hoje, em que a tecnologia trouxe mudanças rápidas e constantes, as competências precisam ser sistematicamente recicladas.

Na empresa Soufer é utilizado o treinamento de integração, treinamento técnico e treinamento corporativo podendo ocorrer internamente, externamente, dentro da companhia ou remotamente.

A frequência dos Treinamentos oferecidos para os colaboradores na empresa Soufer, ocorre conforme uma transformação ou mudança de processo, são oferecidos os treinamentos necessários para que o colaborador se aperfeiçoar profissionalmente e para suprir as novas necessidades da empresa, exceto treinamentos de NR's<sup>13</sup> que são atualizados conforme as normas.

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

#### **Métodos de treinamento :**

##### **Treinamentos em classe**

O modelo mais tradicional é o que os profissionais vão a uma sala de aula ou laboratório para serem orientados por profissionais com conhecimento e experiência nas questões do programa de treinamentos. Uma variante é o *in company*<sup>14</sup>, no qual são os instrutores e professores que vão até a empresa para ministrar cursos.

##### **E-learning**

---

<sup>13</sup>NR- Sigla para norma reguladora.

<sup>14</sup>*In company*- termo da língua inglesa que significa na companhia, na empresa.

Corresponde ao aprendizado em plataformas online ou softwares de ensino. O conteúdo pode ser apresentado em diferentes formatos, como textos, vídeos, áudio. Além disso, os ambientes virtuais utilizam atividades interativas, como responder a fóruns, resolver questões e participar de jogos para promover a aprendizagem.

### ***Microlearning***

O ensino, nesse caso, é feito pequenas pílulas para melhorar competências específicas. É bastante comum o uso de vídeos de 3 a 10 minutos com o conteúdo e propostas de exercícios.

### **Sala de aula invertida**

A ideia de uma sala invertida é o colaborador estudar os conteúdos no modelo à distância, e o presencial servir para debates, dinâmicas e esclarecimento de dúvidas.

### **Aprendizagem social**

É o ensino por meio do convívio entre profissionais. Em programas de treinamento, isso pode ser estimulado se os colaboradores mais experientes e qualificados forem os instrutores dos cursos, por exemplo.

### **Métodos de desenvolvimento :**

#### **Rotação**

Permitir que o colaborador exerça diferentes funções na organização, a fim de ganhar experiência, ter realizações e desenvolver competências.

#### **Qualificação externa**

Dar acesso a programas oferecidos por instituições de ensino, como cursos profissionalizantes, escolas técnicas, graduações e pós-graduações.



***Feedback***

Conceder retornos sobre o trabalho e competência do colaborador após certos períodos ou tarefas, visando a melhoria contínua.

**Mentoring**

Escolher profissionais bem-sucedidos para orientar os que aspiram aos cargos mais elevados da organização.

Cada empresa deve analisar a necessidade do negócio e dos colaboradores a fim de proporcionar experiências facilitadoras e enriquecedoras, para que possa realizar a escolha pelo melhor método de treinamento de pessoas.

Mesmo ao empresário de um pequeno negócio é importante pesar os prós e contras de cada método de treinamento. O treinamento pode acontecer dentro do próprio estabelecimento, por exemplo, quando ocorre rodízio de cargos (forma interessante de minimizar problemas com saídas pouco programadas de funcionários – seja por doença, férias ou demissão).

Esse método proporciona aos funcionários conhecer um pouco o que é desenvolvido pelos demais e contribui para identificar informações que devem ser de conhecimento de todos ou mesmo devem estar disponíveis e catalogadas dentro da empresa.

Outro exemplo é o treinamento em tarefas. É muito comum que em pequenos negócios um dos sócios seja uma pessoa reconhecida no mercado por sua excelência técnica. Estruturar momentos (reuniões, oficinas, encontros) para compartilhar esse conhecimento costuma ser visto pelos funcionários como um grande ganho e, claro, contribui para a excelência da equipe. Utilizar filmes, livros e relatos de pequenos casos de sucesso da própria empresa podem ser técnicas interessantes para apoiar neste momento.

Os treinamentos que ocorrem fora da empresa costumam não estar diretamente relacionados com o serviço ou trabalho desempenhado, em geral costumam ser suplementares ao trabalho. Temas como finanças, planejamento, marketing, relações interpessoais são transversais a todos os negócios e participar de eventos de treinamento sobre eles pode trazer grandes ganhos, mas cabe ao aprendiz fazer as devidas adequações e buscar praticar o que está sendo passado.

Nesses eventos de treinamento, é comum o uso de técnicas como:

- Aulas expositivas;
- Palestras e conferências;
- Seminários e workshops;
- Filmes/ livros;
- Estudos de caso;
- Discussão em pequenos grupos;
- Dramatização, simulação e jogos;
- Reuniões técnicas;
- Oficinas de trabalho etc.

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

Saber o que é diagnóstico das necessidades de treinamento vem sendo uma demanda recorrente de empresas de todos os portes. Afinal, não basta apenas que o gestor suponha que seus colaboradores precisam reciclar conhecimentos ou adquirir novos, é fundamental saber, ao certo, as melhores práticas para abordar os *gaps* de habilidades e competências desses funcionários.

## **O que é diagnóstico das necessidades de treinamento?**

O diagnóstico das necessidades de treinamento nada mais é do que uma estratégia que levanta as dificuldades, os desafios e identifica o status das competências e habilidades dos colaboradores de uma empresa. Esse processo pode acontecer tanto individualmente, como por departamentos ou em toda a organização.

Depois de feito o levantamento, é possível detectar as lacunas de conhecimento, identificar pontos de melhorias e, assim, traçar planos para otimizar o desempenho dos funcionários.

## **O que é diagnóstico das necessidades de treinamento: importância**

A importância de realizar esse diagnóstico é que, ao identificar esses *gaps*, é possível direcionar os esforços práticos para cobri-los. Desse modo, há uma economia de tempo e de dinheiro com métodos ou estudos obsoletos e desnecessários.

Outra vantagem relevante é que essa estratégia gera mais segurança aos colaboradores. Isso porque, por meio dela, eles podem conhecer, de fato, não só os pontos que precisam ser melhorados, mas entenderão de que forma suas habilidades serão otimizadas.

Sem falar que perceberão uma preocupação genuína da empresa em relação ao seu bem-estar e desenvolvimento. Logo, como consequência direta, não apresentaram resistência para adquirir novos conhecimentos, assim como se mostraram mais produtivos. Outro benefício relevante é de que essa medida protege a segurança da empresa.

Basta pensarmos que sem o conhecimento dessas necessidades, a probabilidade de saber que um funcionário não sabe utilizar um determinado *software*<sup>15</sup> é menor. Sendo assim, ele pode expor a organização a riscos de invasão, roubos de dados e fraudes.

Sem falar nas empresas que trabalham com máquinas grandes e pesadas. O mau uso desses equipamentos pode ocasionar lesões e, até mesmo, morte dos colaboradores.

## **Como realizar o diagnóstico das necessidades de treinamento?**

---

<sup>15</sup>*Software*- termo em inglês geralmente utilizado para denominar programas para computador.

Defina objetivos claros e imediatos

A não ser que sua empresa esteja passando por um processo profundo de reestruturação, o qual demandará estratégias mais complexas em todos os níveis e departamentos, é essencial estabelecer metas mais imediatas para realizar o diagnóstico.

Nesse sentido, é fundamental ressaltar que esses objetivos devem estar alinhados com a proposta de valor e a missão da companhia.

De forma simples, isso significa que se a companhia em questão for uma *fintech*<sup>16</sup>, a sua metodologia deve ser mais ágil e ter um prazo de implementação e finalização menor. Caso contrário, ela poderá não acompanhar a evolução do negócio e, até mesmo, atrasá-lo.

Em relação às metas mais urgentes, uma empresa que trabalhe com cursos livres à distância e que deseja expandir suas vendas, deve priorizar o diagnóstico dos time de vendas para, depois, realizar a avaliação do atendimento e marketing.

### **Analise as competências**

Para analisar as competências, é crucial conversar com os gestores de cada área. Eles conseguirão, de fato, apontar os pontos de melhoria em relação a seus times.

Também é importante se reunir com os funcionários envolvidos. Isso porque é possível que seus desempenhos estejam aquém por falha de seus gerentes. Aqui, a sua visão como gestor será determinante.

Outro método é aplicar questionários e testes práticos e teóricos com seus colaboradores. Essa ação, é claro, deve ser acompanhada por seu time de recursos humanos para não expor ninguém desnecessariamente.

---

<sup>16</sup>*Fintech*- Termo criado de uma junção de duas palavras *financeira* e *technology*, que significa financeiro tecnologia ou seja seria empresas que aplicam tecnologia aplicada na área financeira.

### **Decida quem participará do treinamento**

Após conversar com os gestores de cada departamento e de conhecer as expectativas e *gaps* dos funcionários por meio de reuniões e testes, chega a hora de decidir quais colaboradores participarão do treinamento.

Aqui, é imprescindível analisar questões de ordem práticas. Por exemplo, será que vale a pena treinar um funcionário mais antigo que esteja prestes a se aposentar? Também é vital analisar se todos os colaboradores têm o perfil necessário. Caso não, talvez seja interessante transferi-los para outras áreas ou, em último caso, desligá-los.

Na empresa Soufer costuma-se fazer uma avaliação de treinamento para verificar a aprendizagem dos colaboradores, onde a mesma é realizada com uma avaliação de eficácia, do qual é aplicado um questionário, onde se questiona se o treinamento teve validade no dia a dia das atividades do colaborador.

O treinamento é sempre solicitado pelo Gestor, pois o mesmo sabe das necessidades que a área demanda, um novo conhecimento, uma mudança.

A necessidade do treinamento é avaliada se caso houver mudanças de equipamento, um novo colaborador que exercerá uma atividade diferente das quais estava habituado, para desenvolvimento e autoconhecimento e reciclagem.

## **3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A avaliação de desempenho pode ser realizada seguindo diversos métodos. A escolha do mais adequado dependerá principalmente do perfil do funcionário avaliado e da interação entre ele e seu avaliador. Além disso, outros fatores também podem ser considerados como necessidades do gestor, objetivo da empresa ao fazer a análise e dinâmica de observação utilizada.

### **3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO**

**Técnicas de avaliações individuais:****- Escalas de pontuação gráfica:**

Este método é um dos mais utilizados e divulgados para a avaliação de desempenho. Ele avalia o desempenho das pessoas por meio de fatores de análise que foram previamente definidos em formulário de dupla entrada em que as linhas representam esses dados e as colunas significam o nível de cada fator. Esses fatores são geralmente qualidades descritas objetivamente e que não dão origem a distorções.

Sua vantagem está na facilidade e rapidez de aplicação, pois ela fornece uma visão objetiva dos fatores de avaliação e o nível de desempenho dos colaboradores. No entanto, esse é um método no qual as avaliações podem ser influenciadas pelas emoções do avaliador e dos avaliados. É um modelo que necessita de correções de distorções subjetivas que partem das emoções mencionadas anteriormente.

**- Escolha forçada:**

Este método consiste em avaliar o desempenho escolhendo entre frases descritivas, de acordo com as características de cada indivíduo. Dessa forma, o avaliador deve necessariamente escolher uma ou duas frases que se aplicam à pessoa avaliada. Posteriormente, as frases são qualificadas, gerando a pontuação final do avaliado.

O aspecto positivo desse método é que o avaliador é obrigado a escolher, entre frases positivas, as que mais se aplicam ao colaborador. Portanto, a possibilidade de uma avaliação parcial é menor do que em outros sistemas de avaliação de desempenho.

No entanto, existem aspectos negativos nessa avaliação, como o fato de que os colaboradores que ficam com uma classificação mais baixa do que eles esperavam tenham um sentimento de frustração, gerando insatisfação com o trabalho e resultando no alto absentismo e baixa produtividade.

**- Relatório descritivo:**

É muito bem visto pois permite detalhamento maior do envolvimento do avaliado na construção daquele resultado, o grande problema é que esta técnica depende muito da qualidade descritiva que o avaliador possui, o mesmo profissional ser avaliado por diferentes avaliadores pode ter dois relatórios muito distintos, apesar de chegar a laudos finais semelhantes

- **Incidentes críticos:**

A avaliação por incidentes críticos destaca situações extremas, sejam elas positivas ou negativas. É um método simples, mas que ignora o desempenho do profissional dentro da rotina diária. Devemos lembrar que o trabalho de um colaborador é construído no dia a dia.

**Técnicas de Avaliação Múltiplas:**

- **Classificação:**

É baseada em um critério onde o gestor classificara todo o seu time do melhor para o pior desempenho, em equipes mais extensas você perde essa acessibilidade normalmente, só se consegue uma classificação distintas dos melhores aos piores ficando a grande maioria em uma faixa intermediária.

- **Comparação em pares:**

Também conhecida como comparação binária, faz uma comparação entre o desempenho de dois colaboradores ou entre o desempenho de um colaborador e sua equipe, podendo fazer o uso de fatores para isso. É um processo muito simples e pouco eficiente, mas que se torna muito difícil de ser realizado quanto maior for o número de pessoas avaliadas.

- **Distribuição forçada:**

Dentro dessa avaliação, há o uso de uma categorização para os funcionários. Dentro disso, os indivíduos são encaixados em grupos, que apontam quem será promovido ou demitido. O problema desse modelo de avaliação é a comparação entre os funcionários, sem levar em consideração suas características individuais.

- **Gestão por objetivos:**

Essa é uma avaliação feita com base em objetivos e metas definidos pela própria equipe, que também é quem avalia cada um dos seus membros e busca, em conjunto, as melhores soluções para melhorar, desenvolver suas habilidades e melhorar seus resultados.

É um método bastante abrangente, que avalia a maneira como o colaborador trabalha pelos objetivos da equipe e ajuda a definir o potencial de evolução na carreira, dentro da organização. É também uma forma de avaliar se o sistema de metas precisa de melhorias.

### **3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO**

A empresa Soufer não aplica avaliação de desempenho, mas é um projeto a ser implantado futuramente por eles, a justificativa utilizada por eles foi que atualmente a empresa não comporta este tipo de avaliação.



## 4. CONCLUSÃO

O projeto em questão abordou toda a parte de treinamento, desenvolvimento e avaliação de desempenho, respondendo descritivamente seus processos e elaboração dentro de uma empresa.

Na elaboração desse projeto foram encontradas muitas dificuldades: o grupo havia escolhido uma outra empresa, e esta empresa pediu que fosse emitido um ofício com um pedido formal, então conforme solicitado o grupo o fez, depois de duas semanas, negaram o pedido. O prazo estava curto e mais uma vez a empresa Soufer abriu as portas cedendo as informações de última hora para a elaboração do trabalho. O prazo foi extremamente apertado, diferente dos projetos anteriores não havia muito tempo para a revisão, e também pela empresa Soufer ter sido tema do projeto anterior, foi um pouco complicado desenvolver novamente os tópicos introdução e descrição da empresa sem copiar que já havia sido escrito.

Enfim, foi concluído pelo grupo que apesar da empresa Soufer ser uma empresa de grande porte e que está a bastante tempo estabelecida no mercado de trabalho ela ainda precisa evoluir e desenvolver um plano para avaliação de cargos.

## REFERÊNCIAS

ADM Brasil. **Avaliação de desempenho: Conheça os métodos mais utilizados.** Empresa/Localização. c2021. Disponível em <https://www.administracaobrasil.com/2013/06/avaliacao-de-desempenho-conheca-os.html> , acesso em 19 de Novembro de 2021.

Aecweb. **Soufer Industrial Ltda.** Sobre a empresa. c2021. Disponível em <https://www.aecweb.com.br/empresa/soufer/17860/sobre/> > , acesso em 19 de Novembro de 2021.

ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Atlas, 2006. Visto em 19 de Novembro de 2021.

DIAS, Mariana. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas:** o que é e como criar uma estratégia de sucesso. Blog Gupy. 03 de novembro de 2021. Disponível em <https://www.gupy.io/blog/treinamento-e-desenvolvimento> , acesso em 19 de Novembro de 2021.

Folha certa. **Conheça 8 principais tipos de avaliação de desempenho.** gestão de equipe. 30 de julho de 2019. Disponível em <https://folhacerta.com/conheca-5-principais-tipos-de-avaliacao-de-desempenho/> , acesso em 19 de Novembro de 2021.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos – PRH:** conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2007. Visto em 19 de Novembro de 2021.

GODOY, Fabio. **O que é diagnóstico das necessidades de treinamento?** Proposta + importância. EAD plataforma. 05 de abril de 2021. Disponível em

<<https://blog.eadplataforma.com/ead-para-empresas/o-que-e-diagnostico-necessidades-treinamento/#>>, acesso em 19 de Novembro de 2021.

Leads 2b. **Soufer Industrial Ltda.** c2021. Disponível em <<https://consultacnpj.com/cnpj/soufer-industrial-ltda--45987062000177/>> , acesso em 19 de Novembro de 2021.

LUZ, Ricardo. **Etapas de treinamento.** Canal Professor Ricardo Luz. Minutagem 0:29 até 18:34. Youtube. 16 de março de 2018. Disponível em <<<https://www.youtube.com/watch?v=uNmS5kWSsu0>>>, acesso em 19 de Novembro de 2021.

MARQUES, José Marques. **Quais são os tipos de avaliação de desempenho.** IBC Instituto Brasileiro de Coaching. 17 de julho de 2018. Disponível em <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/quais-sao-os-tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>> , acesso em 19 de Novembro de 2021.

SEBRAE. **Quais são os melhores métodos para o treinamento de pessoas?** Pessoas. Desenvolvimento de Pessoas. Atualizado 02 de fevereiro de 2018. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quais-sao-os-melhores-metodo-s-para-o-treinamento-de-pessoas.728920fa9d237510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> , acesso em 19 de Novembro de 2021.

SOBRAL, Felipe. **Avaliação de desempenho na prática (guia completo).** Blog Kenoby. 16 de dezembro de 2016. Disponível em <<https://www.kenoby.com/blog/avaliacao-de-desempenho>>, acesso em 19 de Novembro de 2021.

Soufer, soluções metálicas. **Soufer Industrial.** Empresa/Localização. c2021. Disponível em <<https://ssm.ind.br/soufer-industrial-ssm>> , acesso em 19 de Novembro de 2021.

SOUZA, Vera Lúcia de. **Gestão do desempenho: julgamento ou diálogo.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. Visto em 19 de Novembro de 2021

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho:** metodologia gerencial de excelência. Florianópolis: Perspectiva, 1997. Visto em 19 de Novembro de 2021

## ANEXOS

**Lista de verificação comportamental**

**Avaliação de desempenho**

Fatores avaliados	Baixa		Média		Alta
	1	2	3	4	5
1.Habilidade para decidir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.Aceita responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.Cooperação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.Atenção a custos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Imagem 1- Exemplo de Avaliação de desenvolvimento. Disponível em <https://www.administracaobrasil.com/2013/06/avaliacao-de-desempenho-conheca-os.html>.

**Escolha Foçada**

**Avaliação de desempenho**

1. Apresenta produção elevada 2. Comportamento dinâmico 3. Tem dificuldades com números 4. É muito sociável	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Tem espírito de equipe 2. Gosta de ordem 3. Não suporta pressão 4. Aceita críticas construtivas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Tem potencial de desenvolvimento 2. Toma decisões com critério 3. É lento e demorado 4. Conhece o seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Imagem 2- Exemplo de Avaliação de desenvolvimento. Disponível em: <https://www.administracaobrasil.com/2013/06/avaliacao-de-desempenho-conheca-os.html>.



Imagem 3- Exemplo de Avaliação de desenvolvimento. Disponível em:  
<https://www.administracaobrasil.com/2013/06/avaliacao-de-desempenho-conheca-os.html>.