



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL

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

DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AValiação DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Alessandro Santana Gomes, RA 1012021100028

Ana Paula Leôncio S de Lima, RA 1012021100535

Beatriz Casagrande, RA 1012021100186

Bruniele de Oliveira, RA 1012021200094

Gisele Marques de Souza, RA 1012021200154

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	8
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	10
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	12
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	15
4. CONCLUSÃO	19
REFERÊNCIAS	22
ANEXOS	23

1. INTRODUÇÃO

O propósito da construção deste Projeto Integrado (PI) titulado como “DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS”, é realizar uma análise sobre técnicas e os modelos de avaliação de desempenho praticadas por uma empresa real escolhida pela equipe, assim como analisar o seu processo de diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento. Em sua extensão abordará informações no que diz respeito à teoria e conceitos de especialistas sobre o assunto tratado, e a respeito de valores e conceitos da empresa abordada para avaliar o desempenho de seus colaboradores, além de analisar sua cultura durante os processos de análise e desenvolvimento corporativo.

Este projeto tem como objetivo correlacionar estrategicamente as unidades de estudo “Treinamento e Desenvolvimento” e “Avaliação de Desempenho”, já que são temas interligados, e são ótimas ferramentas para melhorar o clima organizacional, como veremos nos próximos tópicos.

A empresa tratada neste trabalho atua no ramo de zeladoria e limpeza patrimonial. Sua escolha foi pelo fato de ser um empreendimento de um dos integrantes da equipe, assim sendo possível obter informações concretas sobre sua forma de gestão.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL foi registrada na receita federal em 27/06/2008 e sua única sede está localizada em São José dos Campos, uma das principais cidades do estado de São Paulo, possui aproximadamente 700.000 habitantes e está cerca de 100 quilômetros da Capital.

2.1 - Dados do Empreendimento:

- Nome da Empresa: DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL
- Nome Fantasia: STAFF
- CNPJ: 10.173.073.0001-39
- Endereço: Avenida Doutor Nelson D'avila 1837 Sala 314 Jardim São Dimas

São José dos Campos SP

Cep:12245-030

2.2 - Setor de Atividades:

- Principal: 81.11-7-00 - Serviços combinados para apoio a edifícios, exceto condomínios prediais

Secundária(s):

80.20-0-01 - Atividades de monitoramento de sistemas de segurança eletrônico

43.99-1-02 - Montagem e desmontagem de andaimes e outras estruturas temporárias

81.21-4-00 - Limpeza em prédios e em domicílios

2.3 - Capital Social:

- Nome do Sócio: Denis Ricardo Miranda de Lima
- R\$ 106.410,00
- % de Participação: 100 %
- Total: R\$ 106.410,00

2.4 – Classificação quanto ao tipo da empresa:

• De acordo com o critério do SEBRAE, a DRM DE LIMA ZELADORIA pode ser considerada como uma Microempresa- ME pois possui um total de 21 empregados e o faturamento anual está acima de R \$500.000,00.

2.5 – Denominação e forma de constituição:

- Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)

3. PROJETO INTEGRADO

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para isso, uma empresa real.

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

São abordadas nesta parte do PI as informações sobre os métodos de treinamento e desenvolvimento e respectivo processo de diagnóstico dessas necessidades.

Para o crescimento em potencial de uma empresa é necessário atribuir um método de treinamento eficaz e que se adeque ao ambiente corporativo e suas diretrizes. O treinamento é um processo educacional que compartilha conhecimentos para melhorias e crescimentos no aprendizado de competências, habilidades e comportamentos, a fim de alcançar objetivos em comum no ambiente corporativo.

Seu objetivo é que os funcionários tenham domínio de conhecimentos, habilidades e comportamentos e possam aplicá-los às atividades do dia a dia. O desenvolvimento engloba tanto treinamento quanto educação formal, experiências de trabalho, contatos e avaliações de personalidade, habilidades e talentos que ajudem o funcionário a se preparar para futuros empregos ou funções. (Noe, Raymond A., 2015).

Treinamento e desenvolvimento formais dizem respeito aos programas, cursos e eventos desenvolvidos e organizados pela empresa. Normalmente, exige-se que os funcionários compareçam ou realizem esses programas, que podem incluir treinamentos presenciais (como cursos conduzidos por um instrutor) e on-line. O aprendizado informal também é um importante facilitador do desenvolvimento do capital humano, é aquele em que o estudante toma a iniciativa motivado por uma vontade de crescer, é um aprendizado que envolve ação e esforço e que não acontece em um cenário de aprendizado formal (Noe, Raymond A., 2015).

No cenário atual de competitividade empresarial e profissional analisa-se a grande necessidade de criar-se um treinamento eficaz e capaz de desenvolver profissionais adequados para as mudanças contínuas do mercado de trabalho, para isso, é preciso ter um diagnóstico efetivo referente às áreas que necessitam de melhorias capaz de atender as expectativas da empresa. Se bem desenvolvido, é possível aproximar o processo educacional com os objetivos da empresa, oferecendo um melhor resultado no meio organizacional.

Após constatado que o problema ou a necessidade de desempenho pode ser sanado com a remoção de lacunas de CHAs, e não a partir da reestruturação de condições de trabalho ou da aplicação de estratégias motivacionais, passa-se, então, ao processo de avaliação de necessidades que é realizado em três grandes análises: (Meneses, Pedro. 2011).

- Análise organizacional: responsável pelo alinhamento das ações de TD&E com a estratégia organizacional (missão, visão, objetivos, resultados, estratégias, valores organizacionais, cultura organizacional etc.). Negligenciar essa etapa reduz as chances de que as ações de treinamento gerem impacto positivo no desempenho das organizações. (Meneses, Pedro. 2011);
- Análise de tarefas: direcionada para o mapeamento dos conjuntos de CHAs necessários para que os indivíduos possam realizar adequadamente suas atividades. Tradicionalmente, essa análise identifica CHAs relacionados às atribuições e atividades individuais especializadas. Atualmente, no intuito de que as ações de TD&E gerem efeitos também sobre o desempenho das unidades organizacionais (departamentos, áreas, coordenações etc.), recomenda-se que a identificação dos CHAs focalize os processos de trabalho executados na unidade selecionada. (Meneses, Pedro. 2011);
- Análise individual: voltada para a identificação dos indivíduos, grupos ou equipes que mais necessitam de determinados conjuntos de CHAs, a fim de que possam aprimorar a execução de suas atividades no trabalho; (Meneses, Pedro. 2011).

Após a identificação dos pontos de melhorias é elaborado um conjunto de alternativas para a resolução dos problemas institucionais e educacionais.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento é uma prática que deve ser realizada várias vezes pelos colaboradores, visto que colabora para que o funcionário desempenhe e cumpra sua função adequadamente em suas atividades. Já o desenvolvimento vem após o treinamento, onde é avaliado o crescimento do colaborador na empresa (SANTOS LEITE et al, 2020).

Considera-se necessária uma pesquisa de problemas para executar um treinamento específico de acordo com a exigência de cada organização, interpretação e identificação, fazendo assim um programa de treinamento próprio apontando para os alvos específicos, os processos, técnicas e objetivos, tempo de custo entre outros, sendo capaz de optar por métodos diferentes (PEREIRA; FERREIRA, 2014).

Existem pelo menos quatro tipos de treinamento:

- Treinamento de integração, que objetiva a adaptação dos colaboradores no ambiente organizacional;
- Treinamento gerencial, que amplia as habilidades para lidar com as condições técnicas, comportamentais e administrativas;
- Treinamento comportamental, que direcionam atitudes para resolver ou evitar situações que possam atrapalhar o relacionamento interpessoal;
- Treinamento técnico-operacional, com o objetivo de capacitar os colaboradores para realizar atividades específicas (SUETH; FERRAZ).

Encontram-se muitas formas de se administrar o treinamento de pessoal, como exemplos: discussão em grupos, estudo de caso, exposição da transmissão verbal dos

conhecimentos, jogos, dramatização, demonstração da execução de determinadas atividades, e-learning entre outros (LINO; MINUZI, 2021).

Segundo SILVA et al 2017, é de extrema importância entender cada método de treinamento sempre buscando utilizar o que melhor se encaixa em cada situação, e para cada tipo de equipe. Dentre eles, existem os métodos de treinamentos convencionais, onde as principais técnicas utilizadas são:

- Treinamento presencial por meio de aulas, onde ocorre a apresentação oral, feita por um especialista. Esse tipo de treinamento é de fácil preparação, onde uma grande quantidade de pessoas pode assistir e geralmente é de rápida duração, possui um custo baixo;
- Interpretação em papel, envolve a estratégia de interação humana onde abrange o comportamento fora do ambiente de trabalho. O método permite que os participantes recebam feedback instantâneo, é de fácil desenvolvimento e pode abranger todos os colaboradores;
- Simulações de uma situação da vida real, onde é necessário reações e ações apropriadas e comprovação de habilidades técnicas. A principal vantagem é estimular o interesse do participante, pode ser uma forma de avaliação tanto individual quanto em grupo,
- Treinamento em serviço, ocorre dentro do local de trabalho, geralmente sem nenhum planejamento, os próprios colaboradores executam as funções e aprendem com os colegas. Este método apresenta as vantagens de que o funcionário treina exatamente o que vai realizar em sua rotina de trabalho, possibilitando menos chances de não se adaptar ao serviço que lhe foi destinado.

Alguns métodos podem ser realizados com a ajuda dos meios de comunicação eletrônicos, tendo como principal característica a mediação entre aluno e professor por meio da internet. Onde a aprendizagem pode ser realizada em tempo real entre aluno e professor, por meio dos materiais de aprendizagem disponíveis em uma plataforma ou ensino mesclado entre aulas presenciais e a distância (LINO; MINUZI, 2021).

Alguns pontos aparecem como vantagem nesse tipo de treinamento, como economia de tempo e de custos, flexibilidade de horários, facilidade de interação, participação de maior número de colaboradores, acompanhamento do desenvolvimento, aumento de motivação e interesse, disponibilidade dos conteúdos do curso a qualquer momento, adaptação às necessidades, além de que a aprendizagem é auto dirigida, onde o aluno planeja e organiza seus estudos de acordo com os horários e locais mais convenientes a ele (LINO; MINUZI, 2021).

O treinamento a distância pode apresentar alguns impactos negativos na organização, prejudicando o desempenho dos colaboradores, como o desinteresse, desmotivação, irresponsabilidade e descompromisso para a realização das aulas, a dificuldade do acesso à tecnologia ou a resistência à utilização de meios tecnológicos, indisponibilidade de horários, falta de interação entre aluno e professor, dificuldades em trabalhos em grupos, entre outros (LINO; MINUZI, 2021).

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Em um cenário dinâmico as organizações necessitam, cada vez mais, de profissionais capazes de mobilizar conjuntos de capacidades necessários para a execução de ações e para a geração de resultados valiosos para seus clientes.

Algumas necessidades de treinamento e desenvolvimento fazem-se sentir de imediato, pessoas vêm de localidades diferentes, escolas diferentes, percorrem caminhos de carreiras diferentes e de repente... fazem parte de um mesmo time em uma empresa.

Os processos da empresa, cada um com suas peculiaridades, vão demandar conhecimentos e habilidades distintas. Por outro lado, algumas competências, as chamadas básicas e organizacionais, devem ser de domínio de todos. Cabe a área de gestão de pessoas trabalharem para um ambiente que permita que cada empregado contribua de forma singular para o atingimento dos objetivos comuns. Desta forma, a detecção de necessidades de treinamento ganha relevância. Este processo torna-se chave

para o investimento em ações de treinamento seja de fato compensador para a empresa e para o empregado.

O treinamento e desenvolvimento dos profissionais de uma empresa deve se restringir às reais necessidades. Treinamento não é afago, prêmio de consolação para aqueles que não foram promovido, ou usado para substituir um bônus não pago. Portanto, deve ser planejado através de uma cuidadosa detecção sobre o que realmente é necessário.

Em razão disso, antes de qualquer coisa, essa identificação exige uma análise consistente do problema ou necessidade de desempenho. Isso porque, na maioria das vezes, tais problemas decorrem de falta de condições adequadas de trabalho ou ainda de baixos níveis de motivação para o Trabalho. Nesse ponto, é importante frisar que ações de TD&E que são ações em treinamento que auxiliam no desenvolvimento de competências.

Analisada a demanda e constatado que o problema ou a necessidade de desempenho pode ser sanado com a remoção de lacunas de CHAs, e não a partir da reestruturação de condição de trabalho ou da aplicação de estratégias motivacionais, passa-se, então, ao processo de avaliação de necessidades propriamente dito. Nesse ínterim, três grandes análises devem ser realizadas, sob pena de não serem gerados insumos em quantidade e, principalmente, em qualidade, para a etapa de planejamento e avaliação educacional, essas análises são:

- **Análise organizacional;**
- **Análise de tarefas;**
- **análise individual;**

DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL é uma empresa que produz material de limpeza, ou seja, manuseio de produtos químicos na fabricação, e alguma desatenção ou falta de capacitação podem gerar prejuízos à empresa. Não só este exemplo, mas outros acontecimentos também podem ser perigosos.

Para segurança individual e do grupo a empresa oferece um treinamento, e posteriormente com a atenção contínua no ensinamento do colaborador para desenvolver novas habilidades. Por exemplo, o colaborador que entra na empresa, passa por um treinamento de um dia, para treinar suas habilidades e as dificuldades que possam existir, esse treinamento é feito já no início para verificar as condições e o desenvolvimento dos colaboradores nas tarefas realizadas.

É importante ressaltar, que a empresa uma vez ao ano oferece um treinamento específico para a liderança, é um treinamento voltado para supervisionar todo o processo de produção, verificando o funcionamento dos equipamentos, distribuindo o serviço a ser executado e acompanhando o trabalho dos operadores. A empresa prioriza o bom relacionamento interpessoal e quando há algum conflito na equipe, é feito um

trabalho individual, porque ela entende que a equipe precisa se comunicar para obter seus objetivos alcançados.

Entretanto há uma necessidade de mais treinamentos para toda equipe, começando pela diretoria até o setor de limpeza, visto que só se faz algum tipo de treinamento quando se inicia na empresa. A empresa em questão tem interesse no futuro, de promover treinamentos individual e coletivo e também priorizar o trabalho motivacional para toda a equipe.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta usada na gestão de pessoas para medir e analisar o desempenho individual ou até mesmo de um grupo de colaboradores de uma organização. Essa medição trata-se de um diagnóstico do comportamento dentro de um certo período de tempo, do conhecimento técnico do profissional para executar suas atividades, analisando a postura no ambiente de trabalho e relacionamento interpessoal. A realização da avaliação também permite que os gestores façam uma comparação do que foi entregue por seus subordinados com o que era esperado pela empresa, assim oportunizando no momento do feedback identificar pontos positivos e negativos de cada integrante para seu desenvolvimento e conseqüentemente o da empresa, realinhando práticas de trabalho e demandas de acordo com a performance dos colaboradores e planejamento estratégico do negócio.

Chiavenato (2008, p.141) resume que “a avaliação de desempenho constitui um poderoso meio de resolver problemas de desempenho e melhorar a qualidade do trabalho e a qualidade de vida dentro das organizações”. Sendo assim, a avaliação de desempenho planejada frente aos objetivos da empresa pode fornecer aprendizado constante, para o desenvolvimento de seus funcionários e gerentes, evitando esforços sem direção.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

A avaliação de desempenho humano poderá ser aplicada por meio de técnicas que podem variar intensamente, não se de uma organização para outra, mas dentro da mesma organização quer se trate de níveis diferentes de pessoal ou áreas de atividades

diversas. Normalmente as sistemáticas de avaliação de desempenho humano atende a determinados objetivos, traçados com base em uma política de Recursos Humanos.

Assim, como as políticas de Recursos Humanos variam conforme a organização, não é de se estranhar que cada organização desenvolva a sua própria sistemática para medir a conduta de seus empregados. Como de maneira geral, a aplicação do pessoal é definida conforme o nível e as posições dos cargos, geralmente as organizações utilizam mais de uma avaliação de desempenho. É relativamente comum encontrar organizações que desenvolvem sistemas específicos conforme o nível e as áreas de distribuição de seu pessoal.

Cada sistemática atende a determinados objetivos específicos e a determinadas características das várias categorias de pessoal. A que diga que a avaliação de desempenho no fundo não passa de uma boa sistemática de comunicação, atuando no sentido horizontal e vertical da organização.

As avaliações de desempenho, para serem eficazes, devem basear-se inteiramente nos resultados das atividades do homem na rotina do trabalho e nunca apenas em suas características de personalidade.

2.1 - Métodos de Avaliação de Desempenho Humano

Existem vários tipos, técnicas, sistemas, ou métodos, de avaliação de desempenho. Os métodos mais tradicionais de avaliação de desempenho são:

2.1.1 - Método da Escala Gráfica.

Este método é incontestavelmente o método de avaliação mais utilizado e divulgado. Aparentemente, é o método mais simples, mas sua aplicação requer uma multiplicidade de cuidados, a fim de neutralizar a subjetividade e o pré-julgamento do avaliador que podem ter enorme interferência.

Utiliza um formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores de avaliação de desempenho e as colunas representam os graus de avaliação dos fatores.

Os fatores são selecionados para definir as qualidades a serem avaliadas. Cada fator é definido com uma descrição simples e objetiva para não haver distorções.

Vantagens do método das escalas gráficas.

- a) Permite aos avaliadores um instrumento de avaliação de fácil entendimento e avaliação simples.
- b) Permite uma visão integrada e resumida dos fatores de avaliação, ou seja, das características do desempenho mais realçadas pela empresa e a situação de cada empregado diante delas; e
- c) Proporciona pouco trabalho ao avaliador no registro de avaliação. Desvantagens do método das escalas gráficas.
 - a) Não permite muita flexibilidade ao avaliador que deve ajustar-se ao instrumento e não as características do avaliado;
 - b) É sujeito a distorções e interferências pessoais dos avaliadores, que tendem a generalizar sua apreciação sob os subordinados para todos os fatores de avaliação. Cada pessoa percebe e interpreta as situações segundo seu “campo psicológico”. Esta

interferência subjetiva e pessoal de ordem emocional e psicológica revelam alguns avaliados ao halo effect ou afeto da estereotipação;

c) Tende a rotinizar e bitolar os resultados das avaliações;
Necessita de procedimentos matemáticos e estatísticos para corrigir distorções e influência pessoal dos avaliadores.

2.1.2 - Método da Escolha Forçada

Desenvolvido durante a Segunda Guerra Mundial para a escolha de oficiais a serem promovidos. Esse método, aplicado experimentalmente, possibilitou resultados amplamente satisfatórios, sendo posteriormente adaptado e implantado em várias empresas.

Ele consiste em avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio das frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher obrigatoriamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

a) Dentro de cada bloco há duas frases de significado positivo e duas de significado negativo. O avaliador escolhe a frase que mais se aplica e a que menos se aplica ao desempenho do avaliado.

b) Em cada bloco há quatro frases de significado apenas positivo. São escolhidas as frases que mais se aplicam ao desempenho do avaliado.

No formulário com blocos de significados positivo e negativo, o avaliador localiza as frases que possivelmente contam pontos, podendo assim, distorcer o resultado da avaliação. No entanto, no formulário com blocos de significado apenas positivo, a presença de frases com um único sentido dificulta a avaliação dirigida, levando o avaliador a refletir e ponderar sobre cada bloco, escolhendo a frase mais descritiva do desempenho do avaliado.

As frases são selecionadas por meio de um procedimento estatístico que visa verificar a adequação do funcionário à empresa.

Vantagem do método da escolha forçada

a) Propicia resultados mais confiáveis e isentos de influências subjetivas e pessoais, pois elimina o efeito da estereotipação (hallo effect);

b) Sua aplicação é simples e não exige preparo intenso ou sofisticado dos avaliadores.

Desvantagens do método de escolha forçada

a) Sua elaboração e montagem são complexas, exigindo um planejamento muito cuidadoso e demorado;

b) É um método fundamentalmente comparativo e discriminativo e apresenta resultados globais; Discrimina apenas empregados bons, médios e fracos, sem informações maiores;

c) Quando utilizado para fins de desenvolvimento de RH necessita de uma complementação de informações de necessidade de treinamento, potencial de desenvolvimento etc.

d) Deixa o avaliador sem noção alguma do resultado da avaliação que faz a respeito de seus subordinados.

2.1.3 - Método de auto - avaliação

É o método por meio do qual o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho. Pode utilizar sistemática variadas, inclusive formulários baseados nos esquemas apresentados nos diversos métodos de avaliação de desempenho.

2.1.4 - Método da avaliação por resultados

Muito ligado aos programas de administração por objetivos, este método baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados. As conclusões a respeito dos resultados permitem a identificação dos pontos fortes e fracos dos funcionários bem como as providências necessárias para o próximo período. É sobretudo um método prático, embora o seu funcionamento depende sobremaneira das atitudes e dos pontos de vista do supervisor a respeito da avaliação do desempenho.

2.1.5 - Métodos Mistos

As organizações recorrem a uma mistura de métodos na composição do modelo de avaliação de desempenho por ter uma grande complexidade em seus cargos. Os métodos de avaliação são extremamente variados, em todos os aspectos, pois cada organização ajusta os métodos às suas peculiaridades e necessidades. Cada organização tem seus próprios sistemas de avaliação do desempenho adequados às circunstâncias, à sua história e a seus objetivos.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Modelos de avaliação de desempenho individual:

Em uma avaliação de desempenho individual, os funcionários fazem sua própria avaliação usando a mesma rubrica dos seus gerentes e enviam-na ao RH e/ou ao gerente antes da reunião de avaliação oficial.

O benefício de fazer autoavaliações fez com que se tornassem uma parte comum da avaliação dos funcionários em muitas empresas.

As autoavaliações são uma oportunidade encorajadora para os funcionários compartilharem seus pensamentos sobre seu trabalho, objetivos, responsabilidades

desejadas e aspectos de sua função ou ambiente com os quais possam estar enfrentando dificuldades.

Prepare os funcionários para o sucesso no processo de autoavaliação, dando-lhes um formulário de avaliação de funcionários robusto com perguntas bem pensadas.



AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

Prazo máximo para Avaliação: ___/___/___

Funcionário: _____	Admissão: _____
Função: _____	Grau de Escolaridade: _____
Supervisor/Gerente: _____	

<p>1. ASSIDUIDADE</p> <p>Presença do colaborador no local de trabalho dentro do horário estabelecido para o expediente da unidade.</p>	<p>a) () Cumpre o horário e está sempre presente, mostrando-se disposto a atender às necessidades de trabalho;</p> <p>b) () Cumpre o horário estabelecido e é pontual nos seus compromissos de trabalho;</p> <p>c) () Normalmente não cumpre o horário estabelecido, mas, quando presente, atende às necessidades de trabalho;</p> <p>d) () Nunca cumpre horário e está sempre ausente.</p>
<p>2. DISCIPLINA</p> <p>Observa sistematicamente aos regulamentos e aos procedimentos da Construtora.</p>	<p>a) () Sempre atende aos procedimentos e deveres, além de contribuir para a manutenção da ordem no ambiente de trabalho;</p> <p>b) () Mantém um comportamento satisfatório atendendo aos procedimentos da organização;</p> <p>c) () Eventualmente descumpra as determinações que lhes são atribuídas e tem um comportamento instável no grupo;</p> <p>d) () Mostra-se resistente a cumprir aos procedimentos e deveres e sempre influencia negativamente no comportamento do grupo.</p>
<p>3. INICIATIVA</p> <p>Adota providências em situações não definidas pela chefia ou não previstas nos procedimentos.</p>	<p>a) () Tem facilidade em buscar soluções para situações imprevistas do trabalho, quando solicitado;</p> <p>b) () Esforça-se para solucionar algumas situações imprevistas na execução do trabalho;</p> <p>c) () Eventualmente apresenta soluções para situações imprevistas do trabalho, quando solicitado;</p> <p>d) () Deixa de solucionar problemas decorrentes de situações imprevistas na execução do trabalho.</p>

<p>4. PRODUTIVIDADE</p> <p>Apresenta volume e qualidade de trabalho num intervalo de tempo satisfatório.</p>	<p>a) <input type="checkbox"/> Ultrapassa o volume de trabalho exigido, entregando as tarefas antes dos prazos estabelecidos e com qualidade;</p> <p>b) <input type="checkbox"/> Apresenta resultados satisfatórios, entregando as tarefas dentro dos prazos estabelecidos;</p> <p>c) <input type="checkbox"/> Apresenta resultados para o trabalho exigido, porém não cumpre os prazos estabelecidos;</p> <p>d) <input type="checkbox"/> Demonstra resultados abaixo do exigido e as tarefas são sempre entregues fora dos prazos previstos.</p>
---	---

Arq. ESCRITÓRIO - em PASTA - recuperação: POR FUNCIONÁRIO – duração: ATÉ A DEMISSÃO DO FUNCIONÁRIO – disposição: ARQUIVO MORTO POR 01 ANO - LIXO. FORM. 12/01

<p>5. RESPONSABILIDADE</p> <p>É comprometido com suas tarefas e com as metas estabelecidas pela Direção.</p>	<p>a) <input type="checkbox"/> Conhece suas atribuições executando suas atividades acima das expectativas, antecipando-se às solicitações;</p> <p>b) <input type="checkbox"/> Executa adequadamente as suas atividades de acordo com as metas estabelecidas para o seu departamento;</p> <p>c) <input type="checkbox"/> Em algumas situações demonstra pouca atenção em relação a execução das atribuições do seu cargo;</p> <p>d) <input type="checkbox"/> Não cumpre adequadamente suas atribuições necessitando de permanente orientação e controle.</p>
<p>6. ATENDIMENTO AOS REQUISITOS DO MDC (MANUAL DESCRIÇÃO DE CARGOS)</p> <p>Atende aos requisitos Conhecimentos e Habilidades estabelecidos no MDC.</p>	<p>a) <input type="checkbox"/> Atende plenamente aos dois requisitos do MDC;</p> <p>b) <input type="checkbox"/> Atende apenas o requisito Habilidades;</p> <p>c) <input type="checkbox"/> Atende apenas o requisito Conhecimentos;</p> <p>d) <input type="checkbox"/> Não atende os requisitos necessários para o desenvolvimento de sua função.</p>

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO FUNCIONÁRIO
CONSIDERADA APROVADA? () SIM () NÃO**

Comentários do (a) Avaliador(a)	

Assinatura do(a) Avaliador(a):	Data:
--------------------------------	-------

**FOLHA DE
TABULAÇÃO**

FATORES	CONCEITOS			
	A	B	C	D
1. Assiduidade	EXCELENTE	BOM	REGULAR	INSATISFATÓRIO
2. Disciplina				
3. Iniciativa				
4. Produtividade				
5. Responsabilidade				
6. Requisitos do MDC				

Arq. ESCRITÓRIO - em PASTA - recuperação: POR FUNCIONÁRIO - duração: ATÉ A DEMISSÃO DO FUNCIONÁRIO - disposição: ARQUIVO MORTO POR 01 ANO - LIXO.
FORM. 12/01

4. CONCLUSÃO

Na atual competitividade empresarial é preciso ter competência e eficiência para se destacar em meio a tantos. Cada organização procura estabelecer o melhor padrão dentro e fora. Para oferecer o melhor produto a organização precisa estar em sintonia como um todo, tanto gerentes, supervisores, operadores precisam estar preparados e bem desenvolvidos para a execução de suas funções quanto para resoluções de problemas no dia a dia.

Para isso, foram criados métodos de treinamento e desenvolvimento que são capazes de direcionar os objetivos da empresa e a eficiência dos funcionários, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e competências. O treinamento é um ensino realizado pela organização que partilha conhecimentos para o desenvolvimento de habilidades dos funcionários para alcance dos objetivos de ambos, desenvolvendo as competências ministradas no treinamento. E para aplicar a T&D é necessário ter um diagnóstico preciso sobre qual área precisa ser trabalhada, o motivo pelo qual foi escolhida e como será realizado esse diagnóstico. Após constatado o problema, pode ser realizada a remoção de lacuna CHAs, onde há três análises que pode ser feita, análise organizacional, análise de tarefas e análise individual.

Os tipos de treinamentos são: treinamento de integração, treinamento gerencial, treinamento comportamental e treinamento técnico-operacional. Que podem ser realizados por meios de discussões em grupo, estudo de casos, exposição da transmissão verbal, jogos, dramatização, demonstração e e-learning, entre outros. Muitas instituições optam pelo método convencional que é feito presencialmente através de palestras, demonstrações, conversas em grupo, onde são realizadas demonstrações e simulações de situações que ocorrem no dia a dia. O treinamento à distância está crescendo cada vez mais no mercado, já que tem como vantagens a flexibilidade de horários, economia de custos e uma boa interação, mas pode ter a desvantagem de falta de interesse, desmotivação, irresponsabilidade entre outros.

Após a execução do treinamento é realizada uma avaliação onde é medida o desempenho individual e do grupo, e objetiva os pontos que foram abordados fazendo

uma comparação sobre o que foi abordado com o alcance e execução das atividades desenvolvidas desde então, averiguando se o objetivo foi alcançado e dando o feedback positivo ou negativo.

Existe vários tipos de técnicas, sistemas ou métodos de avaliação de desempenho: método de escala gráfica (formulário de dupla entrada, no qual as linhas representam os fatores de avaliação de desempenho e as colunas representam os graus de avaliação dos fatores), método de escolha forçada (avaliar o desempenho dos indivíduos por intermédio das frases descritivas de determinadas alternativas de tipos de desempenho individual. Em cada bloco, ou conjunto composto de duas, quatro ou mais frases, o avaliador deve escolher obrigatoriamente apenas uma ou duas que mais se aplicam ao desempenho do avaliado), método de auto avaliação (o próprio empregado é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho), Método da avaliação por resultados (método baseia-se numa comparação periódica entre os resultados fixados ou esperados para cada funcionário e os resultados efetivamente alcançados) e os Métodos Mistos (abrange os variados tipos de métodos utilizados).

A área de atuação da empresa DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL é a produção e manuseio de produtos de limpeza, podendo causar grande prejuízo para a organização. Vê-se a necessidade de um treinamento eficaz já que se mal desenvolvido pode prejudicar a saúde dos funcionários e a economia da empresa. O treinamento é aplicado uma vez ao ano para todos os líderes, onde é ressaltado toda a supervisão do processo de execução, verificação dos equipamentos de segurança e a divisão das tarefas. A boa comunicação entre funcionários e líderes é indispensável para alcançar os objetivos. A DRM DE LIMA ZELADORIA PATRIMONIAL deseja realizar mais treinamentos ao decorrer do ano para todos os funcionários e mantê-los motivados para o desenvolvimento das atividades.

Quando uma empresa objetiva os propósitos a serem alcançados e têm se uma grande equipe para desenvolvê-lo é possível ver como cada detalhe e processos são importantes para chegar no objetivo proposto pela instituição. Treinar e desenvolver é

essencial e precisa ter todo cuidado e atenção, desde a maior e menor empresa, tudo para o crescimento pessoal, empresarial e do grupo.

REFERÊNCIAS

Chiavenato, Idalberto. *Gestão de pessoas*. Elsevier Brasil, 2008.

Oliveira, Luciano Oliveira de. *Gestão estratégica de recursos humanos* 2. ed - Porto Alegre : Sagah, 2017.

Unknown, **Normas e cuidados no laboratório- Biomedicina total**, 01 de julho de 2015. Disponível em:

<https://www.biomedicinatotal.com.br/2015/07/cuidados-na-limpeza-do-laboratorio.html> - acesso em: 11 de novembro de 2021.

SANTOS LEITE, Ygor Geann et al. TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAL. ConBRepro, 2020. Disponível em: <https://aprepro.org.br/conbrepro/2020/anais/arquivos/10302020_171005_5f9c71b509cae.pdf>.

PEREIRA, E. S.; FERREIRA, M. S. TREINAMENTO DE PESSOAL. Faculdade Católica de Anápolis. Anápolis, 2014. Disponível em: <<https://www.catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2018/05/EDNALVA-DA-SILVA-PEREIRA-2014.pdf>>.

SUETH, R.; FERRAZ, A. **Ferramentas Estratégicas Indispensáveis à Gestão de Pessoas nas Organizações**, p. 1-388–416. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/20830219.pdf>>.

LINO, Marieli Florentino; MINUZI, Nathalie Assunção. Os desafios para viabilizar os treinamentos a distância em empresas privadas. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 11, n. 1, p. 1-13, 2021. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7956005>>.

SILVA, Marco César et al. Treinamento e desenvolvimento de pessoas e seu impacto no atingimento de metas de vendas na era do conhecimento. **Revista da Universidade Vale**

do Rio Verde, v. 15, n. 2, p. 20-35, 2017. Disponível em:
<http://periodicos.unincor.br/index.php/revistaunincor/article/view/3397/pdf_679#>.

ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.