



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

PREFEITURA MUNICIPAL DE AGUAÍ

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

PREFEITURA MUNICIPAL DE AGUAÍ

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AValiação DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Alexandre Bueno de Camargo, RA 1012021100061

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	7
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	8
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	8
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	10
4. CONCLUSÃO	11
REFERÊNCIAS	12
ANEXOS	13

1. INTRODUÇÃO

Neste Projeto Integrado (PI), cujo tema é “DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS”, apresento a Prefeitura Municipal de Aguaí, tendo o objetivo de realizar uma análise sobre as técnicas e modelos de Avaliação de Desempenho, assim como abordar o seu processo de diagnóstico e das necessidades de Treinamento e Desenvolvimento de seus funcionários.

O processo de Avaliação de Desempenho sempre busca o desenvolvimento contínuo dos profissionais e de sua organização. Com as constantes mudanças no trabalho e nas organizações, aumenta a procura por avaliações de desempenho utilizando os métodos de Treinamento e Desenvolvimento com o objetivo de melhores resultados para a empresa. Por esse motivo é sempre importante manter os colaboradores motivados, e o treinamento é a ferramenta mais adequada para desenvolver as habilidades e competências dos funcionários fazendo com que eles se tornem mais produtivos, criativos e inovadores, contribuindo para que a empresa se torne cada vez melhor e mais competitiva.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A **PREFEITURA MUNICIPAL DE AGUAÍ**, situada na Avenida Olinda Silveira Cruz Braga, 215, Parque Interlagos, Aguaí/SP, CEP 13.863-230, inscrita no CNPJ: 46.425.229/0001-79, atua na área de Administração Pública e está estruturada em 10 Secretarias, que atendem pelos seguinte nomes: Secretaria Municipal de Governo, Secretaria Municipal de Administração; Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico e Turismo; Secretaria Municipal de Segurança Pública, Defesa Social e Patrimonial; Secretaria Municipal de Planejamento, Serviços Urbanos e Meio Ambiente; Secretaria de Educação, Esportes e Cultura; Secretaria de Fazenda; Secretaria de Negócios Jurídicos; Secretaria Municipal de Saúde; Secretaria Municipal de Desenvolvimento Social e Família; Gabinete do Prefeito. Totalizando 876 servidores efetivos, 20 Servidores Comissionados e 1 Agente Político, em regime de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

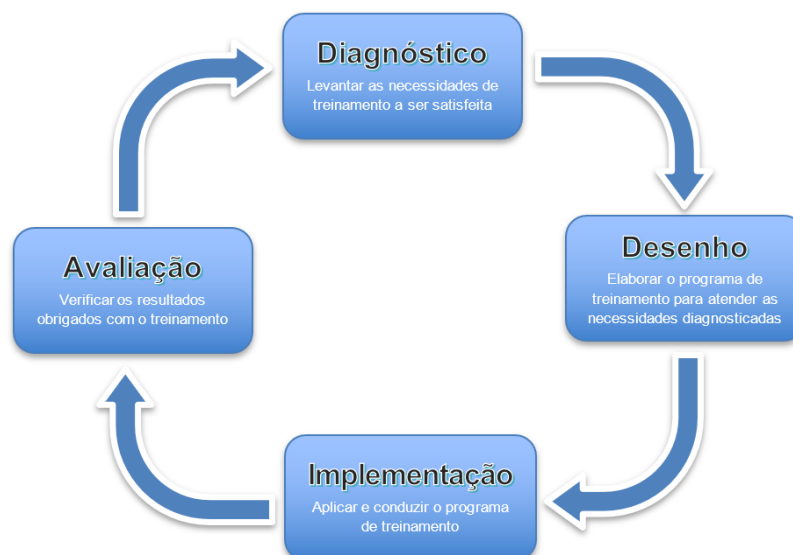
3. PROJETO INTEGRADO

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O Treinamento é uma das ferramentas mais valorizadas dos processos da gestão de Pessoas, pois tem como objetivo principal capacitar o colaborador e oferecer possibilidade de se desenvolver organizacional e pessoalmente.

Conforme Chiavenato (2004, p.340 - 342), existem algumas etapas fundamentais para que o treinamento atinja seu objetivo central e agregue valor à empresa. Entre eles podemos identificar as seguintes etapas:

- 1. Diagnóstico.** É o levantamento de necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas, presentes ou futuras.
- 2. Desenho.** É a elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas.
- 3. Implementação.** É a aplicação e condução do programa de treinamento.
- 4. Avaliação.** É a verificação dos resultados obtidos com o treinamento.



3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Segundo Chiavenato (2000), desenvolvimento profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o homem para seu crescimento profissional em determinada carreira na empresa ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. As empresas têm que investir o máximo que pode em treinamento e desenvolvimentos para o funcionário, porque ele é a peça chave da empresa, o funcionário é o maior patrimônio da organização, e esse patrimônio tem que está se atualizando com todas as mudanças, seja ela organizacional ou mudança tecnológica, para que os objetivos e metas da empresa sejam obtidos com mais qualidade, e isso faz com que os seus produtos ou prestações de serviços agrega um maior valor, e com isso a organização tem uma maior satisfação dos seus clientes e colaboradores.

Abordando os métodos de treinamento e desenvolvimento podemos ver que são divididos em duas categorias:

- **Método tradicional:** realizado por meio de palestras, apresentações em slides, interação com perguntas e respostas, formação de grupos, etc.
- **Método inovador:** realizado por meio de tecnologia utilizando mídias sociais, simulações e jogos, aprendizagem a distância, entre outros meios.

Ambos os métodos são excelentes e atingem o objetivo de treinar e desenvolver.

Pelo **Método Tradicional**, temos a presença física de um instrutor, apresentando, interagindo e respondendo as dúvidas dos treinandos, a vantagem desse método é a opção e a vivência direta com grupos de pessoas ao mesmo tempo. A desvantagem é que se a palestra ou apresentação ficar muito extensa pode causar perda de interesse diminuindo a abrangência de aprendizado.

Pelo **Método Inovador**, não teríamos uma presença física de um instrutor, a principal vantagem desse método é versatilidade e opção que o treinando tem para poder realizar o aprendizado, podendo realizar as tarefas de acordo com seu tempo

disponível, a desvantagem é que nem todos possuem o mesmo foco e interesse, podendo às vezes o treinamento ficar sem atingir o efeito desejado.

A melhor maneira de conseguir uma forma de atingir o treinamento com mais alcance seria mesclar os dois métodos, melhorando o objetivo do treinamento e desenvolvimento.

Apesar do método inovador abranger o treinamento On-Line, devido a pandemia do coronavírus em 2020, tivemos um aumento significativo de treinamento e desenvolvimento apenas pelo **método on-line** utilizando webcam com instrutor ao vivo passando as instruções e apresentações. Várias plataformas de interação foram criadas, desenvolvidas e aprimoradas nesses 2 anos de pandemia, modificando completamente a maneira de aprendizagem, apesar de não ter um instrutor de maneira física e sim de maneira virtual, essas plataformas acabaram quase que mesclando o método tradicional e o método inovador, praticamente tornando um outro método de treinamento e desenvolvimento.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A Prefeitura Municipal de Aguai, que atua na área de Administração Pública recebe verbas e projetos, seja estadual ou federal, além é claro de projetos próprios, necessitando que seus servidores sempre desempenhem suas melhores capacidades de administrar e prestar contas desses recursos recebidos e desenvolvidos.

Para isso o setor de RH solicita aos secretários das pastas que indiquem a quantidade de funcionários bem como o tipo de treinamento que eles irão realizar, com as solicitações de treinamentos em aberto, a Secretaria Municipal de Governo através do projeto “Escola de Governo” da Prefeitura, inscreve os funcionários que irão fazer a capacitação para desempenhar as funções de forma mais certa e com uma maior responsabilidade.

Em setores específicos de determinadas Secretarias como: a Secretaria de Educação, Esportes e Cultura e a Secretaria de Segurança Pública, Defesa Social e Patrimonial as contratações e capacitações são executadas diretamente pelas mesmas, exemplo Professores e Guardas Municipais, que recebem capacitação constante durante o ano inteiro para sempre estarem melhorando e aprimorando seus conhecimentos e desenvolvendo da melhor maneira possível os seus trabalhos.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Avaliação de desempenho é analisar o indivíduo ou um grupo de colaboradores em uma empresa. Nesse processo ocorre a identificação e o diagnóstico do comportamento dentro de um período de tempo, analisando sua postura profissional, seu conhecimento técnico e sua relação com os parceiros de trabalho.

Em uma empresa, há diversos pontos para se medir. As avaliações oferecem um quadro geral sobre o esforço de cada indivíduo, permitindo também diagnosticar fraquezas nas equipes, entre outras utilidades. A partir dessas avaliações, o RH pode tomar providências para tirar o máximo dos profissionais da empresa, porém, algumas questões devem ser resolvidas pelos analistas e gestores de pessoas como exemplo:

- Escolha do método de avaliação.
- Forma de comunicar os resultados.
- Período de medição.
- Definição de consequências.

Não existe um modelo uniforme de avaliação e sim as empresas podem personalizar as técnicas e dar respostas diferentes para os desafios, ajustando às necessidades específicas de cada organização.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Existem várias técnicas de avaliação de desempenho, as empresas precisam analisar qual se encaixaria melhor para área que precisa, se será aplicada individualmente, para uma equipe ou para um grupo profissional, segue abaixo tipos de técnicas de avaliação de desempenho:

AUTOAVALIAÇÃO: por meio da autoavaliação, o colaborador tem a possibilidade de analisar a própria atuação. O mais comum é usar questionários estruturados, em que o profissional ranqueia o seu desempenho em cada um dos quesitos apresentados. No fim, ele e o gestor podem debater os resultados, de modo a alinhar a análise final.

AVALIAÇÃO 90 GRAUS: a avaliação é feita pelo superior hierárquico direto. Contudo, uma abordagem desse tipo pode trazer distorções, já que se baseia em apenas uma visão. Por fim, é sempre interessante submeter a avaliação 90 graus à calibragem de desempenho. Através da supervisão de um comitê, evitando o risco do líder ser muito mais rigoroso ou brando do que os demais, bem como de resultados enviesados. No fim é possível que os resultados sejam discutidos entre o colaborador e o gestor após a avaliação.

AVALIAÇÃO 180 GRAUS: Também chamada de avaliação conjunta, é realizada simultaneamente pelo colaborador e pelo gestor. Ela é diferente da avaliação 90 graus porque os resultados são discutidos conforme o processo é executado e não somente depois do fim da etapa. O grande benefício dessa abordagem é que ela permite uma troca que favorece a atuação em vários sentidos, também é preciso ter cuidado, pois os resultados refletem a opinião de só uma pessoa.

AVALIAÇÃO 360 GRAUS: com o objetivo de ter uma visão global e clara do colaborador, essa avaliação se baseia na ótica de múltiplas pessoas, onde todos os indivíduos que interagem com o colaborador, de alguma forma, dão a sua opinião. Ou seja, o funcionário é avaliado pelo seu líder hierárquico, seus colegas de trabalho e, até mesmo, seus subordinados. Esse método de avaliação é o mais próximo da realidade, pois não depende da visão de apenas uma pessoa, mas é um método que exige muita preparação para ser executado do jeito certo.

AVALIAÇÃO DE EQUIPE: normalmente, essa avaliação cabe ao líder, ao próprio grupo ou, se for o caso, ao responsável pela gerência de todas as equipes. Tudo dependerá do objetivo do relatório apoiado em indicadores de desempenho será determinante para uma avaliação precisa comparando resultados concretizados coletivamente.

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS: o funcionário é analisado de acordo com suas habilidades comportamentais e técnicas. A intenção é verificar como o indivíduo tem se servido do conjunto de competências técnicas exigido para a sua função. A partir disso, ele e o gestor podem identificar quais pontos devem ser trabalhados e quais habilidades ainda precisam de aprimoramento.

AVALIAÇÃO DE OBJETIVOS: é uma abordagem muito utilizada, em especial, em times comerciais. Por essa avaliação é viável entender se os vendedores têm atingido as metas de conversão, faturamento e atendimento. Como também inclui a análise comportamental, é importante compreender se houve uma atuação ética e estratégica.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

A Prefeitura Municipal de Aguai não aplica necessariamente um modelo de avaliação específico, mas acaba realizando uma mescla de 3 tipos de avaliações sendo elas, avaliação 180 graus, avaliação de competências e avaliação de equipe, não necessariamente com relatórios e feedbacks necessários para um aproveitamento correto dessa avaliação.

Segundo informações passadas pelo setor de RH, para o ano de 2022 com a reforma administrativa entrando em vigor as técnicas de avaliação serão feitas da forma correta, pois elas fazem parte do projeto da reforma administrativa.

4. CONCLUSÃO

Os temas abordados neste projeto foram bem esclarecedores e de extrema importância mostrando que uma organização precisa de um sistema de gestão, onde se possa elaborar e desenvolver métodos e técnicas de treinamento e desenvolvimento possibilitando também executar processos de avaliação de desempenho, dando oportunidade de um maior conhecimento e aprendizado, não só profissionalmente, mas também pessoalmente, fazendo a empresa, crescer, evoluir e mudar para melhor, sempre focando em seu quadro de funcionários, e com seus serviços e produtos oferecidos.

A maior dificuldade encontrada para desenvolver este PI foi devido a reforma administrativa que a Prefeitura Municipal de Aguaí está passando e a pandemia do coronavírus que acabou atrasando alguns métodos de treinamento e desenvolvimento bem como as avaliações de desempenho, que já era pra estar em andamento.

Todo o conteúdo citado e estudado foi importante para meu conhecimento e acabou me dando uma visão mais ampla sobre os assuntos abordados, me dando oportunidade de conhecer um pouco mais o local onde trabalho.

REFERÊNCIAS

Reichel, Harduin. **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO/HARDUIN REICHEL.** - Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. 196p

Google Books. **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS EMPRESAS,** disponível em:
 <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=YqT8TuKtidUC&oi=fnd&pg=PP14&dq=treinamento+e+desenvolvimento+nas+empresas&ots=6pdXjup174&sig=UelKTwjoBek-iSTjJgcpwpNCtsg#v=onepage&q=treinamento%20e%20desenvolvimento%20nas%20empresas&f=false>>

A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO nas Empresas de Pequeno Porte na cidade de Araras, disponível em:
 <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/38144028/2_a_importancia_do_treinamento-wit-h-cover-page-v2.pdf?Expires=1636247395&Signature=OxgKGML77ZFsI3nyXfbSJ5tLuQ51c4GPbmEuYw1rxmJcqc3p-wj4C7BIrs4Q0N--stPbKFdPs~XXSYhIqF11GEPYDdLhTXtVyqXEqdVeQHdoIWF13uw70ZIROJMQ-74He7cw7wuUVGy9R41pEksN9wg1DN~HFmfXCy-CvQUY0ETA~cOSi2uh7zZM3PHY-hiaYLuRVJRHXqFUE~o6RdZXsYVX9kerEpdRHhouzKiTot7wbNLJj8sOXoEfpjSXR2BjdUA5oiYo1zsWF4Tn14v3z2VLbapplHj8o6HAy7xEb-261a0ggXq2DC4NrRU97QWu4EDMNITKxTriL3gCdLQsrw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>

AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: Resultados Relativos ao Nível de Aprendizagem, disponível em:
 <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/13157/12238>>

MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FUNCIONÁRIOS, disponível em: <<https://sociisrh.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/>>

ANEXOS

Etapas fundamentais para definir o treinamento

