



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

MARISA LOJA S/A

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

MARISA LOJA S/A

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Beatriz Noronha Carvalho, 1012021100332

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	8
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	12
4. CONCLUSÃO	14
REFERÊNCIAS	15

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, as organizações precisam manter-se atualizadas para garantirem seus espaços no mercado de trabalho, pois este apresenta um ambiente de constantes mudanças e, cada vez mais, competitivo.

Em um mercado competitivo e com grande rotatividade de colaboradores, surge a necessidade de garantir profissionais competentes, produtivos e engajados para superarem as expectativas e atingirem os objetivos da empresa.

Neste projeto, através de um estudo baseado na empresa Marisa, será possível compreender a funcionalidade, a aplicabilidade e a importância de ferramentas como Desenvolvimento e Treinamento e Avaliação de Desempenho, que são utilizadas pelo setor de Recursos Humanos,

Vale ressaltar que o objetivo deste trabalho é explanar sobre os métodos adotados na empresa mencionada e aplicar o conhecimento adquirido nas unidades de estudo.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa Marisa S/A, inscrita no CNPJ 61.189.288/0001-89, atua no segmento de artigos de vestuário e acessórios. Sua sede está situada na Rua James Holland, número 422, em Barra Funda, São Paulo.

A Marisa iniciou suas atividades em 1948, quando Bernardo Goldfarb adquiriu a Marisa Bolsas, com o intuito de ser um grande empreendedor e encantar o público feminino. Com isso, a loja expandiu-se por todo o território brasileiro: Porto Alegre (RS), Belo Horizonte (MG), Salvador (BA), Recife (PE) e Manaus (AM), contendo hoje, aproximadamente, 350 lojas.

Hoje a Marisa tornou-se referência no ramo do vestuário, principalmente na moda feminina, pois sempre teve como objetivo tornar-se cúmplice das clientes, oferecendo produtos de qualidade e acessíveis, considerando as tendências e respeitando a diversidade. Por conta disso, seu slogan passou a ser conhecido como “De Mulher para Mulher”.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Existem inúmeros fatores que podem afetar as empresas, são exemplos: incertezas no cenário econômico, funcionários qualificados aposentando, atendimento ao consumidor e novas tecnologias. Entretanto, as práticas de treinamento e desenvolvimento podem auxiliar e minimizar o impacto desses fatores no desempenho de toda a organização.

“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.” (DIAS, 2021)

Neste primeiro momento, é importante ressaltar que, apesar de treinamento e desenvolvimento fazerem parte e contribuírem para a educação corporativa e o desenvolvimento das habilidades, são esferas diferentes.

O treinamento é um programa de formação mais específico, implementado para transformar o comportamento do colaborador e fornecer algum tipo de habilidade para desempenhar determinada função dentro da empresa. Tem foco no presente, ou seja, é elaborado e aplicado em curto prazo.

Em contrapartida, o desenvolvimento é aplicado com foco no futuro, a longo prazo. É considerado mais amplo e mais complexo, pois tem como alvo o plano de carreira do profissional. Busca investir para que o colaborador seja bem-sucedido, pessoal e profissionalmente, aprimorando suas habilidades, descobrindo e potencializando competências, aumentando a sensação de valorização, e conseqüentemente, o motivando, ainda mais, para desempenhar suas tarefas.

Independente da diferença entre treinamento e desenvolvimento, é essencial que a empresa compreenda a relevância de aplicá-los e os adote em suas estratégias, afinal, a consequência será profissionais mais engajados, comprometidos e dispostos a alcançar os objetivos da organização.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Para que haja aumento na produtividade e motivação dos funcionários, é essencial que o empregador realize práticas de treinamento e desenvolvimento. Através destes, a empresa garante a retenção de talentos e obtém soluções e inovações referentes aos obstáculos que podem surgir no dia a dia da empresa.

Vale ressaltar, que aplicar o treinamento e desenvolvimento não traz benefícios somente para a empresa, mas também para os colaboradores, que estarão mais atualizados, motivados, com suas habilidades potencializadas, garantindo seu crescimento e avanço profissional.

“Os treinamentos são úteis para o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, ajudando-os a oferecer um trabalho de mais qualidade e de acordo com o padrão da empresa. Portanto, investir na metodologia correta contribui para melhorar a produtividade e os resultados da organização.” (MICROPOWER, 2020)

Existem métodos diferentes de treinamento e maneiras de como aplicá-los na rotina de trabalho da empresa. Os métodos tradicionais são compostos por três categorias: métodos de apresentação, métodos práticos e métodos de formação de grupos.

Os métodos de apresentação, normalmente, são aplicados em sala de aula, onde um professor ou instrutor, que é o detentor do conhecimento, ministra a capacitação através de uma palestra, seminário, workshop, vídeos e

apostilas de exercícios. O importante é que transmita o conhecimento para que os colaboradores aprendam e consigam aplicar em seu dia a dia no trabalho.

Os métodos práticos buscam, através de simulações; estudos de caso; modelagem de comportamento e jogos de negócios, envolver totalmente os participantes para que desenvolvam habilidades específicas.

Os métodos de formação de grupo têm como objetivo incentivar o trabalho em equipe, demonstrando a importância da comunicação, da interação e dos relacionamentos interpessoais na empresa. Através de exercícios de autoconhecimento, resolução de conflitos e atividades motivacionais em grupo, a equipe será capacitada a agir em harmonia e coesão.

Cabe evidenciar que a metodologia citada acima apresenta prós e contras. As vantagens do método tradicional é que os funcionários estão em contato direto com o instrutor e colegas de trabalho, aprendendo a lidar com questões interpessoais, exercendo mais a criatividade e colocando o conhecimento em prática. As desvantagens é que o tradicional pode se tornar repetitivo, cansativo e monótono, contém muitas burocracias e, em alguns casos, não é eficaz para capacitar determinadas pessoas.

Também existem métodos de treinamento com base em tecnologia que têm gerado grande impacto no mercado de trabalho. Esta metodologia traz categorias como mídias sociais, simulações e jogos, tecnologias móveis de aprendizagem, sistemas de tutoria inteligente e aprendizagem à distância. Todas essas ferramentas fornecem à empresa a oportunidade de capacitar seus funcionários e potencializar suas habilidades de forma inovadora e atual.

Os benefícios de aplicar os métodos de treinamento com base em tecnologia são a facilidade de acesso ao conteúdo a qualquer momento, a redução de custos com materiais e reservas de locais para o treinamento, a oferta de conteúdos personalizados e a flexibilidade de horários para assistir às aulas. Em contrapartida, as desvantagens são o alto investimento nestas tecnologias e plataformas e a resistência de colaboradores que estão mais adaptados à metodologia tradicional.

Ambos os métodos fornecem ferramentas eficazes e de grande valia, porém, é possível perceber, que os métodos de treinamento com base em tecnologia apresentam mais eficácia, pois é mais atual, inovador e facilita o acesso ao conteúdo para os aprendizes. Possibilitando aprendizagem constante e, com isso, bons resultados para a organização.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O diagnóstico de necessidades de treinamento é uma ferramenta que, através da coleta de dados, tem como objetivo identificar os pontos de melhoria, as limitações, as dificuldades e o nível das habilidades e competências dos colaboradores da empresa. Após coletar essas informações, é possível encontrar as brechas e assim, planejar ações para potencializar o desempenho dos funcionários.

“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.” (GODOY, 2021)

Para a Loja Marisa, é de extrema importância desenvolver e treinar seus colaboradores, pois a mesma acredita que o progresso da empresa está totalmente vinculado com o progresso dos seus funcionários.

Neste ano a empresa investiu em uma transformação cultural, que evidencia os comportamentos desejáveis, o foco em resultados e em meritocracia, para assim, alcançar resultados positivos.

Baseada em muito estudo e no objetivo de desenvolver cada vez mais seus colaboradores, a empresa promove autoavaliação, executa contratação

de metas, realiza comitê de carreira com feedbacks e permanece pesquisando e investindo em tecnologias para continuar a desenvolver os profissionais.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

No tópico anterior, a Loja Marisa elencou uma valiosa lição quando afirma acreditar que o progresso da empresa está vinculado com o progresso dos colaboradores. Pensando nisso, pode-se concluir que para a empresa atingir resultados positivos e o sucesso, é fundamental que os profissionais que preenchem seu quadro de funcionários estejam alinhados aos objetivos da organização e que, suas habilidades, estejam adequadas às expectativas da instituição.

Para que a empresa possa acompanhar e conhecer as competências, as forças e as fraquezas de seus funcionários, é necessário que se utilize algum modelo de avaliação de desempenho. É através da avaliação de desempenho que a organização conseguirá mensurar o nível de engajamento, comprometimento e dedicação dos colaboradores, ou seja, a performance de cada um, e também, estará observando com mais profundidade o desenvolvimento e crescimento profissional destes.

“Executa-se a avaliação de desempenho quando deseja-se determinar o quanto o funcionário é eficiente na execução do trabalho.” (IVANCEVICH, 2008).

Além disso, adotar um método de avaliação fortalece o processo “ganha-ganha”, pois o profissional se desenvolve e apresenta melhores resultados em seu desempenho, enquanto a empresa cresce e atinge suas metas.

Nos próximos tópicos serão apresentadas as técnicas que acompanham a avaliação de desempenho e os modelos de avaliação que, quando bem aplicados, trarão benefícios para todos os envolvidos.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que tem como objetivo analisar a performance do colaborador, que é comparada e mensurada de acordo com as expectativas da empresa. É possível aplicá-la de forma individual ou coletiva e existem diversas técnicas que podem colaborar para que a empresa realize esse processo.

Um método muito utilizado pelas organizações é o modelo de Autoavaliação. Neste método, o profissional deve avaliar o próprio desempenho, identificando seus pontos fortes e suas fragilidades. A autoavaliação é considerada uma boa prática, pois possibilita a reflexão dos colaboradores. É essencial que a avaliação seja elaborada de forma que os critérios pré-definidos sejam baseados nas atividades do cotidiano e nas metas estabelecidas. Vale ressaltar que este modelo alinhado a outras técnicas de avaliação possibilita uma análise de desempenho mais completa.

A Avaliação 360° tem esse nome, pois permite uma análise feita por todos os lados, ou seja, cada profissional avalia a si mesmo, seus gestores, líderes e colegas, e conseqüentemente, este colaborador também é avaliado pelos mesmos indivíduos. Este método fornece vários pontos de vista, gerando uma reflexão sobre comportamentos, objetivos e desempenhos, auxiliando no aprimoramento e desenvolvimento profissional de todos.

Outro método utilizado é a Avaliação por Objetivos que baseia-se nos objetivos definidos para o colaborador. Para aplicar esse modelo, é necessário que a gestão, juntamente com o funcionário, tenha definido seus objetivos, devendo estar alinhados com as metas da empresa. É fundamental que sejam possíveis de alcançar no período proposto e que sejam mensuráveis, para não prejudicar nem a equipe e nem o processo de avaliação;

No modelo de Avaliação por Competências é feita uma análise das competências e habilidades do colaborador. Lembrando que estas competências e habilidades precisam ser definidas e alinhadas à função das

vagas, para que o funcionário possa cumprir os requisitos dentro do período proposto e ser avaliado por isso.

Um dos modelos de avaliação de desempenho mais tradicional é o de Avaliação por Escala Gráfica, que trata-se de um modelo prático e objetivo, cujo os resultados proporcionam uma análise mais profunda. Neste método, utiliza-se um documento com colunas verticais e horizontais, contendo critérios que serão avaliados e a escala de valores destes.

A Avaliação da Equipe proporciona uma análise de toda a equipe, ou seja, observa-se como está o trabalho em grupo dos colaboradores, considerando a comunicação, o fluxo de trabalho, o clima organizacional e as relações.

Por fim, temos a Avaliação da Liderança, que pode ser aplicada pelos colaboradores e superiores dos líderes. Afinal, é de suma importância que a liderança seja avaliada, pois são os líderes que têm a responsabilidade de direcionar e influenciar as equipes. A partir da análise, é possível realizar feedback para melhorar a liderança e garantir que este gestor se comunique e relacione da melhor forma com seus liderados.

Todos os modelos de avaliação trazem benefícios para a empresa e para seus colaboradores. É indispensável que a organização adote um ou mais modelos, aplique-os regularmente e utilize-os em suas estratégias para fortalecer o engajamento profissional.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

A empresa Marisa S/A conta com centenas de lojas e milhares de colaboradores espalhados no país todo. E afirma que, apesar de sua essência ser feminina, a organização está aberta para todos os tipos de profissionais e apostam na diversidade.

Quanto mais pluralidade em seu quadro de colaboradores, mais talentos há dentro da empresa, o que é um diferencial no mercado de trabalho. Portanto, é essencial que a empresa esteja preparada e bem estruturada para fazer com que seus profissionais se desenvolvam e estejam qualificados. Para isso, a organização utilizará técnicas de avaliação de desempenho.

A Marisa, aplica e utiliza dois modelos de avaliação: Autoavaliação e Avaliação por Competências. A empresa acredita que com a autoavaliação seus colaboradores podem avaliar a própria postura e desempenho, possibilitando a reflexão sobre suas realizações, suas habilidades e suas limitações. Afinal, se autoconhecer é um passo importante para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Para tornar o processo de avaliação ainda mais completo, a Marisa também utiliza o modelo de Avaliação por Competências, avaliando a performance do funcionário, a forma como realiza sua função, as atitudes dentro do ambiente de trabalho e as competências que o profissional deve ter para atingir os objetivos organizacionais.

Ambos os modelos possuem vantagens e desvantagens, o primeiro método citado traz como prós o crescimento através da introspecção que é necessária para realizar a avaliação. Neste momento, o profissional identifica características, padrões e reações que afetam o seu desempenho, e com isso, pode desenvolver atitudes para potencializar habilidades e superar limitações. As desvantagens da autoavaliação é que a autopercepção pode alterar a precisão da avaliação e a motivação para a mudança pode ser limitada.

As vantagens da Avaliação de Competências são a identificação de competências a serem desenvolvidas, a padronização das avaliações, o ambiente de trabalho mais participativo, o aumento da produtividade e oportunidade de crescimento do colaborador. Em contrapartida, esse modelo apresenta uma metodologia complicada, pois demanda muito planejamento e organização para a aplicação, e além disso, demanda um maior prazo para obter resultados.

4. CONCLUSÃO

O trabalhador, que inicialmente era visto apenas como um recurso de produção e gerador de lucro, passou a ser tratado como colaborador.

Se antes existia um distanciamento entre empregador e empregado, hoje, é possível identificar uma tendência mais humanista nesta relação. Afinal, quanto mais motivado e desenvolvido o colaborador estiver, maiores serão os benefícios para a organização.

Produzir este projeto foi essencial para ampliar o meu conhecimento, aplicando os ensinamentos obtidos nas unidades de estudo, Treinamento e Desenvolvimento, bem como, Avaliação de Desempenho, que foram instrumentos importantes para compreender a estrutura organizacional da empresa Marisa S/A.

Portanto, concluo que cabe a empresa adotar métodos de treinamento e desenvolvimento e técnicas de avaliação de desempenho, para proporcionar o crescimento de seus colaboradores, acompanhar o avanço de suas habilidades, encontrar as limitações e auxiliar na superação destas, e cada vez mais, propiciar o progresso de seus funcionários, pois o progresso da organização depende do progresso de seus profissionais.

REFERÊNCIAS

BLOG LG. **Gestão de desempenho e transformação cultural: lições da Lojas Marisa.** Disponível em: <<https://blog.lg.com.br/gestao-desempenho-licoes-lojas-marisa/>> Acesso em 25 nov. 2021.

CASTILHO, JOSÉ LUIZ. **A importância da Avaliação de Desempenho nas organizações.** Disponível em: <<https://www.resultaconsultoria.com.br/publicacoes/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes/>> Acesso em 25 nov. 2021.

DIAS, MARIANA. **Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: o que é e como criar uma estratégia de sucesso.** Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/treinamento-e-desenvolvimento>> Acesso em 21 nov. 2021.

ETALENT. **Qual a importância do treinamento e desenvolvimento de funcionários?** Disponível em: <<https://etalent.com.br/artigos/treinamento-e-desenvolvimento/treinamento-e-desenvolvimento-de-funcionarios/>> Acesso em 21 nov. 2021.

FIA. **Avaliação de desempenho: o que é, métodos e importância.** Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/avaliacao-de-desempenho/>> Acesso em 25 nov. 2021.

FURTADO, MARCELO. **Veja os principais métodos de avaliação de desempenho para a empresa.** Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/>> Acesso em 27 nov. 2021.

GODOY, FÁBIO. **O que é diagnóstico das necessidades de treinamento? Proposta + importância.** Disponível em: <<https://blog.eadplataforma.com/ead-para-empresas/o-que-e-diagnostico-necessidades-treinamento/#>> Acesso em 25 nov. 2021.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos.** 10. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008.

JOBCONVO. **Avaliação De Desempenho Por Competências: Veja Como Fazer.** Disponível em: <<https://articles.jobconvo.com/importancia-da-avaliacao-de-desempenho-por-competencias-para-a-empresa/>> Acesso em 27 nov. 2021.

LOCONTA, LUCAS. **Tecnologia de Treinamento: Como usar a favor da sua equipe?** Disponível em: <<https://www.skore.io/blog/tecnologia-de-treinamento-como-usar-a-favor-da-sua-equipe>> Acesso em 24 nov. 2021.

MARISA. **Sobre a gente.** Disponível em: <<https://marisa.gupy.io/>> Acesso em 27 nov. 2021.

MARISA. **Sobre a Marisa.** Disponível em: <<https://www.marisa.com.br/institucional/sobre>> Acesso em 17 nov. 2021.

MICROPOWER GLOBAL. **7 metodologias de treinamento eficientes e como aplicá-las.** Disponível em: <<https://micropowerglobal.com/metodologias-de-treinamento/>> Acesso em: 24 nov. 2021.

PAPA, NICOLE. **Vantagens e desvantagens da autoavaliação.** Disponível em: <https://www.ehow.com.br/vantagens-desvantagens-autoavaliacao-lista_279361/> Acesso em 27 nov. 2021.

XERPAY. **Diferença de treinamento e desenvolvimento: fique atento a essa diferenciação.** Disponível em: <<https://xerpay.com.br/blog/diferenca-entre-treinamento-e-desenvolvimento/>> Acesso em 21 nov. 2021.