



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

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

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**UNIMED LESTE PAULISTA**

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

**UNIMED LESTE PAULISTA**

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

ESTUDANTE:

DAIANA NOGUEIRA DA SILVA, RA 1012019100186

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>4</b>
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	4
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	7
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	9
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	9
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>11</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>12</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Neste Projeto Integrado irei apresentar como a empresa realiza suas Avaliações de Desempenho, acompanha e desenvolve seus colaboradores. Assim como, realiza o processo de diagnóstico das necessidades de Treinamento e Desenvolvimento.

A empresa apresentada será a Unimed Leste Paulista, sendo assim, será abordado neste Projeto Integrado como a empresa desenvolve e pratica os tópicos acima descritos.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

UNIMED LESTE PAULISTA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO, CNPJ 53.678.264/0015-60, com sede administrativa localizada na Rua Coronel Ernesto de Oliveira, 745 , Vila Conrado em São João da Boa Vista - SP. Inaugurada em 1984 com a união de 44 médicos com o objetivo de proporcionar qualidade de vida, segurança e bem-estar aos clientes, administrando de modo a respeitar os princípios cooperativistas. Hoje a rede conta com mais 289 médicos cooperados. Atualmente a Unimed Leste Paulista é líder no mercado de planos de saúde.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

Nesta etapa do Projeto Integrado será descrito os processos de diagnóstico de necessidade de Treinamento e Desenvolvimento da empresa, assim como, os métodos de desenvolvimento e acompanhamento. Também serão descritos os métodos de Avaliação de Desempenho desenvolvidos pela instituição. Abaixo serão abordados especificamente cada tópico, descrevendo com detalhes a política de Gestão de Pessoas da empresa.

#### **3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Fundamentalmente, o treinamento é uma prática que visa fornecer uma preparação imediata e pontual para determinada necessidade, devendo ser criado e aplicado em curto prazo, podendo durar por alguns dias ou até mesmo algumas horas, e trabalhar o conhecimento e as habilidades técnicas específicas da função. Já os processos de desenvolvimento são proativos, ou seja, têm como características principais a antecipação e a individualidade. O colaborador evolui ao longo do tempo, etapa por etapa, agregando conhecimento e experiências. A política de Treinamento e Desenvolvimento pretende ser o conjunto de regras que nortearão a condução das ações de Treinamento e Desenvolvimento, individuais ou em grupo.

Alinhando as capacitações ao objetivo do departamento e conseqüentemente, da cooperativa, a estratégia de Treinamento e Desenvolvimento foi construída a partir da análise das seguintes questões:

- Quais treinamentos oferecer?
- Para quem?
- Quais resultados são esperados?

A empresa associa o programa de treinamento às prioridades e aos objetivos da instituição, identificando as diferenças entre o momento atual de um colaborador e/ou equipe e o ideal, que supre as necessidades de gestão e entrega os resultados previstos.

Posteriormente, realiza a entrevista com gestores e colaboradores – aplicação do formulário de LNTD – Levantamento das Necessidades de Treinamento; e a avaliação e análise de indicadores de desempenho e performance – baseado na Avaliação de Desempenho e Competências.

As principais competências que serão analisadas são:

- Capacidade analítica;
- Capacidade de contextualização;
- Criatividade e Flexibilidade;
- Didática;
- Relacionamento Interpessoal;
- Motivação.

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

#### **Treinamentos Internos**

Os treinamentos internos são aplicados em parceria com a empresa SESCOOP, que disponibiliza palestrantes e professores para aplicação de cursos, palestras, simpósios de longa ou curta duração.

O planejamento anual é enviado ao SESCOOP, que juntamente com a empresa determina as datas, duração e método de aplicação.

Também no Planejamento Anual de Treinamentos consiste a Capacitação Complementar do Jovem Aprendiz pelo CIEE, subsidiado pela parceria com o SESCOOP, que tem como objetivo proporcionar a formação técnico-profissional, possibilitando o desenvolvimento e a inserção no mercado de trabalho de diversos jovens.

**Treinamentos Externos**

Poderão ser subsidiados pela Cooperativa aos seus colaboradores: Palestras, Simpósios, Workshops, Seminários, Cursos de Curta Duração e Pós Graduação.

Na apreciação dos pedidos, será considerado e analisado pela Diretoria:

- a. Interesse da cooperativa;
- b. Análise do Curriculum (histórico) do colaborador na Cooperativa;
- c. Custo do curso em questão;
- d. Prioridade por cursos desenvolvidos pelo Sistema Unimed;
- e. Necessidade ou não de coparticipação do funcionário.

**Cursos de Pós-Graduação e Técnicos Profissionalizantes:**

Para os cursos Técnicos Profissionalizantes (com duração superior a 6 meses) e de Pós Graduação, deverá ser considerado o tempo de registro do funcionário efetivo.

**Treinamento on-line**

A Unimed, levando em consideração que o conteúdo do treinamento estará disponível para consulta sempre que o colaborador quiser ou precisar, permitindo rever conceitos ou relembrar tópicos a qualquer momento, e ainda, a fácil aplicação do conhecimento; o engajamento, ao proporcionar interatividade, exercícios e atividades que envolvem situações cotidianas, aderiu a esta metodologia, de ensino digitais e das plataformas EaD.

Todas as Solicitações de Treinamento deverão ser apresentadas ao RH através do formulário Solicitação de Treinamento, devidamente preenchido com os dados: nome colaborador requisitante, departamento, tipo de evento, nome do curso, entidade promotora, endereço do curso, data de início e término do curso, carga horária, horário de início e término do curso, participantes, justificativa para participação no curso, valor de inscrição.

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

O Departamento de Gestão de Pessoas anualmente disponibiliza o Planejamento de Treinamento aos gestores, através do LNTD (Levantamento de Necessidade de Treinamento e Desenvolvimento, em sistema, e acompanha o seu desempenho e o monitoramento destas ações. Neste, os gestores apontam os treinamentos que julgam necessários a sua equipe e/ou colaborador específico.

O Departamento também acompanha os colaboradores através das Avaliações de Desempenho e comportamento diário, podendo sugerir treinamentos para aperfeiçoamento dos mesmos.



## 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O processo de avaliação de desempenho dos colaboradores é realizado anualmente, ao final do período de cada ciclo. A cada novo ciclo, a área de Gestão de Pessoas, em conjunto com a Diretoria, definirá as competências comportamentais que serão desenvolvidas e avaliadas no próximo período.

Participaram do processo de avaliação todos os colaboradores celetistas (com vínculo regido pela Consolidação das Leis do Trabalho), com mais de 90 dias de empresa.

Todos os profissionais serão avaliados conforme a trajetória de carreira e, caso se atribua o nível de complexidade do cargo.

Ao início do ciclo, a área de Gestão de Pessoas comunicará todas as etapas do processo de avaliação de desempenho a todos os gestores e colaboradores. As competências que serão desenvolvidas no período, prazos, alinhamento de expectativas, papéis e responsabilidades de avaliadores e avaliados, entre outros detalhes do processo.

Cada colaborador realizará sua auto avaliação e a avaliação de seu gestor, e também será avaliado pelo seu gestor.

Todos os colaboradores que participaram do processo de avaliação deverão receber feedback de seu superior e participar na elaboração do PDI (Planejamento de Desenvolvimento Individual). Na construção do PDI, gestor e avaliado estabelecerão, em conjunto, ações prioritárias para o desenvolvimento do profissional ao longo do ciclo.

### **Feedback**

Espaço de diálogo estruturado entre gestor e colaborador com objetivo de analisar os pontos fortes, as possibilidades de melhoria e construção do Plano de Desenvolvimento Individual.

### **3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO**

Foi possível perceber que a empresa utiliza-se de técnicas quanti-qualitativas para coletas de dados para mensurar e medir o desempenho de seus colaboradores. Durante cada ciclo, os gestores acompanham os colaboradores, observando e dialogando quanto a seus conhecimentos, pela busca de aprimoramento, como cada indivíduo se sente e desenvolve em determinada função. Buscando aprimorar e desenvolver, até mesmo, ajustar cada colaborador em cargos e setores que contribuam positivamente para seu desempenho.

Através da avaliação de desempenho é medido numericamente, através de notas atribuídas nas competências que foram determinadas no início de cada novo ciclo. Essas notas apontam se o colaborador está abaixo, dentro ou acima do esperado. Podendo utilizar-se desses números para elaboração de gráficos e demonstrações de desempenho, identificando onde possivelmente pode melhorar ou modificar o desempenho do colaborador.

### **3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO**

Nesta empresa foi identificado a utilização de dois métodos de Avaliação de Desempenho, sendo eles a Avaliação por objetivos e utilização do método de Escalas Gráficas.

As definições dos objetivos a serem desenvolvidos e alcançados em cada ciclo são feitas em consenso do gestor com o colaborador, com base nas determinações de competências pré estabelecidas pela Diretoria. Já no preenchimento das Avaliações de Desempenho utiliza-se a escala gráfica - Modelo em anexo - determinando notas nos tópicos pré estabelecidos.

Com o método de avaliação por objetivos, é mais fácil e assertivo o acompanhamento e evolução dos resultados. E a utilização das escalas gráficas traz uma facilidade na visualização e interpretação do desempenho de cada colaborador.

## 4. CONCLUSÃO

Por fim, concluo que, a empresa possui os processos de Treinamento e Desenvolvimento, assim como, seus processos de diagnósticos de necessidade de treinamentos bem alinhados, com regras e passo a passo bem definidos. Os treinamentos são aplicados tanto presencialmente quanto online, principalmente, durante a pandemia que ainda estamos passando, o método online foi bastante utilizado. A empresa investe no desenvolvimento dos colaboradores, afim de, ter profissionais cada vez mais capacitados e alinhados com os objetivos e perspectivas da empresa.

O processo de Avaliação de Desempenho é feito de modo a acompanhar e respeitar a necessidade de cada colaborador, seu desenvolvimento e performance, de modo estratégico, buscando a assertividade e satisfação dos mesmos. Portanto, tendo colaboradores satisfeitos e motivados em suas funções. A gestão por objetivos traz a interação do colaborador com as metas da empresa, fazendo com que sinta-se parte do processo. E o método de escalas gráficas, utilizado nos preenchimentos das avaliações traz uma fácil interpretação dos dados e elaboração de gráficos e relatórios apontando o desenvolvimento de cada tópico proposto.

## **REFERÊNCIAS**

*POLÍTICA DE GESTÃO DE PESSOAS* -, 2021.

*POLÍTICA DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO E AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS*, 2021.

## ANEXOS

Abaixo segue o modelo de Avaliação de Desempenho e Levantamento de Necessidade de Treinamento, disponibilizado pela empresa.

Avaliação por competências			
Ciclo de Avaliação:			
<b>Dados do avaliado</b>			
Nome	Cargo		
Área	Data de Admissão		
Gestor	Cargo gestor		
Carreira	Avaliador		
<b>Evidências Comportamentais</b>			
A partir do comportamento essencial descrito abaixo, no dia-a-dia, observe que as atitudes do avaliado está...			
<b>COOPERA PARA CRESCER</b>			
Trabalha em sinergia com o time trocando informações, fomentando a colaboração e a diversidade de pensamentos e experiências em grupo.	RESPOSTA:	ABAIXO DO ESPERADO	NOTA 80
Vê além, ou seja, já no primeiro momento se esforça para que as coisas aconteçam, assumindo uma postura proativa e antecipando-se a possíveis problemas com amplo senso de responsabilidade.	RESPOSTA:	SUPERA AS EXPECTATIVAS	NOTA 110
Tem visão sistêmica, buscando elos comuns e promovendo a confluência.	RESPOSTA:	DENTRO DAS EXPECTATIVAS	NOTA 100
Compartilha conhecimento, propondo ideias e soluções, incentivando novas atitudes e aprendendo com a experiência do outro.	RESPOSTA:	É REFERÊNCIA	NOTA 120
Estimula a soma de habilidades e atitudes em grupo através de feedbacks e diálogos abertos e constantes, criando conexões, sendo bom ouvinte e demonstrando atenção e respeito.	RESPOSTA:	ABAIXO DO ESPERADO	NOTA 80
Enxerga alinhamento do seu propósito com o da Unimed e acredita na grandiosidade do seu trabalho.	RESPOSTA:	EM DESENVOLVIMENTO	NOTA 90
CLASSIFICAÇÃO DA COMPETÊNCIA:		DENTRO DAS EXPECTATIVAS	MÉDIA DA COMPETÊNCIA <b>97</b>
CLASSIFICAÇÃO DA COMPETÊNCIA:		DENTRO DAS EXPECTATIVAS	MÉDIA DA COMPETÊNCIA <b>97</b>
Justificativa			
<b>BUSCA A EXCELÊNCIA</b>			
Veste a camisa agindo como dono do negócio, focando no crescimento e em resultados sustentáveis para a cooperativa.	RESPOSTA:	EM DESENVOLVIMENTO	NOTA 90
Realiza análise lógica e detalhada, executa e entrega suas responsabilidades de acordo com as metas estabelecidas.	RESPOSTA:	ABAIXO DO ESPERADO	NOTA 80
Tem habilidade de se adaptar aos ambientes e às necessidades de mudança com flexibilidade e organização.	RESPOSTA:	ABAIXO DO ESPERADO	NOTA 80
Apresenta concordância entre o que fala e faz, assumindo postura focada em resultados e toma decisões assertivas.	RESPOSTA:	É REFERÊNCIA	NOTA 120
Realiza e/ou propõe melhorias com foco no aumento da qualidade, redução de custos e atendimento da estratégia da cooperativa, colocando o cliente no centro.	RESPOSTA:	ABAIXO DO ESPERADO	NOTA 80
Mantém-se atualizado e está aberto à ensinar e aprender, sendo protagonista com mentalidade empreendedora, inovando na maneira de fazer as coisas com apurado senso de urgência.	RESPOSTA:	EM DESENVOLVIMENTO	NOTA 90
CLASSIFICAÇÃO DA COMPETÊNCIA:		EM DESENVOLVIMENTO	MÉDIA DA COMPETÊNCIA <b>90</b>
Justificativa			
<b>ENCANTA O CLIENTE</b>			
Tem habilidade de lidar com as adversidades/frustrações do dia a dia de maneira positiva, não permitindo que elas impactem na qualidade do seu trabalho e/ou em suas relações.	RESPOSTA:	EM DESENVOLVIMENTO	NOTA 90
Está sempre atento às demandas de mercado, clientes e da cooperativa, buscando entender suas conexões, o que faz refletir sobre a situação de maneira imparcial	RESPOSTA:	DENTRO DAS EXPECTATIVAS	NOTA 100
Determina prioridades e gerencia seu tempo, sem procrastinar.	RESPOSTA:	ABAIXO DO ESPERADO	NOTA 80
Acredita que o respeito é um valor-base para a construção de quaisquer relacionamentos sólidos e equilibrados, entendendo o ser humano, sendo cortês, gentil e educado sem distinção.	RESPOSTA:	É REFERÊNCIA	NOTA 120
Está sempre propenso a realizar algo.	RESPOSTA:	SUPERA AS EXPECTATIVAS	NOTA 110
É comprometido com o propósito da sua área, propondo ideias resolutivas e executando-as.	RESPOSTA:	EM DESENVOLVIMENTO	NOTA 90

GERENCIA EMOÇÕES			
Interage percebendo a situação vivida por outra pessoa, se coloca em seu lugar e compreende os sentimentos e as emoções de forma objetiva e racional.	RESPOSTA:	DENTRO DAS EXPECTATIVAS	NOTA 100
Proporciona uma experiência positiva a todos que se relaciona e interage.	RESPOSTA:	DENTRO DAS EXPECTATIVAS	NOTA 100
Compreende e gerencia suas emoções e aprende a lidar com as emoções e os sentimentos das pessoas a sua volta.	RESPOSTA:	ABAIXO DO ESPERADO	NOTA 80
É receptivo a novas ideias e lida com mudanças repentinas, desburocratizando processos e colocando o cliente no centro.	RESPOSTA:	É REFERÊNCIA	NOTA 120
Compreende o estado emocional das pessoas e demonstra gentileza, simpatia e respeito através de um atendimento prestativo ajudando a solucionar um problema ou uma situação.	RESPOSTA:	SUPERA AS EXPECTATIVAS	NOTA 110
É transparente, ético, coerente e demonstra interesse sincero em ouvir as pessoas.	RESPOSTA:	ABAIXO DO ESPERADO	NOTA 80
CLASSIFICAÇÃO DA COMPETÊNCIA:		DENTRO DAS EXPECTATIVAS	MÉDIA DA COMPETÊN <b>98</b>

Justificativa

Faixa de Resultados			
Escala	Definição	O que fazer	Palavras chaves
<b>É referência</b> 110,01 a 120	O colaborador excede muito as expectativas devido à alta qualidade do trabalho realizado, e muitas vezes saindo do limite de suas funções. Este colaborador é aquele que conseguiu alcançar o seu objetivo principal ou realizou um trabalho que contribuiu significativamente para os objetivos da sua Unimed	É um forte candidato para novas oportunidades e liderar projetos. Naturalmente é uma referência técnica para o time. A estratégia é elaborar um plano de retenção e analisar possibilidades de movimentações laterais e/ou verticais	Retar e engajar
<b>Supera as expectativas</b> 100,01 a 110	O colaborador apresentou um desempenho que superou as expectativas em sua área de atuação e a qualidade geral do trabalho realizado foi excelente e diferenciada	Busca constantemente novos desafios, neste caso é importante elaborar o PDI focando em seus pontos fortes, para impulsionar seu desenvolvimento	Manter e impulsionar
<b>Dentro das expectativas</b> 90,01 a 100	O colaborador demonstra pleno atendimento dos critérios definidos, de forma constante e consistente. A qualidade do trabalho em geral está de acordo com o que se espera	Apresenta condições para ir além e se desenvolver ainda mais, é importante elaborar um PDI para que seu desempenho cresça cada vez mais	Acelerar e desenvolver
<b>Dentro das expectativas</b> 90,01 a 100	O colaborador demonstra pleno atendimento dos critérios definidos, de forma constante e consistente. A qualidade do trabalho em geral está de acordo com o que se espera	Apresenta condições para ir além e se desenvolver ainda mais, é importante elaborar um PDI para que seu desempenho cresça cada vez mais	Acelerar e desenvolver
<b>Em desenvolvimento</b> 80,01 a 90	O desempenho do colaborador não atendeu às expectativas em relação às atividades que eram esperadas dele. Ou o colaborador encontra-se em processo de desenvolvimento (novo na posição) e o seu grau de atendimento oscila em relação ao que é esperado	Ao ser classificado nesta faixa, é recomendado que seja elaborado um PDI mais direcionado para o que precisa ser desenvolvido e acompanhar o andamento com conversas de desenvolvimento frequentemente	Entender os porquês
<b>Abaixo do esperado</b> De 0 a 80	O colaborador está abaixo das expectativas estabelecidas, não manifesta no seu dia-a-dia os comportamentos esperados pela Unimed	É necessário análise para entendimento do que possa estar interferindo no trabalho deste profissional e criar um plano de recuperação à curto prazo	Melhora ou sai

Média Geral	Resultado
95,8	<b>DENTRO DAS EXPECTATIVAS</b>

Assinaturas

Gestor	Colaborador
--------	-------------

