



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

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

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**DROGARIA ULTRA POPULAR**

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

**DROGARIA ULTRA POPULAR**

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF<sup>a</sup> LEONOR  
CRISTINA BUENO

AValiação DE DESEMPENHO – PROF<sup>a</sup> LEONOR CRISTINA  
BUENO

ESTUDANTES:

Giulia Oliveira C. Teixeira, RA 1012021100323

Maria Gabriela Lago Pedro, RA 1012021100403

Marco Aurélio Ferreira, RA 1012021100265

Jonatas E. Rodrigues Reis, RA 1012021200273

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>3</b>
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	7
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	9
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	11
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>12</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>13</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais o treinamento é apresentado como umas das ferramentas mais importantes para o desenvolvimento organizacional, por esse motivo as empresas começam a avaliar o desempenho dos recursos humanos como um ponto mais importante para o seu crescimento, buscando planejamento com propostas educativas para seus colaboradores no local de trabalho, com foco principal em treinar e desenvolver as competências individuais e coletivas de seus colaboradores.

Neste projeto integrado vamos apresentar modelos de treinamento e desenvolvimento organizacional e seus principais conceitos, indicações, etapas e processos e também técnicas de avaliação e modelos de avaliação e a importância dos estudos e procedimentos de treinamento e desenvolvimento, para a empresa permanecer forte no mercado organizacional buscando seu crescimento.

Dentro desse processo será exposto informações da empresa escolhida, Drogeria Ultra Popular (Vargem Grande do Sul) que gentilmente cedeu as informações através de seu gerente responsável João Batista Bugati.

# 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

**RAZÃO SOCIAL: DROGARIA ULTRA POPULAR SÃO PAULO LTDA**

**CNPJ: 06.321.821/0004-59**

**ENDEREÇO: RUA DO COMÉRCIO,251-CENTRO**

**CIDADE: VARGEM GRANDE DO SUL-SP**

**CEP:13880-000**

**PRINCIPAL ATIVIDADE ECONÔMICA: 4771-7/01 : COMÉRCIO VAREJISTA DE PRODUTOS FARMACÊUTICOS, SEM MANIPULAÇÃO DE FÓRMULAS**

**FUNDAÇÃO: 31/08/2020**

## **Missão**

Orientar, apoiar e contribuir para que nossos associados mantenham-se altamente competitivos no varejo farmacêutico, por meio de ações estratégicas voltadas à prática de preço baixo e com a máxima eficiência operacional.

## **Visão**

Ser reconhecida em todo o país como uma rede de farmácias com direcionamento para a eficiência na gestão de custos e referência em preço baixo.

## **Valores**

Comprometimento: Somos comprometidos com nossas crenças, princípios e valores, os quais são inegociáveis.

Unidade: Como grupo, devemos agir em unidade e coesão, garantindo o sucesso individual e coletivo.

Excelência: Buscamos sempre a excelência na gestão, acreditando na máxima de que tudo sempre pode ser melhorado.

Foco no Resultado: Buscamos, incansavelmente, criar um ambiente onde nossos associados, funcionários e fornecedores tenham confiança e prazer de frequentar.

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Para que um treinamento seja eficaz é preciso ter um diagnóstico de necessidades, um ambiente de aprendizagem positivo e um método de treinamento adequado. Existem métodos tradicionais que exigem um instrutor ou um facilitador e envolvem a interação presencial entre os participantes e aqueles com base em tecnologia. Estes métodos estão crescendo por causa dos aumentos potenciais na eficácia do aprendizado, bem como as reduções nos seus custos.

O treinamento e o desenvolvimento têm como foco os conhecimentos, habilidades e capacidades necessárias para atender à estratégia organizacional e à competitividade da empresa no mercado.

O que gera necessidades de treinamento e desenvolvimento são mudanças provocadas por fatores externos à organização, mudanças internas realizadas na organização e no desempenho de colaboradores.

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

Entre os métodos de treinamento e desenvolvimento existem os tradicionais e os com base em tecnologia.

Métodos tradicionais:

Palestras: podendo usar técnicas audiovisuais, onde pode haver a interação com argumentações, perguntas e respostas. Pode-se aplicar alguma atividade prática para maior entendimento e aprendizado.

Painéis: onde os palestrantes apresentam informações e fazem perguntas.

Métodos orientados pela tecnologia :

E-learning: treinamento online.

Webinar: aulas online ao vivo pela web.

Podcasts: arquivos de áudio e vídeo através da web.

Aprendizagem móvel: através de celulares e tablets.

Aprendizagem a distância: oferecido on-line, em sala de aula, virtual, etc.

Wikis: sites que permitem vários usuários criar, editar e atualizar o conteúdo e compartilhar conhecimentos.

Traçado o perfil dos principais problemas, elabora-se o diagnóstico com a proposta de intervenção, identificando-se a fonte geradora de treinamentos relacionados.

Categoria de treinamento

Formação, onde o objetivo é fornecer condições para o exercício do cargo.

Aperfeiçoamento, que tem como objetivo fornecer condições de aprimoramento e melhorias para o exercício do cargo.

Desenvolvimento, que busca fornecer condições para exercer novos cargos no futuro.

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

A empresa pesquisada Drogaria Ultra Popular tem várias formas de treinamento, não chegando a ser um padrão todas as vezes.

Em um dos casos é quando a organização contrata um colaborador, então ele é designado para tal função, e nesse momento é passado o que ele precisa treinar e aprender o que vai exercer, esse sendo o padrão.

Depois, para identificar os resultados é medido a entrega do funcionário, por meio de metas ou pelo seu desempenho, se ele exerce de forma clara com o que foi ensinado e passado. Se o colaborador não está entregando aquele resultado naquela função ou entrega de uma forma que eles não esperavam, a empresa começa a tentar melhorar o procedimento, oferecendo treinamento de uma forma mais específica, identificando os problemas, e agindo naquilo em que o colaborador tem mais dificuldade.

A organização também faz um treinamento preventivo de futuras atualizações que possam vir, a empresa disponibiliza alguns cursos para que todos possam estar fazendo, um exemplo dessas atualizações, é a Lei Geral de proteção de dados (LGPD) ou o PBM (Programa de Benefício em Medicamentos).

## **3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Os principais métodos de avaliação de desempenho são: a Autoavaliação, Avaliação por Objetivos, Avaliação por competências, Avaliação pelo Superior Direto, Avaliação da Equipe e a Avaliação do Líder. Temos como principais modelos de Avaliação de desempenho a Avaliação 90°, Avaliação 180 ° e a Avaliação 360°.

### **AUTOAVALIAÇÃO**

Nela o próprio funcionário avalia seu desempenho baseado em critérios pré-determinados. Isso ajuda no autoconhecimento do funcionário e na percepção das atitudes que devem ser mudadas para desenvolver sua carreira. Nesse método, são apresentadas questões sobre comportamento e realização de atividades cotidianas solicitadas pelo gestor.

Risco: Contar com a sinceridade dos funcionários. Muitas vezes eles nem mesmo conseguem reconhecer suas falhas. É preciso ter a certeza de que os profissionais têm um nível de maturidade suficiente para lidar com essa situação.

### **AVALIAÇÃO POR OBJETIVOS**

Essa avaliação ocorre a partir de objetivos pré-definidos alinhados às metas da organização. Os objetivos são traçados juntamente ao gestor e ligados ao departamento como um todo. O desempenho é medido a partir do cumprimento ou não do papel que o colaborador deveria exercer para atingi-los.

Porém, essas metas devem ser possíveis de se alcançar. Se elas forem fora da realidade, a equipe

se sentirá pressionada e sobrecarregada. Isso pode prejudicar o resultado da avaliação de desempenho.

### **AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS**

Nesse método de avaliação de desempenho, são estabelecidos parâmetros de competências necessárias em determinado cargo e departamento.

A partir dessas competências pré-determinadas, o desempenho do profissional é medido. Tanto habilidades técnicas quanto conhecimento teóricos

e competências comportamentais são levadas em conta.



## **AVALIAÇÃO PELO SUPERIOR DIRETO**

Trata-se do método mais tradicional, em que a performance individual do colaborador é avaliada pelo seu gestor direto, que acompanha de perto suas atividades diárias. Entre os benefícios, está a garantia de regularidade nos critérios de avaliação, o que permite que todos sejam avaliados sobre os mesmos aspectos. Porém, caso a relação entre líder e liderado não seja positiva, pode prejudicar a imparcialidade nos resultados.

## **AVALIAÇÃO DA EQUIPE**

Embora a avaliação individual seja fundamental, pois define quais as formas mais eficientes para o profissional desenvolver seu potencial, a análise do time como um todo também é fundamental. Isso porque a soma dos esforços é o que torna possível

o alcance de resultados extraordinários.

Essa avaliação visa analisar o desempenho do conjunto, seus pontos fortes e de melhoria e quais os resultados aquele time trouxe para a empresa. É importante, pois quando as equipes estão bem alinhadas, maior é a efetividade de suas ações, a troca de ideias e conhecimentos, o seu relacionamento e comunicação interpessoal, o que potencializa o alcance das metas.

## **AVALIAÇÃO DO LÍDER**

O trabalho em equipe também engloba o líder e, justamente por isso, ele também precisa de feedbacks para compreender se está caminhando na direção certa e quais mudanças são necessárias para aprimorar a sua performance. Nesse sentido, avaliação de desempenho também deve ser aplicada partindo dos colaboradores para o gestor, bem como de seus pares e superiores, o que dará uma visão geral sobre seu trabalho, sucessos e aspectos a melhorar.

## **AVALIAÇÃO 90°**

Muito tradicional dentro das organizações, é também a mais direta: o gestor de uma determinada área avalia cada um de seus subordinados. É responsável por analisar e comunicar todos os resultados.

Por ser feito pela liderança da equipe, esse modelo pode ser considerado eficiente. Entretanto, quando outros parâmetros são observados, se percebe um ponto negativo: a visão única da avaliação.

Quando é realizada apenas por uma pessoa, há o risco de um olhar defeituoso. Afinal, a proximidade do avaliador e avaliado pode influenciar muito nessa análise e não

expressar a realidade. Exemplo, se há uma relação conturbada entre os dois, é provável que o gestor não o avaliará positivamente.

### **AVALIAÇÃO 180 °**

O avaliador realiza a avaliação de desempenho junto com o avaliado. A análise e discussão do resultado são feitas em conjunto. Dessa forma, é possível entender e esclarecer todos os tópicos levantados.

Porém, ainda que seja uma maneira de se ter uma troca maior, a avaliação continua sendo feita por apenas uma pessoa. Além disso, é necessário ter um sistema maduro de avaliação de desempenho e uma ótima comunicação entre liderança e subordinados.

Ainda assim, a produtividade desse modelo não é garantida. Afinal, a análise sempre é feita de cima para baixo na hierarquia e o gestor não é avaliado.

### **AVALIAÇÃO 360 °**

É um dos modelos de avaliação mais utilizados pelas companhias que desejam uma análise mais completa porque permite que o colaborador seja avaliado por qualquer pessoa ligada a ele, tanto a gestores quanto a colegas. Tem por objetivo oferecer um resultado mais equilibrado por ser a junção de diversas opiniões.

Essa avaliação pode ser mais balanceada, mas também tem seus contras. Os avaliadores são as pessoas diretamente ligadas ao avaliado. Ou seja, possuem uma relação com ele positiva ou negativa- que pode influenciar no parecer final.

Quando os avaliadores tomam conhecimento da finalidade da avaliação que pode ser para um fim de tomada de decisões e não apenas para desenvolvimento, podem querer beneficiar ou prejudicar alguém.

## **3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO**

A alta competitividade global, as organizações de pequeno a grande porte necessitam de capacitarem e incentivarem cada vez mais seus colaboradores a qualificação.

Avaliar as competências de cada indivíduo é fundamental para o desempenho organizacional, para isso é necessário que haja um processo de avaliação de funcionários bem aplicado e bem adequado tendo em vista o contexto de trabalho e o momento da organização.

São utilizados para isso técnicas de avaliação, sendo a individual ou múltiplas.

### **Técnica de avaliação individual**

- Escalas de pontuação gráficas:

É utilizado uma escala gráfica, normalmente com 5 opções de insatisfatório a excelente, com os resultados os profissionais terão destaque seus pontos fortes e quais os seus pontos a serem trabalhados.- Escolha forçada:

O avaliador deve selecionar uma descrição prévia que mais represente o desempenho do avaliado.

- . Relatório descritivo:

Descrição de um detalhamento maior do envolvimento do avaliado na construção daquele resultado.

- Incidentes críticos:

Devem ser marcados tantos os incidentes negativos, como os positivos, isso enriquecerá muito no feedback.

- Lista de verificações:

Conhecido também por checklist, é uma ferramenta que permite a verificação e acompanhamento das tarefas de um projeto ou características de um indivíduo.

### · **Técnica de avaliação múltiplas**

- Classificação:

O gestor classifica todo o seu time do melhor para o pior desempenho.

- Comparação em pares:

Todos os membros da equipe são avaliados em pares, escolhendo um dos dois, no final ficará os mais votados que em tese tiveram o melhor resultado na equipe.

- Distribuição forçada:

Previamente a empresa determina a distribuição de profissionais por força de desempenho. Entre as quais o avaliador é forçado a escolher a mais adequada para descrever os comportamentos do avaliado.

- Gestão por objetivos:

Traz a participação dos avaliados desde a construção dos objetivos até o compromisso em definir as ações de evolução.

A empresa escolhida tem como técnica a lista de verificações, onde o gerente avalia o colaborador e o acompanhamento de suas tarefas, o colaborador pode também avaliar o gestor através de um formulário on-line em certo período do mês. Seu ponto positivo é que o gerente fica a par das funções exercidas pelos seus colaboradores acompanhar suas tarefas e entrega, o ponto negativo é que muitas vezes, por não terem uma ferramenta específica ocorre a perda de dados.

### **3.2.2           MODELOS DE AVALIAÇÃO**

O mercado de trabalho tem sofrido nos últimos anos uma constante evolução, e cada ano que vai se passando fica mais difícil encontrar um profissional qualificado e também manter um bom colaborador.

Com essa constante mudança é imprescindível que as empresas acompanhem essa evolução, utilizando um bom sistema de avaliação e aplicando seus modelos para obter um ótimo resultado focando no crescimento, qualidade e desenvolvimento de seus colaboradores.

Pensando em seu crescimento e organização, a empresa Drogaria Ultra Popular aderiu o modelo de avaliação por objetivos e resultados que é aplicado da seguinte maneira;

- O setor de Recursos humanos realiza uma avaliação sobre as vendas que cada colaborador entregou no último mês, e através desse resultado é estipulada uma nova meta para o mês +1.
- Durante o mês, o gestor de cada unidade analisa as informações das vendas de cada colaborador, para aplicar um feedback semanalmente.
- Semanalmente cada colaborador recebe um feedback de seu gestor sobre o andamento das vendas, se as vendas estão dentro da meta o gestor os motiva a manter o ritmo para superar a meta estipulada, caso o colaborador não esteja dentro da meta o gestor trabalha mais próximo desse colaborador buscando alcançar a meta e melhorar o rendimento do mesmo.

Esse modelo de avaliação é aplicado em muitas empresas no ramo de vendas, mas também pode ser aplicado em outras empresas com foco na produção, buscando um detalhamento claro das metas a serem alcançadas em medir e avaliar os resultados e crescimento dos colaboradores.

## **4. CONCLUSÃO**

Nesse projeto Integrado, buscamos apresentar informações sobre Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de desempenho. Foi escolhida a empresa Drogaria Ultra Popular de Vargem Grande do Sul para retermos informações a respeito do tema.

## REFERÊNCIAS

<<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/quais-sao-os-tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>> 08:57 21/11/2021

<https://www.situacaocadastral.info/cnpj/drogaria-ultrapopular-sao-paulo-ltda-06321821000459> 10:30 27/11/21

<<https://www.pipefy.com/pt-br/templates/avaliacao-de-desempenho/>>17:19 22/11/21

<<https://unifeob.grupoa.education/sagah/object/default/14549959>> 20/11/2021

<https://vaipe.com.br/blog/metodos-de-avaliacao-de-desempenho> >09:29 21/11/2021

[https://www.youtube.com/embed/I3m-a\\_p9E98](https://www.youtube.com/embed/I3m-a_p9E98) 16:17 14/11/2021

< <https://www.youtube.com/watch?v=MsWvv-6OIR4>> 20/11/2021