



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

Votorantim Cimentos

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

Votorantim Cimentos

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Rafaela Cristina de Oliveira, RA1012020200261

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	3
3. PROJETO INTEGRADO	4
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	4
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	4
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	6
4. CONCLUSÃO	9
REFERÊNCIAS	10
ANEXOS	11

1. INTRODUÇÃO

Segundo Chiavenato(2005), os programas de treinamento técnicos devem ser uma das prioridades nas empresas, objetivando resultados positivos como desenvolvimento das habilidades técnicas,competências e atitudes. Este trabalho desenvolvido apresenta um estudo de casa do grupo Votorantim. Com o desenvolvimento de um estudo e plano de ação para avaliações de desempenho, treinamento e desenvolvimento do capital humano, apresentando processos e técnicas eficazes, garantindo estruturação e motivação para um programa voltado em desenvolver, visando o custo benefício, com resultados impactantes sendo um diferencial competitivo no mercado ao qual o grupo está inserido.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Dados das companhia

RAZÃO SOCIAL: VOTORANTIM CIMENTOS S.A

CNPJ: 01.637.895/0001-32

Sua sede é em São Paulo,SP,possui 24 anos de existência e foi fundada em 1997, tendo como principal atividade econômica a fabricação de cimento. Cada produto que é fabricado é feito para durar, seja o cimento para uma barragem, o concreto para um viaduto, a brita para uma estrada ou a argamassa que vai dar acabamento à sua casa. A empresa tem sede no Brasil e operações em mais de 11 países nas Américas, na Europa, na África e na Ásia.

3. PROJETO INTEGRADO

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O capital humano é um ativo intangível, no entanto não menos importante nas organizações, é um importante diferencial é o tesouro para o sucesso de uma companhia. Investir em treinamento, tem se tornado um sucesso, além dos benefícios dentro do grupo. Nas unidades de estudo, vimos que a escolha de um modelo de avaliação adequado, deve ter como características básicas o propósito da empresa e o atingimento de metas específicas que se espera alcançar a médio e longo prazo. E neste caso do grupo Votorantim identificamos que um Ciclo de avaliação, deve não somente traçar um plano de desenvolvimento individual, mas como oferecer meios e estruturas para isso. Chiavenato (2009) define o treinamento como sendo o processo educacional de curto prazo, aplicado de maneira sistemática e organizada. O treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio, sendo uma maneira eficaz de agregar as pessoas, a organização e os clientes (CHIAVENATO, 2010). Nosso sucesso é sustentado por uma equipe forte e comprometida, que coloca em prática os valores e crenças da companhia. Por isso a qualidade na gestão de pessoas é algo tão prioritário para nós: acreditamos ser imprescindível oferecer ferramentas para que nosso time continue a se desenvolver. O Sistema de Desenvolvimento Votorantim (SDV) foi criado justamente para isso. Ele é um conjunto de ações que promove, sustenta e acelera o desenvolvimento dos funcionários. Uma das ferramentas utilizadas é o Ciclo de Avaliação, que avalia o desempenho dos profissionais e suas perspectivas de evolução. O processo resulta no Plano de Desenvolvimento Individual, que indica, entre outros pontos importantes, os treinamentos necessários para que o profissional continue a evoluir. Mas o Ciclo de Avaliação é apenas uma das técnicas utilizadas pelo SDV. Incentivamos nossos profissionais a ampliar o potencial e a visão global sobre a empresa por meio de intercâmbios entre áreas, dentro ou fora de suas unidades de negócio ou países.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O Treinamento e Desenvolvimento tem como objetivo capacitar e aprimorar o desempenho dos colaboradores em relação a competências comportamentais e técnicas,

auxiliando na otimização das atividades de rotina e cumprimento das metas da empresa. Este serviço é essencial para organizações comprometidas com educação corporativa e o desenvolvimento contínuo de seus colaboradores. Para que tenha eficácia no propósito, o grupo Votorantim, deve elaborar um programa de treinamento e Desenvolvimento, que garanta estruturas e retorno para o grupo e o indivíduo. Neste processo temos algumas etapas:

- 1- Conduzir uma avaliação de necessidade: fazer análises da organização e quais os propósitos, análise das pessoas e tarefas;
- 2- Garantir que os colaboradores estejam preparados para o início de um novo programa, com observações de suas atitudes e motivação;
- 3- Criar e conduzir um ambiente de aprendizado, com metas específicas, materiais claros e significativos, feedback e práticas;
- 4- Garantir a transferência de treinamento, certificando-se do apoio dos colegas e gerência;
- 5- Desenvolver um plano de avaliação, onde será possível identificar os resultados do aprendizado, escolher um modelo de avaliação (avaliação de reação, aprendizado cognitivo, avaliação com base em habilidades ou avaliação afetiva que envolve atitudes e motivação).
- 6- Escolher o método de treinamento se será à distância, presencial ou Híbrido
- 7- E por último monitorar e avaliar o programa e identificar se há necessidade de mudanças para melhoria do programa.

Com esse planejamento das ações e desenvolvimentos do programa, o grupo Votorantim conseguirá a eficácia de um programa de treinamento e desenvolvimento

evitando o desperdício de recursos, sejam eles financeiros, humanos ou tecnológicos. Trabalhando com uma assertividade maior de garantir eficácia e pessoas bem treinadas, assim como motivação e ações que ajudam a tornar o grupo com um diferencial competitivo no mercado inserido.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O diagnóstico das necessidades de treinamento nada mais é do que uma estratégia que levanta as dificuldades, os desafios e identifica o status das competências e habilidades dos colaboradores de uma empresa. Esse processo pode acontecer tanto individualmente, como por departamentos ou em toda a organização. Depois de feito o levantamento, é possível detectar as lacunas de conhecimento, identificar pontos de melhorias e, assim, traçar planos para otimizar 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. Outra vantagem relevante é que essa estratégia gera mais segurança aos colaboradores. Isso porque, por meio dela, eles podem conhecer, de fato, não só os pontos que precisam ser melhorados, mas entenderão de que forma suas habilidades serão otimizadas. Sem falar que perceberão uma preocupação genuína da empresa em relação ao seu bem-estar e desenvolvimento. Logo, como consequência direta, não apresentaram resistência para adquirir novos conhecimentos, assim como se mostraram mais produtivos. Outro benefício relevante é de que essa medida protege a segurança da empresa. Basta pensarmos que sem o conhecimento dessas necessidades, a probabilidade de saber que um funcionário não sabe utilizar um determinado software é menor. Sendo assim, ele pode expor a organização a riscos de invasão, roubos de dados e fraudes. Sem falar nas empresas que trabalham com máquinas grandes e pesadas. O mau uso desses equipamentos pode ocasionar lesões e, até mesmo, morte dos colaboradores.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada pelo RH, mais especificamente pela área de gestão de pessoas, para mensurar a performance dos colaboradores ou áreas de uma empresa. Ela pode ser realizada periodicamente de acordo com as necessidades da organização.

Essa metodologia também ajuda a entender se o funcionário está abaixo, atende ou excede o desempenho esperado pela organização e, a partir de uma análise de hard skills e soft skills, ou seja, de habilidades técnicas e comportamentais, é possível traçar um plano estratégico de acordo com a necessidade daquele funcionário ou time, como treinamentos, promoção, bonificação, desligamento, etc. Além disso, a avaliação de performance auxilia em uma visão estratégica para a empresa, pois coloca em evidência pontos fortes e pontos de melhoria, tanto no que diz respeito a cada funcionário quanto no que concerne às equipes. Dessa forma, fica mais fácil visualizar formas de aprimorar processos e gerar mais resultados. Entre os objetivos mais comuns, estão o desenvolvimento, a melhoria e a inovação. Os três pontos de atenção geram diferentes tipos de cobrança para o profissional ao serem desdobrados em metas. Essas metas ajudam a mensurar o progresso e auxiliar no direcionamento do colaborador.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

As técnicas de avaliação de desempenho são utilizadas como suportes metodológicos para o sistema de avaliação de desempenho nas organizações.

Algumas técnicas são mais tradicionais e atualmente pouco usuais, enquanto que as mais utilizadas nas organizações, seja pelo método individual ou coletivo, são aquelas em que seus objetivos estejam alinhadas à estratégia organizacional fomentando o desenvolvimento de competências humanas. Na sociedade do conhecimento, em meio a uma rede plural de relações materiais e imateriais que estabelecemos em nossa jornada laboral, avaliar a performance dos colaboradores torna-se cada vez mais complexo. As organizações do trabalho, assim, necessitam mobilizar técnicas de avaliação suficientemente eficientes para que possam mensurar o que é necessário medir no escopo do modelo de avaliação escolhido. Desse modo, são várias as técnicas que

podem ser utilizadas nas etapas de um modelo de avaliação: técnicas de observação, entrevistas, aplicação de questionários estruturados, do tipo Likert, registro comportamental, etc. A preocupação da empresa com processos de medição e avaliação das pessoas ocorre em decorrência da necessidade de avaliação de resultados que se pretende alcançar em determinado período — o que ilustra a performance organizacional, de modo ampliado. Dessa maneira, a partir da mensuração da performance de seus colaboradores, a organização pode identificar pontos críticos e pontos positivos, respondendo com ações para mitigar os gaps (o que é ponto fraco e precisa ser melhorado), por um lado, e fomentando ainda mais os pontos fortes, por outro.



3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

O primeiro passo para fazer essa avaliação é entender as medições como eventos cíclicos. Dentro de um período preestabelecido, mês, trimestre, semestre, ano etc... o RH retorna ao processo e, aos poucos, cria um histórico dos profissionais da empresa. Logo, para estruturar os processos de gestão, é preciso escolher um modelo que, a cada aplicação das pesquisas, torne a mensuração mais adequada para extrair as informações necessárias para tomar decisões.

A ferramenta utilizada no Grupo Votorantim foi criada para atender as demandas da empresa relacionadas ao desempenho dos colaboradores do grupo. Um dos principais objetivos do SDV, é permitir o melhor uso do capital humano, desenvolver talentos e capacidades para melhor atender os desafios dos negócios. A avaliação dessa ferramenta é composta por duas perspectivas: desempenho e potencial. O desempenho é avaliado por meio de formulários e é composto por metas, desempenhos da função e aplicação de crenças (deflator) nos modelos: 90° que é autoavaliação e avaliação do gestor e 180° que atua como avaliação, avaliação do gestor e avaliação dos subordinados. Potencial capacita para realizar e desempenhar funções em circunstâncias novas e desconhecidas. Um dos principais componentes de potencial é a agilidade em aprender, a habilidade para aprender com os próprios fracassos, acertos e experiências. Essa agilidade será avaliada por um gestor por meio de um questionário. Esse modo de avaliação tem sido muito eficaz, e pode ser aplicado em outras empresas, se desenvolvido e em estruturada a aplicação desse sistema de desenvolvimento pode trazer uma aceleração, e um desenvolvimento inteligente e sádico para os colaboradores.

Existem outros modelos de avaliação do desempenho como:

Avaliação 360° é uma ferramenta eficiente de feedback, onde o colaborador tem a oportunidade de se auto avaliar, e a avaliação de seus superiores e colegas de trabalho.

Método SMART é um método para criar metas, e estabelecer objetivos mais realizáveis. É um dos métodos mais contemporâneos e utilizados nos dias de hoje. Existem vários tipos de métodos de avaliação de desempenho, e a empresa terá que realizar uma pesquisa e encontrar qual será o mais adequado para sua realidade.

4. CONCLUSÃO

É no entanto que apresentei no presente trabalho, os métodos e metas precisam ser pré definidos e implementados, garantindo eficácia e retorno do treinamento dos colaboradores .O mundo do trabalho está mudando, cada vez mais os avanços tecnológicos em automação, comunicação e informática estão inseridos nos novos modelos de gestão. Com esse cenário o debate sobre os temas compõem a modernidade organizacional. Desta forma discutir e implementar programas de treinamento e desenvolvimento claros e objetivos, contribuem para o sucesso do negócio como um todo.

REFERÊNCIAS

<http://www.votorantimcimentos.com/pt-BR/company/Paginas/SubHome.aspx>

www.informecadastral.com.br

<https://blog.eadplataforma.com/ead-para-empresas/o-que-e-diagnostico-necessidades-treinamento/>

<https://www.gupy.io/blog/avaliacao-de-desempenho>

<https://unifeob.grupoa.education/sagah/object/default/15946189>

ANEXOS