



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

<PRIMER INOX>

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

<PRIMER INOX>

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AValiação DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Camila Faquieri Maia RA- 1012020101022

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	3
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 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	11
4. CONCLUSÃO	13
REFERÊNCIAS	13

1. INTRODUÇÃO

O objetivo e razão deste trabalho foi localizar uma empresa onde encontraria informações sobre treinamento e desenvolvimento. Visando todos os conceitos aprendido e praticado em cada unidade de estudo, seguimos para uma pesquisa mais profunda com a empresa Primer Inox , onde aconteceu uma conversa boa que nos trouxe frutos para acrescentar em nosso trabalho e também deu a oportunidade de um contato tácito nas funções do recursos humanos.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Primer Inox (instalações e montagens industriais), localizada em Espírito Santo Do Pinhal-Sp, Rua- Avenida romualdo de souza brito, 2290- Jardim das rosas. Cnpj- 20.902.418/0001-00.

A empresa oferece serviços de instalações industriais e equipamentos para indústrias alimentícias, farmacêuticas, veterinária, química e cosmética.

Os produtos fabricados na empresa são: caldeiraria em geral utilizando material totalmente em aço inoxidável: mobiliários em geral (cadeiras, bancos, armários, gabinetes, carrinhos, etc..) , tanques e reatores de 10 a 2000 litros; tanques exclusivos para fermentação de vinho de 30 a 5000 litros; utensílios em geral (copos, conchas, canecas, recipientes de diversos volumes, etc..) esteiras, revisores de ampolas, amostradores sólidos e líquidos.

Seu objetivo é atender todos os clientes com excelência e produzir um produto/realizar um serviço de extrema qualidade para aumentar os resultados e conseqüentemente o lucro da empresa.

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A diferença entre treinamento e desenvolvimento, é que o treinamento é orientado para o presente no cargo atual para melhorar habilidades e capacidades, desempenho imediato. Já o desenvolvimento foca em geral, os cargos a serem ocupados futuramente, habilidades e capacidades que serão requeridas.

Através do treinamento a pessoa pode assimilar informações adquirindo conhecimentos

- desenvolvendo habilidades

- com atitudes e comportamentos diferentes

- como também desenvolvendo conceitos

- elevando o nível de abstração

Treinar e desenvolver pessoas é um ótimo investimento para desenvolvimento organizacional, pessoal e proporciona um ambiente motivador, atendendo aos resultados organizacionais e pessoais.

Tipos de treinamento

- Reciclagem e atualização profissional

Ocorre quando as competências do colaborador estão defasadas em relação às melhores práticas do mercado. Por exemplo, se a linha de produção agora é automatizada, os profissionais que trabalhavam com processos manuais precisam se atualizar.

- Habilidades de gerência e supervisão

Existe um ciclo natural de profissionais ocupando posições à frente das equipes, especialmente de gerência e supervisão. Assim, é bastante comum programas de treinamento para realizar o preenchimento desses cargos via recrutamento interno.

- Redução de gaps de competência

Especialmente nas organizações que fazem a gestão por competências, o mapeamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes é constante. Em conjunto

com avaliações de desempenho, dão origem a treinamentos em que se busca suprir deficiências.

-Integração e promoção de pessoas

Quando um candidato é admitido ou um colaborador é promovido, o RH precisa adaptar o profissional ao novo cargo. Isso passa por treinamentos tanto voltados para competências como para desenvolvimento de relações com a equipe.

-Soft skills

Uma área em crescimento é o treinamento de comportamentos e atitudes. É o caso de quando a Gestão de Pessoas busca melhorias em trabalho em equipe, assiduidade, comprometimento, resolução de problemas, criatividade etc.

Tipos de desenvolvimento

-Carreira

Atua em paralelo ao plano de carreira, ou seja, o RH precisa identificar quais são as necessidades para que as pessoas consigam sair dos níveis menores para cargos e salários mais altos.

-Educação continuada

Especialmente em cargos técnicos, os profissionais precisam manter rotinas de aprendizado após a formação inicial. Aqui, além de programas de treinamentos da empresa, é comum o oferecimento de especializações e cursos externos.

-Gestão da mudança

É o trabalho para manter a organização adequada às inovações. Por meio da capacitação dos profissionais, o negócio se torna apto a viver em novos cenários econômicos, sociais e tecnológicos.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

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;

-Apresentação de alunos, seminários e trabalhos etc...

Métodos orientados pela tecnologia

- E- learning : treinamento on-line
- Webinar : aulas online ao vivo pela web;
- Podcast : arquivos, áudio e vídeos através da web
- Aprendizagem notável: através de celulares e tablets
- Aprendizagem a distância : oferecido, on-line , em sala de aula virtual etc..
- Wikis : sites que permitem vários usuários criarem, editarem e atualizarem o conteúdo e compartilharem conhecimentos:

A tecnologia possibilita que os treinamentos aconteçam no ambiente de trabalho, o treinamento faz seu horário de treinamento que melhor atenda à suas necessidades. No caso do estudante, também possibilita que optem por estudar à distância, fazendo sua agenda que melhor adequa à sua rotina diária

Métodos de desenvolvimento

Rotação

Permitir que o colaborador exerça diferentes funções na organização, a fim de ganhar experiência, ter realizações e desenvolver competências.

Qualificação externa

Dar acesso a programas oferecidos por instituições de ensino, como cursos profissionalizantes, escolas técnicas, graduações e pós-graduações.

Feedback

Conceder retornos sobre o trabalho e competência do colaborador após certos períodos ou tarefas, visando a melhoria contínua.

Mentoring

Escolher profissionais bem-sucedidos para orientar os que aspiram os cargos mais elevados da organização.

Selecione o tipo de programa que será utilizado e quais objetivos devem ser alcançados

Como será visto mais adiante, existem muitos tipos de programas de capacitação. De treinamentos online a treinamentos presenciais, de programas executivos a jogos empresariais. A definição do melhor vai variar de acordo com o objetivo desejado.

Então, é importante estabelecer um objetivo claro para o programa de treinamento e desenvolvimento. Ao final, quais competências os profissionais deverão ter e como isso será útil para o crescimento do negócio ou área em específico?

Todo objetivo deve ser desenvolvido seguindo o padrão SMART, um acrônimo de cinco palavras do inglês. Isto é, todo objetivo deve ser: específico, mensurável, alcançável, relevante para a empresa e temporal (com prazo bem estabelecido).

Encontre um ambiente propício para a capacitação

Toda capacitação deve ocorrer em um ambiente adequado, capaz de otimizar o aprendizado dos profissionais e estimular a participação dos indivíduos. Para escolher um bom ambiente, os seguintes itens devem ser considerados:

- ausência de ruídos;
 - espaço adequado;
 - qualidade do acesso à internet (em especial, para treinamentos EAD);
 - iluminação do ambiente;
 - acessibilidade para portadores de necessidades especiais;
 - adequação às normas legais existentes (como alvará do corpo de bombeiros);
 - móveis que atendam aos padrões de ergonomia;
 - existência de recursos audiovisuais (som, Datashow, microfone etc.).
- Esses são alguns dos principais, mas é claro que a lista pode ser muito maior, dependendo do tipo de treinamento que será realizado. Por essa razão, o mais indicado é criar um checklist, e só depois partir para a busca de um ambiente que atenda às necessidades.

Segundo Chiavenato (1999, p. 290), “os processos de desenvolvimento de pessoas está intimamente relacionado com a educação das pessoas”. Ou seja, educar significa desenvolver capacidades físicas, morais e intelectuais nas pessoas, tornando-se assim um patrimônio único que estará com a pessoa para sempre. Stamp (1993 apud DUTRA, 2002, p. 102) aponta “sabemos hoje que, quando uma pessoa aprende a atuar em determinado nível de 19 complexidade, ela não regride para níveis menores. Ao contrário, quando tem que trabalhar em níveis menores de complexidade, a pessoa sente-se frustrada e não desafiada”.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Atualmente na empresa Primer Inox o processo de treinamento e desenvolvimento são:

- Treinamento de integração , onde se apresenta a missão,visão e valores da empresa
- Treinamento comportamental , para corrigir atitudes pontuais dos funcionários que podem acabar prejudicando o desempenho da equipe e, conseqüentemente, do negócio.
- Treinamento técnico , desenvolvimento de funcionários em determinadas habilidades e competências, fazendo-os adquirir as habilidades necessárias para uma determinada função.

– Desenvolvimento de Liderança , usadas para aperfeiçoar as habilidades técnicas e comportamentais de um profissional em papel de liderança. Ter bons líderes é um dos pilares do sucesso de uma empresa.

– Treinamento motivacional , onde a empresa expõe suas metas e motiva seus funcionários a promover um engajamento no trabalho

– Treinamento de equipe , termos de habilidade, conhecimento e comunicação

A empresa sempre revisa cada treinamento de acordo com o desenvolvimento de seus funcionários, buscando uma boa visão e confiança de seus funcionários, Sempre interessada a crescer a empresa dá oportunidades a seus funcionários para participarem de seus projetos de montagens em grandes empresas que adquirem o seu produto ou serviço, sendo assim ela contribui motivação a sua equipe e oxigena o conhecimento e habilidades dos mesmos.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação do desempenho é algo que fazemos sempre e em todas as circunstâncias e situações : o filme que assistimos, o jogo de futebol, a comida do restaurante ou a cerveja do bar da esquina, o livro que lemos, o carro que compramos.No fundo; a avaliação representa uma estimativa ou apreciação a respeito de uma pessoa ou coisa.E, como não podia deixar de ser, as empresas também se preocupam em avaliar o desempenho dos seus funcionários, desde o presidente até o mais humilde dos operários, para saber se estão se saindo bem, se estão trabalhando dentro das expectativas, se precisam ser treinados, promovidos, substituídos, motivados ou simplesmente aconselhados.

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.

Quais são os objetivos da avaliação de desempenho?

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. Conheça algumas delas a seguir:

1. Metas de desenvolvimento

Correspondem ao crescimento profissional ou pessoal. Aqui, você identifica o potencial do colaborador e busca a promoção das competências-chave para concretizá-lo.

2. Metas de melhoria

São os casos de corrigir o desempenho. Isso ocorre quando os relatórios apontam uma performance aquém dos padrões e requisitos esperados, e o RH deve acompanhar a evolução dos indicadores.

3. Metas de inovação

Consiste na criação de novas funções para aumentar a entrega de produtividade. É um fator determinante para o sucesso da empresa, porque, como o mundo vem se transformando rapidamente, as organizações são constantemente chamadas a inovar.

4. Metas Smart

Escolhendo as metas de desenvolvimento, melhoria e inovação, ou focando em outro aspecto, será importante estabelecer níveis de exigência adequados. A metodologia smart pode auxiliar bastante, uma vez que estabelece que as metas devem ser:

- algo claramente identificável e particularizado (específicas);
- aferríveis em termos quantitativos ou qualitativos(mensuráveis);
- um patamar dentro das possibilidades, forças e recursos dos destinatários (atingíveis);
- um fator realmente importante para empresa (relevantes);
- concretizáveis dentro de um prazo (definidas no tempo).

Ao considerar os cinco critérios, você promoverá a transparência nas avaliações de desempenho. Afinal, todos saberão quais são as expectativas, e elas serão justas.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Técnicas de avaliação múltiplos

- classificação
- comparação
- distribuição em apres
- gestão por objetivos

Técnicas da avaliação individual

- escalas de pontuação gráficas
- escolha forçada
- relatório descritivo
- incidentes críticos
- listas de verificações
- escalas de comportamentos

As diferentes técnicas de avaliação de desempenho, representam o meio utilizado para produzir/coletar dados, as quais serão utilizados para mensurar determinados aspectos da cotidianidade organizacional, a partir dos critérios de serem observados e analisados

Pesquisas qualitativas podem ser caracterizadas pela busca da compreensão como princípio do conhecimento, com foco no estudo da rede de relações possíveis ao lugar de explicadas por meio do isolamento de variáveis, Sentimentos ou crenças subjetivas sobre as experiências.

Pesquisas qualitativas, conforme explicam Papalia e Feldman lidam com dados numericamente medidas, incluindo análise estratégicas onde pode mensurar o nível de engajamento de colaboradores.

Ainda pode ser mista, quanti-qualitativa quando o pesquisador concilia as diferentes perspectivas no planejamento de sua pesquisa

Técnica de coleta

observação: pode auxiliar na aproximação do pesquisador/observador com a realidade/racionalidade local dos pesquisados/avaliados

entrevista: elaborado e aplicado nos roteiros, perguntas orientadas pelo objeto que se deseja estudar

pesquisa documental: busca informações complementares por meio da mineração de dados diversas, como números, notícias, ofícios organograma organizacional, desempenho de outros membros da equipe

questionários: perguntas fechadas, adotando escala likert

entrevista estruturada fechada: comparação imediata, em geral mediante tratamentos específicos

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Avaliação por KPI

serve para medir a evolução e o desenvolvimento dos resultados desejados, assim como verificar se os objetivos estipulados inicialmente serão cumpridos.

Avaliação método smart

planejamento e definição de metas coerentes, de acordo com a realidade organizacional

Avaliação por competências e cargos

usado na maximização de resultados dos indivíduos. É necessário que todos os colaboradores tenham bem alinhadas a descrição de seus cargos.

Avaliação por perímetro

desempenho de um profissional, da equipe ou setor, abrange toda a organização

Avaliação 360°

mesmo critério, respeitando e usando visões diferentes, para avaliar o desempenho de todos os colaboradores, equipes, gestores, chefes, clientes, a própria organização e inclusive autoavaliação

Avaliação 180°

aplicada pelos gestores da organização, onde colaboradores são cobrados pelo resultado das metas, e os mesmos recebem instruções, dicas, aconselhamento e direção

De acordo com Peixoto e Caetano (2013) o desempenho é inerente ao relacionamento humano, à convivência familiar e profissional, dentro dos diversos ambientes psicossociais. Não podem ser feitos de forma empírica, mas deve-se recorrer a recursos metodológicos, os chamados modelos, que tornam o processo mais dinâmico e assertivo.

Segundo Schmidt, Santos e Martins (2006) a gestão de desempenho é uma ferramenta gerencial que possibilita mensurar o quanto a performance dos colaboradores de uma organização ou setor de trabalho está contribuindo para o atingimento dos objetivos organizacionais .

A empresa Primer Inox utiliza o método de avaliação por KPI e 360° ,pois deste modo ela consegue avaliar a evolução do desenvolvimento e também consegue avaliar todos sem exceção, até mesmo cada cliente sendo assim os critérios desejados por eles. Conhecendo melhor a cada um de seus clientes é mais fácil a comunicação com eles e atender a seus pedidos. Conhecendo cada um de sua empresa contribui para um melhoramento ao todo, sendo assim todos se desenvolvem e evoluem juntos em busca de uma empresa melhor

4. CONCLUSÃO

Os principais pontos mais abordados nesse projeto, foram os diversos tipos e métodos de treinamento e desenvolvimento, mais usados e tecnológicos. Os modelos de avaliação de desempenho, quais são as técnicas para praticar uma avaliação e modelos. Quais os treinamentos feitos pela empresa escolhida, qual o método de avaliação que ela utiliza.

Durante a pesquisa foram absorvidas diversas habilidades e aprendizados, a única dificuldade que encontrei foi o tempo em associar todas as tarefas à pesquisa feita com a empresa.

REFERÊNCIAS

DIAS, Mariana **Treinamento e Desenvolvimento** 03 de novembro de 2021 Disponível em <https://www.gupy.io/blog/treinamento-e-desenvolvimento>

CHIAVENATO, Idalberto **Treinamento e Desenvolvimento** editora Manole, Barueri, SP, 2010

ARMBRUST, Gabrielle **Avaliação de desempenho** 09 de novembro de 2021 Disponível em

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

CHIAVENATO, Idalberto **Avaliação de desempenho** editora Manole, Barueri, SP, 2010

ALBARELLO, Amália Beatriz **Técnicas de avaliação** editora Sagah

ALBARELLO, Amália Beatriz **Modelos de avaliação** editora Sagah

ANEXOS

I