



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**INSTITUTO BEZERRA DE MENEZES**

**MANTENEDORA-ASSOCIAÇÃO ESPÍRITA  
VICENTE DE PAULO**

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

**INSTITUTO BEZERRA DE MENEZES**

**MANTENEDORA-ASSOCIAÇÃO ESPÍRITA  
VICENTE DE PAULO**

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:

ALESSANDRA REGINA BRUSCAGINI, RA 1012020100500  
PATRICIA MALVESTITI DA SILVA, RA 1012020100289

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>  |
| <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 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO  | 9         |
| 3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO  | 9         |
| 3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO   | 11        |
| <b>4. CONCLUSÃO</b>  | <b>15</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b>   | <b>16</b> |

# 1. INTRODUÇÃO

O estudo sobre a área de desenvolvimento em recursos humanos é importante em todos os setores, sejam eles públicos ou privados. São organizações do setor público: prefeituras, câmaras legislativas, governos estaduais e governo federal. No setor privado, concentram-se as empresas de varejo, serviços, indústrias e também as empresas sem fins lucrativos. No caso deste projeto, o trabalho desenvolvido foi junto a uma organização sem fins lucrativos, que administra um hospital psiquiátrico na cidade de Espírito Santo do Pinhal/SP.

As organizações, públicas ou privadas, têm mostrado bastante interesse ao perceber a grande importância das pessoas nos negócios, em relação ao capital intelectual e como desenvolvem suas tendências atuais na busca de resultados. A exigência do mundo moderno é cada vez maior. Compreende-se que, com ausência de pessoas, torna-se inviável a oferta de serviços de qualidade. Nota-se que para as pessoas atingirem seus objetivos pessoais e individuais quase sempre dependem direta ou indiretamente das organizações para as quais labutam. Segundo elas, para ter sucesso pessoal e financeiro, por exemplo, significa crescer nas organizações; todavia, as organizações precisam das pessoas para operar, produzir seus bens e serviços, atender seus clientes, competir no mercado e atingir seus objetivos estratégicos e globais.

Assim, o contexto em que se situa a Gestão de Pessoas é representado pelas organizações e pelas pessoas. Sem organizações e sem as pessoas não haveria Gestão de Pessoas. Todavia, as organizações se constituem de pessoas e através delas conseguem atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E entende-se que para as pessoas, as organizações são o ponto de partida, pois constituem o meio pelo qual elas podem alcançar objetivos pessoais com um custo mínimo de tempo, de esforço e de conflito.

# 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

O Instituto Bezerra de Menezes é uma empresa sem fins lucrativos, localizada à Rua Dr. Abelardo Vergueiro Cesar, n.33, Centro, em Espírito Santo do Pinhal, estado de São Paulo, é inscrita no CNPJ n.54.228.366/0002-22 e mantida pela Associação Espírita Vicente de Paulo que tem como principal atividade, serviço hospitalar e saúde mental, os telefones para contato são (19) 3651-1762/1757/1862 e o email para contato é [rhibmdp@gmail.com](mailto:rhibmdp@gmail.com).

O Instituto “Bezerra de Menezes” mantém até hoje, sua filosofia de trabalho focado no princípio da fraternidade, que é proporcionar tratamento humano e digno ao portador de transtorno mental e ao dependente químico.

### **3. PROJETO INTEGRADO**

O presente trabalho foi desenvolvido para mostrar a estrutura de Treinamento e Desenvolvimento e a Aplicação de Avaliação de Desempenho que é aplicada hoje no Instituto Bezerra de Menezes, será demonstrado de que forma essas ferramentas trazem benefícios aos colaboradores e à toda a gestão da empresa.

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

O treinamento e desenvolvimento de pessoas é uma das ferramentas estratégicas que podem beneficiar os negócios e trazer melhores resultados. Diante de tantas transformações no mundo corporativo e os avanços da era da informação, as empresas precisam traçar novos objetivos e utilizar estratégias eficientes para alcançá-los. Contudo, para obter êxito no T&D, os gestores precisam alinhar os treinamentos aos objetivos e necessidades da empresa e se adaptar às constantes mudanças do mercado. Dessa forma, será possível impactar positivamente o desenvolvimento da equipe e atender as expectativas da organização. O treinamento e desenvolvimento de pessoas é um processo que busca treinar os colaboradores de uma empresa e desenvolver as competências necessárias para exercerem as suas rotinas de trabalho na organização. O T&D pode tanto aprimorar as competências que um profissional já possui, quanto desenvolver novas. Elas podem ser relacionadas a habilidades técnicas ou então comportamentais. Apesar de serem utilizados como um único processo, treinamento e desenvolvimento são conceitos distintos. Veja abaixo a diferença segundo as definições de Chiavenato:

- **Treinamento** : “O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas como desempenho imediato do cargo.”

Portanto, o treinamento são as ações que buscam a capacitação do colaborador para suprir necessidades imediatas. Os gestores identificam um gap na equipe, como por exemplo a utilização de um novo sistema. Em seguida, eles irão promover um treinamento pontual para capacitar os profissionais a utilizarem o sistema abordado.

- **Desenvolvimento**: “O desenvolvimento de pessoas focaliza em geral os cargos a serem ocupados futuramente na organização e as novas habilidades e competências que serão requeridas.”

Já o desenvolvimento está ligado ao conjunto dos treinamentos, ou seja, é uma estratégia contínua de aprendizagem. Ele visa as transformações de longo prazo, por meio de treinamentos contínuos e planejados, que capacitam e fazem os colaboradores evoluírem em suas carreiras profissionais.

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

Não existe um método único de seleção de diagnóstico para todas as empresas. Cada uma irá escolher e adequar seu melhor modelo de acordo com suas características e com suas necessidades, que podem incluir o porte, o número de empregados, o objetivo, a cultura e a situação de mercado.

Há uma variedade de métodos para avaliar o desempenho humanos, muitas organizações constroem seus próprios sistemas de avaliação ajustados às características

peculiares de seu pessoal. Os métodos tradicionais de avaliação de desempenho mais utilizados são: métodos de apresentação, métodos práticos e métodos de formação de grupos.

- 1. Métodos de apresentação** são aqueles que possuem as informações a serem repassadas para o grupo como fatos, processos e resolução de problemas. Incluem se palestras, vídeos, livros de exercícios e manuais, DVDs e jogos, ou seja, uma combinação de métodos que pode envolver os aprendizes ativamente e ajudar na transferência do treinamento
- 2. Métodos práticos** são aqueles utilizados dentro do ambiente de trabalho; são estudos de casos, jogos, dramatizações, modelagem de comportamento. Com isso faz com que a empresa conheça o colaborador pela sua forma de lidar com certos assuntos e até mesmo com uma situação entre os membros de sua equipe.
- 3. Método de formação de grupos**, aprendizagem por ação e aprendizagem por aventura focam em ajudar as equipes a ampliarem as habilidades necessárias ao trabalho em equipe eficaz (autoconhecimento, resolução de conflitos e coordenação) e a construírem coesão e identidade para a equipe. As técnicas de formação de grupos podem abarcar o uso de métodos de apresentação, bem como de exercícios nos quais os integrantes da equipe precisam interagir e comunicar-se entre si.

Já o uso da tecnologia para treinamento é uma forma mais atual de potencializar os resultados dentro de uma empresa. Com esse investimento é possível que os colaboradores desenvolvam novas aprendizagens e que combinem ferramentas atuais com os conhecimentos necessários para o ambiente de trabalho.

No mercado existem diversas formas de aplicar as tecnologias, seja de maneira presencial ou virtual. Por isso, separamos aqui alguns dos principais modelos online para que você escolha o melhor para sua empresa.

Investir em tecnologia de treinamento incentiva que a empresa construa projetos de aprendizagem inovadores, com diferentes métodos para estudos e com recursos que irão ajudar no desenvolvimento dos colaboradores.

Essa diversidade é primordial para potencializar e fazer com que eles se tornem funcionários cada vez mais de alta performance.

Para quem está pensando em adotar a tecnologia de treinamento de maneira remota, esses são alguns dos benefícios:

- Acesso aos conteúdos a qualquer momento;
- Redução de custos com impressão de materiais e reserva de locais para treinamentos;
- Oferecer conteúdos personalizados;
- Flexibilidade de horários para assistir e reassistir às aulas.

A tecnologia para treinamento é uma grande aliada dentro das empresas. Mesmo que muitos segmentos queiram manter o ensino tradicional entre os colaboradores, oferecer ferramentas como aulas EaD é uma maneira de investir em mudanças positivas para o mercado.

No Instituto Bezerra de Menezes utilizamos muito o método de apresentação aos colaboradores, mas com o estudo vimos que poderíamos aplicar também os outros métodos como os práticos e o de formação de grupo que seria bem interessante para que os colaboradores da empresa se aproximem mais e consigam lidar melhor com as situações do dia a dia dentro da instituição. Já o uso da tecnologia em treinamentos aos colaboradores utiliza-se muito pouco por ser uma instituição sem fins lucrativos e não dispõe de muitos equipamentos para a execução da tarefa.

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

Um treinamento de recursos humanos normalmente é antecedido pelo diagnóstico inicial do levantamento das necessidades e dos problemas que irão motivá-lo. A metodologia mais clássica, comum e tradicional empregada neste caso é a

constatação negativa de desempenho de um funcionário. Isso ocorre, por sua vez, quando sua atuação no trabalho encontra-se aquém do que é exigido por seu cargo, cujo teor encontra-se normalmente presente nos documentos internos de descrição de cargos e similares. Em outras palavras, o parâmetro mais comum para a necessidade de treinamento é a diferença entre o que um funcionário faz e o que deveria fazer, o que pode ser expressado através de uma avaliação de desempenho.

Dada a importância já exposta do treinamento, é indispensável que os gerentes de recursos humanos atente-se a quais funcionários e setores mais carecem de treinamento, quais os focos de baixa produtividade, e qual o número e a essência das reclamações dos clientes, bem como a forma de treinamento mais adequada a ser empregada.

As análises de necessidades de treinamento, necessitam incluir além de diagnósticos de discrepâncias atuais de desempenho, o prognóstico de necessidade futuras de aprendizagem.

Ressaltam que outra metodologia frequentemente usada é a avaliação da própria produtividade da empresa, externada por fatores como feedback dos clientes em relação aos bens e serviços oferecidos pela organização, a produtos devolvidos, ou a desempenho abaixo do esperado dos empregados. Em algumas organizações, este processo pode ocorrer de modo mais subjetivo e espontâneo, quando, por exemplo, há a solicitação de treinamento expressada diretamente por supervisores e por gerentes.

A experiência de trabalho dentro do Instituto Bezerra de Menezes vem mostrando dia a dia que cada indivíduo é diferente do outro, por isso nem todos conseguem executar o mesmo trabalho da mesma maneira, cada um tem uma atitude individual de serviço.

De forma prática, o levantamento de necessidades de treinamento (LNT) é o processo feito para identificar quais são as dificuldades, as lacunas e as oportunidades de crescimento do nosso time. Nesse levantamento, as necessidades são identificadas, basicamente analisando qual é a diferença entre aquilo que o colaborador deveria saber fazer e o que ele realmente faz dia a dia. Assim é possível diagnosticar quais são as carências de conhecimento ou habilidades no desempenho atual do colaborador.

Com o LNT conseguimos identificar essas brechas e traçar planos para melhorar a performance dos seus colaboradores dentro do Instituto Bezerra de Menezes.

## **3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Avaliar o desempenho individual é um instrumento que fornece subsídios para a várias tomadas de decisões da empresa como por exemplo: planejamento, remuneração, promoção, treinamentos, seleção e demissão. Avaliar cada indivíduo da empresa está diretamente ligado às atitudes e ao clima organizacional. Os colaboradores carecem de reconhecimento, recompensa, instrução, direcionamento, aprendizado e acompanhamento, o que faz as avaliações de desempenho serem cada vez mais importantes para a gestão do negócio, das necessidades emergentes e orientação para política de desenvolvimento de líderes e de suas equipes. Os fatores de avaliação podem ser: relacionamento com o trabalho, compromisso com resultados, aperfeiçoamento e inovação, gestão de pessoas e gestão de resultados. Cada organização estabelece a melhor técnica de avaliação e a periodicidade para a sua execução que pode ser mensal, trimestral, semestral ou anual, de acordo com a necessidade da empresa. O processo de medição e avaliação de pessoas ocorrerá dentro do período determinado pela empresa.

Sendo assim, a avaliação de desempenho é importante tanto para a empresa quanto para o colaborador, pois a empresa passará a conhecer seu pessoal, e podendo extrair dele um melhor e maior rendimento; e o colaborador, conhecendo as suas qualidades e pontos fracos, ficará mais seguro quanto às suas chances.

O objetivo principal da avaliação de desempenho é conhecer o “homem” que está dentro da organização, através da maior ou menor eficiência no trabalho.

### **3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO**

A avaliação de desempenho é algo comum. Qualquer organização realiza algum tipo de avaliação do desempenho humano, seja formalmente ou informalmente, com ou sem a utilização de métodos científicos. Com o aumento da concorrência entre as empresas, a elevação do nível de exigências do consumidor e as mudanças no cenário

global, as organizações têm implementado sistemas de avaliação de desempenho formais e tecnicamente elaborados, visto que é uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial, subjetiva e unilateral. Quando descrevemos um cargo específico, atribuímos a ele os deveres e responsabilidades a serem cumpridos por seus ocupantes, porém nem sempre aquilo que o colaborador faz corresponde ao que se espera dele, pode ocorrer o um hiato entre o desempenho real e o esperado, é o que chamamos de: “discrepância de desempenho”. A grande questão é: qual o nível ou extensão desta “discrepância de desempenho” para cada colaborador e seu reflexo para o alcance dos objetivos organizacionais? A identificação e correção dos problemas de desempenho serão obtidas através da resposta a este questionamento. A avaliação de desempenho ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente e/ou insatisfatório, possibilitando sua correção com a participação do colaborador avaliado. Além disso, ela possibilita: definir o grau de contribuição de cada colaborador, identificar a eficácia dos programas de treinamento, obter subsídios para promoção e remuneração, obter subsídios para elaboração de planos de ação para desempenhos insatisfatórios, promover autodesenvolvimento e autoconhecimento dos colaboradores, obter subsídio para elaboração de planos de ação para corrigir desempenhos insatisfatórios. Entre os benefícios da avaliação de desempenho podemos citar: melhora a produtividade do indivíduo à medida em que é aceita pelo funcionário e pela organização; analisa o desempenho do colaborador dentro do cargo ocupado, contribuindo assim para o alcance das metas e objetivos estabelecidos. Portanto a avaliação de desempenho deve ser encarada como um meio para o desenvolvimento dos Recursos Humanos da organização.

A empresa passa a conhecer melhor seus recursos e pode definir, com base nos resultados apresentados, estratégias de desenvolvimento para atuar em padrão de excelência; os empregados passam a atuar de forma mais assertiva e a se destacar em diversos contextos e ações de desenvolvimento;

No processo de avaliação de desempenho, tanto o avaliador quanto o avaliado devem ter uma compreensão comum do que seja o desempenho esperado. Isso implica a necessidade de se especificarem objetivos. A experiência de trabalho nos mostra que cada

indivíduo é diferente do outro. Por isso, nem todos executam os mesmos trabalhos, ou, ainda, cada um deles apresenta uma atitude individual no serviço.

A avaliação de desempenho é importante para a empresa porque facilita a identificação dos perfis profissionais existentes dentro de uma organização, ajudando a conhecer os pontos fortes de cada um, bem como os pontos de melhoria. Esse mapeamento ajuda a empresa de diversas formas.

Primeiro, para traçar um plano de desenvolvimento coerente com as suas necessidades. Além disso, contribui para tomadas de decisão relacionadas a diversas práticas de recursos humanos, tais como bonificações, aumento de salário, promoções.

A avaliação de desempenho humano dentro do Instituto Bezerra de Menezes é desempenhada pelos chefes de cada setor do Instituto, a avaliação é agendada e é informado como será a avaliação, geralmente é feita uma avaliação levando em consideração o grau de responsabilidade dos funcionários, pois no Instituto deve-se ter muita responsabilidade para cuidar dos pacientes.

Todo ano é realizada uma palestra e logo depois uma avaliação escrita e verbal. Atualmente o Instituto Bezerra de Menezes está focado em gerir o desempenho individual, da equipe e da empresa. Dessa forma, a avaliação de desempenho passa a ser uma etapa que integra um todo maior, a gestão estratégica das pessoas que atuam no Instituto. O sucesso de qualquer projeto depende da adesão de toda a empresa e a única forma de obtê-la é mostrar os ganhos por meio de resultado

### 3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Existem vários tipos de modelos de avaliação de desempenho que são utilizadas pelas empresas. São algumas delas: autoavaliação, avaliação por objetivo, avaliação por competências, avaliação da equipe, avaliação por escala gráfica, avaliação de liderança, avaliação 360 graus e avaliação 180 graus.

**Autoavaliação** essa é uma boa prática para promover a reflexão em suas equipes. Na autoavaliação, os próprios colaboradores devem analisar seu desempenho,

identificando pontos fortes e pontos para melhorar. A avaliação é feita de acordo com critérios pré definidos, como atividades do cotidiano, metas estabelecidas, entre outros.

É fundamental deixar claro para os funcionários que eles podem ser honestos, pois não serão prejudicados por fazer avaliações negativas. A intenção nesta avaliação é ajudar em seu desenvolvimento profissional e na otimização da empresa . É interessante aliar essa prática a outros métodos, para uma análise de desempenho completa.

**Avaliação por objetivo** esse modelo de avaliação se baseia no cumprimento dos objetivos definidos para um colaborador. É preciso considerar o seu empenho e seus resultados, mas também as circunstâncias externas que podem ter interferido em suas tarefas.

Os objetivos de um colaborador são definidos em conjunto com ele e sua gestão, devendo estar alinhados com as metas da empresa. É fundamental, ainda, que eles sejam mensuráveis e possíveis de alcançar dentro do período proposto, para não sobrecarregar suas equipes e não prejudicar a sua avaliação de desempenho.

**Avaliação por competências** tem como objetivo aumentar os resultados dos indivíduos e para isso na descrição de cargos as competências devem estar bem alinhadas.

Nesse caso, a competência é dividida em duas partes:

- comportamental: forma muito ligada com o comportamento do colaborador (proatividade, comprometimento, trabalho em equipe, relação interpessoal, entre outros);
- técnica: modo que varia de acordo com o cargo e a função, mas a análise de sempre estar fundamentada na atividade fim da empresa (conhecimento específico em software, máquina, equipamento, etc).

Se a necessidade da empresa for descobrir quais são as competências necessárias para determinada função ou para um setor, então é essa a ferramenta que deverá ser utilizada. A partir dela, o gestor poderá focar a análise no que realmente importa para ele.

Para isso, deve determinar quais serão os parâmetros utilizados para o diagnóstico e estabelecer metas para os colaboradores. Assim, será possível avaliar suas competências técnicas e comportamentais ( habilidades para o trabalho em equipe, proatividade, engajamento, etc. e conhecimentos específicos para exercer sua função, especificamente).

Logo na avaliação por perímetro ocorre de um colaborador da equipe ser avaliado, porém abrange toda a organização.

**Avaliação da equipe** além de levar em conta cada colaborador separadamente, faz toda a diferença avaliar toda a equipe. Afinal, a empresa não funciona tão bem se o trabalho em grupo não estiver fluindo.

A avaliação dos times também é feita de acordo com critérios pré estabelecidos, como as competências necessárias, às metas definidas, a comunicação, o fluxo de trabalho, etc. A partir dessas análises, é possível pensar em estratégias para melhorar as relações e o clima organizacional, por exemplo.

**Avaliação por escala gráfica** é um dos modelos mais tradicionais de avaliação de desempenho. Nele, é utilizado um documento dividido em colunas horizontais e verticais, contendo os critérios que serão analisados (assiduidade e trabalho em equipe, por exemplo) e escalas de valores (como ruim, médio e bom).

Trata-se de um método fácil e muito objetivo, cujos resultados devem levar a outras análises mais profundas. É muito importante aliar essa ferramenta a outros modelos, para evitar avaliações muito rasas. No entanto, é uma ótima técnica complementar e não precisa ser ignorada

**Avaliação de liderança** é essencial lembrarmos que o desempenho da liderança também deve ser avaliado, Afinal, os líderes têm grande responsabilidade sobre o desempenho das equipes. Eles influenciam a comunicação, as relações interpessoais, a motivação e até o bem estar dos funcionários.

A avaliação pode ser feita pelos colaboradores e superiores dos líderes para ficar mais completa. A partir dos resultados, é possível dar feedbacks para otimizar a

liderança , melhorar sua relação com os funcionários e otimizar outros aspectos pré estabelecidos.

**Avaliação 360 graus** traz uma visão bem completa dos resultados obtidos pois utiliza os mesmos critérios para todos os avaliados da organização, independentemente de hierarquia, podem ser avaliadores e avaliados. Essa ferramenta permite que o funcionário seja avaliado por si mesmo, por seus superiores e pares/colaboradores.

Conseqüentemente, chega-se a uma análise complexa que oportuniza uma identificação clara sobre muitas variáveis que influenciam na produção de resultados. Afinal, as diferentes perspectivas se complementam para um relatório mais preciso.

O sucesso do método depende da garantia do anonimato dos avaliadores e exige um alto grau de maturidade dos envolvidos, assegurando a todos maior privacidade e liberdade para mensurar o desempenho de colegas e liderança.

Assim, tem-se um feedback verdadeiro e imparcial e sugestões de estratégias para oportunizar mudanças de posturas que resultem no aprimoramento dos comportamento da equipe e superiores.

**Avaliação 180 graus** é um meio tradicional, em que o desempenho individual é averiguado pelo seu gestor direto, que acompanha de perto suas tarefas de rotina. Entre seus benefícios, está a garantia da padronização nos critérios de análise, o que possibilita que todos sejam avaliados sobre os mesmos tópicos.

Porém, se a relação entre líder e subordinado não for muito boa, a imparcialidade nos resultados pode ficar comprometida. Atritos e conflitos podem tirar a objetividade das aferições, levando o RH a cometer erros.

Uma forma de minimizar o problema é a calibragem de avaliação de desempenho. A partir dela, todos os relatórios são submetidos a um comitê composto pelo gestor de pessoas, por representantes do RH e por profissionais de diferentes níveis hierárquicos.

A ideia é analisar os critérios utilizados pelos líderes para deixar o nível de exigência mais uniforme e evitar a contaminação dos relatórios por problemas pessoais entre líder e liderado.

O Instituto Bezerra de Menezes utiliza o método de avaliação 180 graus, mas o que ocorre muitas vezes é o líder não ter um bom relacionamento com o colaborador isso deveria ser revisto para melhorar a avaliação de cada colaborador.

## **4. CONCLUSÃO**

Com o presente trabalho, ficou em evidência a necessidade das empresas atuais estarem sempre atualizadas com as metodologias do RH por competências e trazer as mais inovadoras técnicas de Recursos Humanos para a gestão de pessoas. Dentro desse contexto, pode-se avaliar os 2 subsistemas de Avaliação de Desempenho e do Treinamento e Desenvolvimento, como sistemas que se completam e dependem um do outro para o resultado esperado da organização. Sem a avaliação de desempenho não fica evidente os gaps de competências necessárias a serem desenvolvidos pelos treinamentos. A aplicação de treinamento sem foco de competências a serem desenvolvidas e sem planejamento, não será um treinamento eficaz.

É evidente a necessidade e continuidade de aplicação dessas duas técnicas para obter as informações necessárias para o engajamento e crescimento dos colaboradores de uma organização que serão desenvolvidos por esses subsistemas de RH.

Treinar e desenvolver seus colaboradores para uma melhor prática das funções do ambiente organizacional é o caminho mais curto para a garantia de sucesso. Arelado a isso, o aspecto motivacional entra como um fator preponderante no que tange a satisfação dos mesmos para o trabalho. O próprio colaborador consegue perceber quando a empresa está interessada em desenvolver melhor seus conhecimentos e habilidades promovendo o seu desenvolvimento. Diante desta visão, o presente trabalho teve como objetivo estudar a área de Gestão de Pessoas de uma empresa sem fins lucrativos, diagnosticando aspectos da gestão, bem como possíveis implementação de ações de treinamentos junto aos seus colaboradores. Considera-se que o objetivo geral

foi atingido, pois diante de todas as análises, pôde-se de fato conhecer e sugerir algumas ações que poderão trazer diversas melhorias na gestão. Com isso, considera-se também, que os objetivos específicos também foram alcançados. Na pesquisa das competências técnicas e comportamentais. Desta maneira, pôde-se conhecer a realidade da empresa e também propor as primeiras ações a serem executadas.

## REFERÊNCIAS

Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n37, p.190-214, jan./jun. 2013

ABBAD, G. Um modelo integrado de avaliação de impacto do treinamento no trabalho - IMPACT. Tese (Doutorado) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília, 1999.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. Administração de Recursos Humanos. 14.<sup>a</sup> edição São Paulo: Cengage Learning, 2009.

<https://blog.crossknowledge.com/>

blog.convenia.com.br

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

<https://smartteamrh.com.br/>

<http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/>

<https://www.sebrae.com.br/>

<http://www.uel.br/>

<https://unifeob.grupoa.education/sagah/object/default/16498818>