



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
TERRAVERDE MÁQUINAS AGRÍCOLAS LTDA.

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

TERRA VERDE MÁQUINA AGRÍCOLA LTDA.

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

AMANDA SCARAMUSSA TEIXEIRA, RA 1012020200248

BRUNO CESAR GARCIA, RA 1012020100845

CAROLINE BARROZO DE FREITAS, RA 1012020100090

EMILY CUNHA DESTRO MOREIRA, RA 10120211004668

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2021

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
3. PROJETO INTEGRADO	5
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	8
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	11
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	12
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	15
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	16
4. CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS	18

1. INTRODUÇÃO

A Avaliação de Desempenho é um medidor sistemático do desempenho de cada funcionário dentro de uma organização. Com a avaliação, é possível o acompanhamento das atividades laborais e decisões para o desenvolvimento das competências de cada um dos membros das equipes, o que influencia nos resultados, na revisão de metas e objetivos propostos. Também é possível identificar pontos positivos e negativos de cada integrante, para a evolução dos mesmos e da empresa. Porém, a estruturação e a aplicação de uma avaliação de desempenho eficiente e que traga os objetivos desejados, é um desafio para as empresas, frente às constantes mudanças do contexto em que operam; logo devem ser bem estruturados e bem aplicados, para que não interfiram negativamente na estratégia da empresa e no bem-estar dos colaboradores.

A avaliação de desempenho planejada a partir dos objetivos estratégicos da empresa, pode proporcionar um constante aprendizado, com vistas ao desenvolvimento de colaboradores e gestores, evitando esforços sem direção.

A empresa Terraverde segue as diretrizes da marca John Deere com uma estrutura consolidada como o Programa Educate, que é estruturado para dar suporte ao desenvolvimento dos profissionais da rede de concessionários John Deere. Este programa é vinculado com a JDU (Universidade John Deere) e assegura para cada treinamento realizado uma quantidade específica de pontos, distribuídos por categorias, para oferecerem um conhecimento sólido e diversificado para consultores e gestores, das áreas de Peças, Serviços, Vendas, Pós-Vendas e Agricultura de Precisão.

Tendo em vista a necessidade das organizações se atualizarem e acompanharem demandas mundiais, se torna imprescindível uma boa avaliação de desempenho para que se constate o desempenho dos indivíduos, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado pelos mesmos.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa estudada será a Terraverde Máquinas Agrícolas LTDA, de CNPJ 09.282.594/0001-45, que tem sua sede em Casa Branca – SP. Empresa do ramo de máquinas agrícolas com a concessão da marca John Deere, o maior fabricante de máquinas agrícolas do mundo.

Terraverde é uma empresa jovem, que está na segunda geração da família, oferecendo os melhores equipamentos, de alta tecnologia, peças e serviços que atendam às necessidades de seus clientes, disponibilizando soluções seguras e eficientes, além de estabelecer parcerias íntegras e duradouras com o mercado, clientes e com toda a sua equipe de colaboradores.

Atualmente a empresa conta com sua Matriz em Casa Branca - SP, e filiais pelo estado de São Paulo.

3. PROJETO INTEGRADO

O ponto mais importante para uma boa e adequada gestão no desenvolvimento, é adequar o planejamento para que aumente a produtividade.

Quando bem implantado, poderá olhar para a necessidade da empresa, otimizando o processo de aprendizagem.

Hoje a Terraverde Máquinas Agrícolas, conta com um sistema de desenvolvimento completo. Facilitando o crescimento, ganhando eficiência, e produtividade em todos os processos.

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Os métodos de treinamento e desenvolvimento são divididos em:

- **MÉTODO DE FORMAÇÃO DE GRUPO:** elaborado para melhorar a eficácia do grupo e auxiliar em um melhor desenvolvimento e relacionamento em equipe;
- **MÉTODO PRÁTICO:** é aquele que o participante tem que estar ativo no envolvimento e participar. O treinamento é realizado no local de trabalho, através de simulações, jogos, estudo de caso, etc

São bons para desenvolver habilidades específicas, compreender como certo tipo de comportamento pode auxiliar ou atrapalhar no trabalho, lidar com questões interpessoais e melhorar o relacionamento de cada área.

- **MÉTODO DE APRESENTAÇÃO:** são fatos, processos e métodos de resolução de problemas, orientados por um instrutor.

Alguns exemplos desses métodos são palestras, livros, vídeos, exercícios, manuais, etc

Se resume em uma combinação de métodos que envolvem aprendizes que irão auxiliar na transferência do treinamento para outros funcionários.

Os motivos que levam a realização do treinamento de desenvolvimento, são:

- Legislação;
- Melhoria da qualidade;
- Falta de habilidades básicas;
- Redução de custos;
- Baixo desempenho;
- Novos cargos;
- Novas tecnologias;
- Novos produtos;
- Insatisfação de clientes;

É fundamental que seja realizada uma avaliação de necessidade, caso contrário, o treinamento pode ter o conteúdo e métodos errados, que não vão atingir os objetivos esperados, os colaboradores podem ser enviados a programas que não possuem habilidades básicas adequadas, o treinamento pode não trazer resultado, mudanças de comportamento e resultados financeiros esperados, o dinheiro gasto pela empresa, será em vão.

Os fatores que geram a necessidade da empresa oferecer treinamento de desenvolvimento para seus colaboradores, são as mudanças provocadas por fatores externos, mudanças e atualizações internas, desvio de desempenhos.

Existem três níveis de diagnóstico de necessidades:

- **Análise organizacional:** cuida do alinhamento das ações de treinamento e desenvolvimento com estratégias organizacionais.

Seu foco é na articulação de ações de treinamento e desenvolvimento com o contexto organizacional; alterações de cenário que ampliam as competências nos funcionários de áreas específicas da empresa; variáveis contextuais que restringem ou potencializam um rápido resultado.

Proporciona uma boa preparação do ambiente para que as reações das ações possam ser bem observadas, a preparação da ação, para auxiliar os participantes a enfrentarem situações pouco receptivas às habilidades e também o delineamento da avaliação do impacto da ação nos resultados.

- **Análise de tarefas:** mapeamento dos conjuntos de competências precisas para os indivíduos realizarem suas atividades.

Seu foco é em vincular a ação de treinamento e desenvolvimento com os processos de trabalho de uma determinada organização com atribuições e atividades desempenhadas cotidianamente pelos funcionários. Também identifica os conjuntos de competências necessárias para que haja um desempenho exemplar no trabalho.

Entre suas etapas, as principais são: o detalhamento das atribuições e responsabilidades de cada funcionário; descrição das competências, habilidades e atitudes que são precisas para o desempenho no trabalho; determinação da relevância das competências para cada indivíduo incluído no processo de trabalho.

- **Análise individual:** identificação de indivíduos e equipes que necessitam de determinados conjuntos de competências.

Identifica as pessoas que precisam participar das ações educacionais, avalia se os colaboradores possuem os pré-requisitos necessários para o aproveitamento completo dos conteúdos que serão oferecidos no treinamento.

Assim, deverão ter os seguintes resultados:

- O que precisam aplicar e aprender;

- Quem deve receber os treinamentos devidos;
- Qual método é mais adequado para cada colaborador;
- Frequência dos treinamentos;
- Aquisição e desenvolvimento;
- Métodos de avaliações.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Há dois métodos de treinamento que são utilizados, os tradicionais que exigem um instrutor ou facilitador e envolvem interação presencial entre os participantes.

Com base em tecnologia, discute o treinamento on-line, o e-learning, a realidade virtual e as mídias sociais. O uso de treinamento com base em tecnologia está crescendo por causa dos aumentos potenciais na eficácia do aprendizado, bem como reduções nos custos dele.

Os métodos tradicionais são:

- Os métodos de apresentação são aqueles em que os aprendizes são destinatários passivos de informações, como fatos, processos e métodos de resolução de problemas. Os métodos de apresentação em sala de aula orientados por um instrutor incluem 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;
- Os métodos práticos são aqueles que exigem que o participante esteja ativamente envolvido no aprendizado, incluindo treinamento no local de trabalho, simulações, estudos de caso, jogos de negócios, dramatizações e modelagem do comportamento. Esses métodos são ideais para desenvolver

habilidades específicas, compreender como habilidades e comportamentos podem ser transferidos para o trabalho, experimentar todos os aspectos da realização de uma tarefa ou lidar com questões interpessoais que surgem no trabalho;

- Os métodos de formação de grupos como treinamento de equipe, aprendizagem pela ação e aprendizagem de aventura focam em ajudar as equipes a ampliarem as habilidades necessárias ao trabalho em equipe eficaz (p. ex., 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.

Com bases tecnológicas:

- As mídias sociais estão remodelando o aprendizado ao dar ao funcionário o acesso e o controle do seu próprio aprendizado através de relações e colaborações com terceiros. Ferramentas como espaços de trabalho compartilhados, redes sociais, wikis, blogs, podcasts e microblog são empregadas na aprendizagem, espaços de trabalho compartilhados, redes sociais e wikis são os meios mais usados no aprendizado. Desenvolvimento da tecnologia e dos softwares melhorou o aprendizado e a transferência que podem ser resultado deles;
- Simulações e jogos que são oferecidos através de um computador pessoal (ou de um aparelho específico como o Xbox) mergulham os aprendizes em exercícios de tomada de decisões em um ambiente artificial, porém realista, que possibilita que eles aprendam as consequências de suas decisões. Jogos de simulação são muito populares: estima-se que 40% dos adultos joguem videogames. A questão é como usar os aspectos divertidos e motivacionais dos jogos para ajudar os funcionários a adquirirem conhecimento e habilidade;
- A tecnologia móvel permite que a aprendizagem ocorra em qualquer lugar, a qualquer momento. Ela consiste em: Sistemas de transmissão sem fio, como Wi-Fi e Bluetooth, que permitem a transmissão de dados sem a necessidade de

conexões físicas entre os dispositivos ou entre o dispositivo e uma conexão com a Internet. Dispositivos móveis como smartphones, tablets, iPods, iPads, GPS e RFIDs. Aplicativos de software relacionados ao processamento de arquivos de áudio, de palavras, planilhas, Internet, e-mail e mensagens instantâneas;

- Um sistema de tutoria inteligente (ITS) é um sistema instrucional que usa inteligência artificial. Há três tipos de ambientes ITS: tutoria, coaching e empoderamento. A tutoria é uma tentativa estruturada de aumentar o entendimento do aprendiz quanto a um domínio de conteúdo. O coaching, por sua vez, oferece flexibilidade ao participante para praticar habilidades em ambientes artificiais. Já o empoderamento refere-se à capacidade do estudante de explorar livremente o conteúdo do programa de treinamento;
- A aprendizagem a distância é usada por empresas geograficamente dispersas para fornecer informações sobre novos produtos, políticas ou procedimentos, além de oferecer treinamento em habilidades e palestras de especialistas para funcionários que estejam fazendo trabalho de campo. A aprendizagem a distância inclui salas de aula virtuais, que têm as seguintes características: projeção de imagens estáticas, animadas ou vídeos, discussões em áudio entre instrutor e participantes, compartilhamento de softwares, interações através de votações assistidas por tecnologia e ferramentas de marcação de quadro branco. A aprendizagem a distância é caracterizada por comunicações bilaterais entre pessoas e, atualmente, envolve dois tipos de tecnologia. A primeira delas é a teleconferência, que é a troca síncrona de áudio, vídeo e/ou texto entre dois ou mais indivíduos que estão em locais diferentes. Os funcionários participam dos programas de treinamento em instalações nas quais podem comunicar-se com instrutores (que estão em outro local) e com outros aprendizes através de telefones ou computadores. O segundo tipo de aprendizagem a distância também inclui treinamento individualizado com base em computador, no qual os funcionários participam do treinamento em qualquer lugar.

Fatores a serem observados como vantagens e desvantagens:

Há várias vantagens em usar um mundo virtual no treinamento. Ainda que poucos estudos tenham sido realizados até o momento, as pesquisas apontam que os

alunos ficam mais satisfeitos com experiências no mundo virtual e aprendem mais rápido do que em programas tradicionais. O ambiente virtual pode reproduzir um ambiente de trabalho real, permitindo aos aprendizes praticarem as suas habilidades sem prejuízo a produtos ou pacientes e, ao mesmo tempo, visualizando as consequências reais das suas ações. Ele também oferece um local para se encontrar instrutores, gerentes e outros funcionários, que podem atuar como professores. Os mundos virtuais são úteis para a construção de habilidades em tarefas que não são de rotina e procedimentos difíceis de definir com base em julgamento ou solução de problemas e, ainda, para o ensino de habilidades interpessoais como gestão do tempo, comunicação, liderança e trabalho sob pressão.

Apesar do potencial aparentemente ilimitado do uso de mundos virtuais no treinamento e no desenvolvimento, este método também tem desvantagens significativas. Entre elas, as pesquisas sugerem a dificuldade de uso para usuários iniciantes, a possibilidade de interfaces de teclado ou mouse difíceis (o que desmotiva os alunos), o alto investimento de tempo e dinheiro na programação do conteúdo e a falta de evidências que comprovem a sua eficácia para o aprendizado. A novidade em experimentar um mundo virtual tridimensional como o Second Life e a aparência dos avatares fazem os aprendizes se lembrarem da experiência, mas também podem interferir na retenção e transferência do conteúdo para o trabalho. O aprendizado no mundo virtual é melhor para aqueles que já têm algumas experiências de trabalho porque para alunos completamente alheios a elas, o ambiente virtual pode confundir e sobrecarregar.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Saber o que é diagnóstico das necessidades de treinamento vem sendo uma demanda recorrente de empresas de todos os portes. Afinal, não basta apenas que o

gestor suponha que seus colaboradores precisam reciclar conhecimentos ou adquirir novos, é fundamental saber, ao certo, as melhores práticas para abordar os gaps de habilidades e competências desses funcionários.

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.

E preocupada sempre em atender com excelência, a Terraverde segue as diretrizes da marca John Deere com uma estrutura consolidada como o Programa Educate, que é estruturado para dar suporte ao desenvolvimento dos profissionais da rede de concessionários John Deere. Este programa é vinculado com a JDU (Universidade John Deere) e assegura para cada treinamento realizado uma quantidade específica de pontos, distribuídos por categorias, para oferecerem um conhecimento sólido e diversificado para consultores e gestores, das áreas de Peças, Serviços, Vendas, Pós-Vendas e Agricultura de Precisão.

O foco do programa é o aprendizado e a evolução contínua da equipe para aumentar o nível de conhecimento e profissionalismo dos colaboradores da rede, para melhor atender às expectativas dos clientes.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Atualmente percebemos a importância que a avaliação de desempenho tem para os funcionários e o quanto também ela é valiosa para as empresas. Nas duas situações esse recurso possui vital significância, pois para o funcionário traz a oportunidade de receber o feedback sobre seu desempenho, possibilitando a melhoria deste, e para as empresas cria a possibilidade de desenvolver o potencial de cada funcionário e, com isso, gerando melhores resultados organizacionais.

Primeiramente precisamos compreender o que é avaliação de desempenho. Segundo Chiavenato (1999, p. 189), “a Avaliação de Desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa, em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”. Ou seja, é uma avaliação realizada mediante a qualidade de entrega de todo profissional dentro de uma organização.

A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito importante no universo organizacional, pois através dela o funcionário tem a oportunidade de ver a forma pela qual o seu superior vem enxergando seu trabalho, de como ele está sendo analisado pelo seu superior. Conseqüentemente, para a empresa também é importante, pois possibilita ajustar determinadas falhas e promovendo o aproveitamento desse capital humano avaliado, tendo em vista que o superior pode ter em mãos um talento que precisa apenas de uma oportunidade. Existem vários objetivos para trabalhar com a avaliação de desempenho nas empresas, dentre eles:

- Ajustar o perfil do funcionário ao local de trabalho com que ele mais se identifica;
- Aperfeiçoamento contínuo do funcionário;
- Indica se o funcionário tem as qualificações exigidas pelo cargo;
- Indica o funcionário com potencial para promoções;
- Propicia geração de aumentos salariais;
- Diagnostica necessidades de treinamentos/qualificações;
- Evidencia problemas de relacionamentos;
- Demonstra evolução dos funcionários;
- Gera motivação e satisfação no trabalho;

Através dessa ferramenta, avalia-se o desempenho para saber a forma pela qual as atividades estão sendo realizadas, corrigir desvios, melhorar produtividade, criar um momento entre avaliado e avaliador para conversarem a respeito de como está sendo desenvolvido o trabalho, apontando mudanças em comportamento, em atitudes e em questões técnicas que precisam ser melhoradas. Permitir ao avaliado saber como o seu

superior a enxerga, também é importante que o avaliador abra para que o avaliado possa pontuar o que ele acha a seu respeito também.

A pessoa que deve realizar o processo de avaliação de desempenho é o superior imediato de cada colaborador, pois é ele quem conhece a realidade da função. É ele quem conhece o conjunto de atividades realizadas pelo funcionário e quem pode avaliar com maior excelência o cargo em questão, pois conhece as carências, as fragilidades, as potencialidades no desempenho dos funcionários mediante o cargo que desenvolve. Fazer com que o funcionário se autoavalize é importante para o processo, pois certifica os quesitos avaliados pelo avaliador e, havendo um consenso, sempre gera melhores resultados a esta avaliação. Para que se obtenha melhores resultados, as avaliações devem ser periódicas e com padrões definidos para todos os cargos existentes na empresa.

Devem ser monitoradas continuamente as evoluções dos avaliados, visando ter dados mais reais para realimentá-las. O avaliador deve se preparar para o momento de avaliação, não é um processo fácil e nem rápido, além de exigir dele muita habilidade, principalmente no ato do feedback. Ressalta-se, aqui, a importância de realizar as avaliações de forma imparcial e impessoal.

Aos avaliadores sugere-se que tenham algumas habilidades para conduzir esse processo, como:

- Agir com imparcialidade;
- Usar da empatia;
- Possuir boa comunicação;
- Comprometimento;
- Foco em resultados.

Utilizando essas habilidades, o avaliador tem maiores chances de obter êxito no fechamento da ferramenta de avaliação de desempenho, que é, justamente, o momento de apresentar os resultados a cada funcionário. Cabe ao setor de Recursos Humanos capacitar os líderes para trabalharem com essa ferramenta, pois se os mesmos não forem conscientes da importância dela para a empresa e para os funcionários, podem

prejudicar o bom andamento da avaliação de desempenho, podendo pôr em risco a credibilidade da mesma.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Além dos cuidados apresentados acima, a escolha de um método adequado às características internas também é importante para uma avaliação de desempenho bem-sucedida. Os métodos de avaliação mais utilizados atualmente são: Autoavaliação, Avaliação 360°, Avaliação 180°, Avaliação por Competências, Avaliação da Equipe, e Avaliação da Liderança

Na empresa escolhida são utilizadas duas técnicas de Avaliação de Desempenho:

- **Avaliação de Desempenho por Competências:** Analisa a performance de funcionários, em termos tanto de comportamentos quanto técnicas, que levam à realização ou não de objetivos definidos.

Pontos positivos: Para a empresa, acompanhamento dos diferentes níveis de competências e comportamentos dos funcionários, contribuindo para um maior fit cultural. Documentação mais completa e detalhada das avaliações, o que auxilia a tomada de decisões; E para o colaborador, uma visão mais clara de como é a contribuição dele para os objetivos da empresa; Possibilidade de maior desenvolvimento na carreira;

Pontos negativos: É uma técnica muito “prática” e moderna, não há um contato direto com o supervisor ou com o departamento de Recursos Humanos. Apenas treinamentos virtuais realizados pela Matriz da empresa e provas para avaliar seus conhecimentos;

- **Avaliação da Liderança:** Essa técnica analisa os resultados obtidos pelos gestores e identifica perfis estratégicos de liderança na empresa.

Pontos positivos: Ajuda a instituição a identificar os pontos fortes e pontos a melhorar de cada colaborador, entregando uma visão sobre a organização e construindo líderes como um pilar estratégico na gestão de pessoas.

Pontos negativos: Trabalhoso, este método exige da empresa um planejamento, porque todos os funcionários da empresa são avaliados e, também, uma boa comunicação com todos, principalmente ao falar de pontos a serem melhorados.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Os dois métodos de Avaliação de Desempenho citados formam um conjunto de um programa de desenvolvimento e treinamento, focados principalmente no crescimento de seus funcionários.

A diferença entre elas é que na Avaliação da Liderança os treinamentos são feitos exclusivamente para identificar possíveis líderes estratégicos para a empresa e também, para os atuais líderes de desenvolverem ainda mais, assim a comunicação entre os gestores e os liderados melhora e conseqüentemente, a produção também!

Já a Avaliação por competências foca no plano de carreira de seus funcionários, em geral, com treinamentos, feedbacks, objetivos e boa comunicação. Assim, a empresa conta com funcionários preparados, competentes e motivados.

4. CONCLUSÃO

A empresa estudada neste projeto foi a Terraverde Máquinas Agrícolas LTDA, de CNPJ 09.282.594/0001-45, que tem sua sede em Casa Branca – SP. Empresa do ramo de máquinas agrícolas com a concessão da marca John Deere, o maior fabricante de máquinas agrícolas do mundo.

Foram abordados temas como: Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho, e analisamos a importância desses fatores na empresa. É possível identificar que a Terra Verde Máquinas Agrícolas Ltda., leva em consideração os temas dentro da empresa, tanto na Matriz quanto nas filiais, pois todos os funcionários recebem os mesmos treinamentos de forma online. O foco da empresa é treinar e desenvolver competência de todos seus funcionários, para gerar motivação e produtividade, estão à frente no mercado não somente pelos seus produtos, mas também pela importância que dão a terem profissionais altamente qualificados e preparados.

Como toda organização, há pontos a melhorar que foram identificados neste projeto, porém a empresa adota o sistema de realizar uma Pesquisa de Engajamento com os funcionários anualmente, que identifica pontos fortes na empresa como Treinamento de Desenvolvimento, e pontos a serem melhorados, como estruturar um plano de carreira para seus funcionários e a realização dos feedbacks com maior frequência.

REFERÊNCIAS

AVALIAÇÃO DE LIDERANÇA: 2021
<<https://www.feedz.com.br/blog/avaliacao-de-lideranca/>> Acesso em: 22/11/2021.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS: <
<https://www.gupy.io/blog/avaliacao-desempenho-competencias> >. Acesso em:
22/11/2021.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR COMPETÊNCIAS:
<<https://www.twygoead.com/site/blog/avaliacao-de-desempenho-por-competencias> >
Acesso em: 20/11/2021.

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO: tudo que você precisa saber para realizar <
impulse.net.br> Acesso em: 24/11/2021.

DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DE TREINAMENTO: entenda <
blog.eadplataforma.com> Acesso em: 24/11/2021.

OFICINAS EM DINÂMICA DE GRUPO, 2005. Disponível em:
<[Cap-01-afonso-m-l-m-oficinas-em-dinâmica-de-grupo-um-metodo-de-intervencao-psi-cossoc taymarillack.files.wordpress.com](https://Cap-01-afonso-m-l-m-oficinas-em-dinamica-de-grupo-um-metodo-de-intervencao-psi-cossoc-taymarillack.files.wordpress.com)> Acesso em: 23/11/2021.

TÉCNICAS PARA TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: <
administradores.com.br> Acesso em: 23/11/2021.