

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

PROPOSTA PARA UMA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO

Cerâmica Cavalheiro

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2017

UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTERDISCIPLINAR

PROPOSTA PARA UMA AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO

CERAMICA CAVALHEIRO

Módulo 06 – Recursos Humanos

Avaliação de Desempenho – Prof. Alessandra

Cargos e Salários e Plano de Carreira – Prof. Leonor Cristina Bueno

Adm. de Pessoal e Obrigações Trabalhistas – Prof. Danilo Doval

Seleção e Retenção de Talentos – Prof. Leonor Cristina Bueno

Treinamento e Desenvolvimento – Prof. José Márcio Carioca

Alunos:

Bruno Draib, RA 15001902

Elisa Aliende, RA 610313

Everton Contini, RA 15000902

Franciani Benaglia, RA 15001098

Heloise Nunes, RA 15000245

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

JUNHO 2017

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	04
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	05
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR.....	06
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	60
3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA.....	07
3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	09
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	15
3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO.	16
4 CONCLUSÃO	18
REFERÊNCIAS	19
ANEXOS.....	20

1. INTRODUÇÃO

Este projeto tem como objetivo a realização de estudo na área de Recursos Humanos da empresa Cerâmica Cavalheiro, esta empresa foi escolhida, pois é uma empresa de pequeno porte, considerada na área de RH como uma organização paternalista, portanto ela possui pouca estrutura favorecendo a pesquisa e a oportunidade de oferecer novos processos. O projeto consiste em levantar a situação atual da empresa e sugerir melhorias na área de Recursos Humanos com foco em Treinamento e Desenvolvimento, coorelacionando com áreas e tomando como base as aulas apresentadas nesse semestre, apresentando assim sugestões a serem implementadas na empresa. As unidades de estudo que nos apoiamos foram: Avaliação de Desempenho que nos apresentou processos de avaliação que podem ser ministrados dentro da empresa, e meios de desenvolver o feedback; Seleção e Retenção de Talentos, onde pudemos aprender como desenvolver bons procedimentos para recrutamento e seleção, bem como relacionar com os processos de avaliação e treinamento. Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas, contratando as pessoas certas para os cargos e salários corretos, fazendo o uso devido do CBO, evitando paradigmas para possíveis passivos trabalhistas. Cargos e Salários e plano de Carreira, onde aprendemos as melhores formas de descrever cargos, estruturando os cargos aos salários através do desenvolvimento de grades que serão base para contratação às demais áreas de RH. Treinamento e Desenvolvimento, é necessário garantir que todos os envolvidos no processo estejam preparados para desempenhar seus devidos cargos e competências, nesta disciplina aprendemos os meios necessários para descobrir necessidades de treinamento, treinamento a posteriori, e prever a necessidade de treinamento, treinamento a priori, e então gerenciar os cursos realizados com os colaboradores de forma organizada e profissional através da matriz de treinamento. Assim como a liderança da organização pode ser preparada para aplicar os meios necessários aos funcionários e proporcionar uma boa liderança e feedbacks assertivos. Este projeto, portanto, tem por finalidade desenvolver sugestões para que a empresa possa estruturar um Plano de Treinamento e Desenvolvimento que atenda suas necessidades, mas que também esteja dentro da realidade de seus colaboradores.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Empresa Cerâmica Cavalheiro está localizada na Avenida Antonio Pedro Cavalheiro – Jardim Dolores no município de Vargem Grande do Sul, São Paulo, foi fundada no ano de 1979 por Luís Antonio Ribeiro Cavalheiro, sua primeira sede foi na Rua Gabriel Alves – Parque Industrial. Desde então vem atuando no setor de cerâmica vermelha, na produção de blocos e tijolos para construção civil. Atualmente a empresa busca expandir suas atividades em uma filial na cidade de Tambaú.

3. PROJETO INTERDISCIPLINAR

3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta que avalia os membros da empresa. É uma análise que compara o desempenho esperado e o desempenho realizado, ajudando a identificar seus pontos positivos e desenvolver os pontos negativos de uma forma sigilosa e sem julgamentos.

O objetivo da avaliação é verificar se os resultados estão sendo atingidos, assim melhorando os processos para se obter resultados melhores tanto para o funcionário quanto para a empresa.

Hoje a empresa possui uma forma de avaliação de desempenho que é feita apenas para os funcionários administrativos da empresa e o tipo utilizado é a Avaliação a 180°. Deste modo a empresa consegue avaliar os funcionários e a partir daí identificar os pontos negativos e positivos para que possam ser desenvolvidos buscando uma melhoria.

Após a conclusão da avaliação é feita uma média das notas e em seguida é dado um feedback explicando o resultado e incentivando o funcionário a melhorar cada dia mais.

Em um futuro, a empresa pretende chegar ao processo de avaliação a 360°, mas por ser uma empresa que possui uma área de Recursos Humanos nova, os diretores preferem aguardar um amadurecimento melhor da empresa e das pessoas nesse processo.

O que muda da avaliação 180° para a de 360° é que não é feita somente entre funcionário e seu supervisor ou chefe. O funcionário é avaliado pelo seu superior imediato, pelos seus pares, pelos seus subordinados (se for o caso) e até por clientes. Após a avaliação ser concluída, ele recebe um feedback geral do seu desempenho.

Para essa avaliação ser implantada, é aconselhado que a área de Recursos Humanos da empresa faça um treinamento sobre o assunto, e posteriormente, conscientize o restante dos funcionários para que fique claro a importância dessa ferramenta e não ocasione incômodo aos funcionários.

A avaliação de desempenho deve ser implantada em toda e qualquer empresa para melhorar os processos de trabalho, mas deve estar claro para os funcionários o que é esperado e o que está sendo alcançado/entregue.

Uma sugestão para a área de Recursos Humanos e a Diretoria, é que sejam oferecidos benefícios/premiações aos funcionários que atingirem a meta da avaliação, obtendo assim um incentivo ao crescimento.

Avaliação Individual Anual disponível em Anexo 2 e seguintes.

3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

3.2.1 Introdução:

Nesta unidade de ensino buscamos fazer a descrição do cargo de um funcionário dentro da empresa, montar um exemplo de plano de carreira para estes funcionários, e mostrar para empresa um plano de remuneração para atrair que seus funcionários continuem trabalhando na empresa com maior motivação e orgulho da empresa.

3.2.2 Importância:

As condições empíricas têm demonstrado que o sucesso de um sistema de remuneração reside, principalmente, na habilidade em projetar e gerir recompensas, de forma a dar suporte às demandas organizacionais. Portanto, necessitam estar alinhadas não apenas aos valores e à história da organização, como também à estratégia e à arquitetura organizacional.

Autor(es): Denise Lustri, Iêda Maria Vecchioni Carvalho, Jorge L. Cunha Da Rocha, Maria Zélia De Almeida Souza

3.3 DESCRIÇÃO DE CARGOS:

3.3.1 DENOMINAÇÃO DO CARGO: **MOTORISTA CARRETA**

DESCRIÇÃO DO CARGO:

Dirigir e manobrar veículos e transportar pessoas, cargas ou valores. Realizar verificações e manutenções básicas do veículo. Vistoriar o veículo sob sua responsabilidade; dirigir o veículo observando as normas de trânsito, responsabilizando-se pelos usuários e cargas orgânicas e/ou inorgânicas conduzidas; providenciar a manutenção do veículo, comunicando as falhas e solicitando os reparos necessários; efetuar reparos de emergência no veículo.

- CNH categoria E
- Ética;
- Experiência na função

Conhecimento técnico: Direção defensiva e econômica.

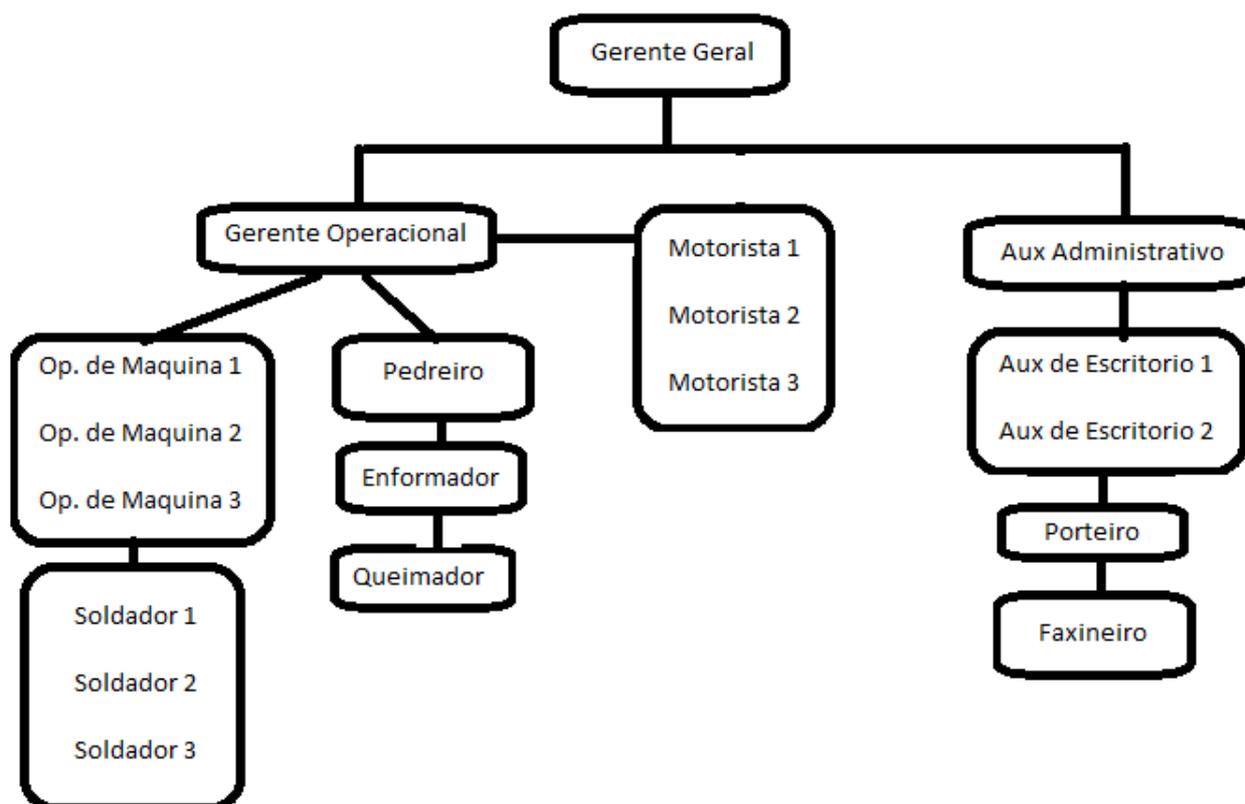
Missão do cargo: Atender com diligência e segurança aos clientes.

Atribuição do cargo:

- Operar e zelar pelos equipamentos confiados pela empresa;
- Atender com diligência e segurança aos clientes;
- Auxiliar e apoiar nos processos de carga e descarga;
- Zelar pela segurança da carga e da via pública;
- Obedecer as normas de trânsito vigentes;
- Executar outras atribuições compatíveis com a função.

; executar outras tarefas de mesma natureza ou nível de complexidade associado à sua especialidade ou ambiente

3.2.4 PLANO DE CARGOS E REMUNERAÇÃO



Conforme o organograma da empresa varia as profissões podem passar de grade na mesma profissão subindo o salário, no caso a empresa que foi elaborada esse trabalho, tem a maioria de funcionários sendo operacionais dificultando a mudança deles de step devido a pouca grade curricular dos funcionários.

Motorista 1	R\$2.800,00	CNH E
Motorista 2	R\$2.300,00	CNH E
Motorista 3	R\$1.500,00	CNH C

A planilha de Cargos e Salários da Empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários.

O desenvolvimento profissional do funcionário e sua contribuição efetiva para os resultados da empresa serão os indicadores utilizados para esse reconhecimento.

Os salários deverão ser administrados dentro das faixas salariais de cada cargo. Determinando os salários individuais será feita conforme as normas e procedimentos.

3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS

Após pesquisas e entrevistas realizadas na empresa, foram descobertos 13 cargos diferentes, foram levantados os CBO (Código Brasileiro de Ocupações), para saber as funções desenvolvidas por cada empregado;

Abaixo CBO's utilizados na empresa:

4110-10 - Assistente Administrativo

Agente administrativo, Assistente administrativo sindical, Assistente de compras, Assistente de escritório, Assistente técnico - no serviço público.

Descrição Sumária

Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.

4110-05 – Auxiliar Escritório

Auxiliar administrativo, Auxiliar de compras, Escriturário.

Descrição Sumária

Executam serviços de apoio nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atendem fornecedores e clientes, fornecendo e recebendo informações sobre produtos e serviços; tratam de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos. Atuam na concessão de microcrédito a microempresários, atendendo clientes em campo e nas agências, prospectando clientes nas comunidades.

7523-05 – Ceramista

Ceramista multifuncional, Cerâmico, Especialista em cerâmica.

Descrição Sumária

Preparam massa cerâmica, desenvolvem modelos, modelam, formatam e queimam peças cerâmicas. Preparam tintas, esmaltes e vernizes. Esmaltam, envernizam, realizam acabamento em peças cerâmicas e classificam produtos cerâmicos. Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e preservação ambiental.

9511-05 - Eletricista

Eletricista, Eletricista de manutenção em geral, Eletricista de manutenção industrial.

Descrição Sumária

Planejam serviços de manutenção e instalação eletroeletrônica e realizam manutenções preventiva, preditiva e corretiva. Instalam sistemas e componentes eletroeletrônicos e realizam medições e testes. Elaboram documentação técnica e

trabalham em conformidade com normas e procedimentos técnicos e de qualidade, segurança, higiene, saúde e preservação ambiental.

5143-20 - Faxineira

Auxiliar de limpeza, Servente de limpeza.

Descrição Sumária

Executam serviços de manutenção elétrica, mecânica, hidráulica, carpintaria e alvenaria, substituindo, trocando, limpando, reparando e instalando peças, componentes e equipamentos. Conservam vidros e fachadas, limpam recintos e acessórios e tratam de piscinas. Trabalham seguindo normas de segurança, higiene, qualidade e proteção ao meio ambiente.

1421-15 – Gerente Financeiro

Gerente de administração financeira, Gerente de finanças, Gerente de operações financeiras, Tecnólogo em gestão financeira.

Descrição Sumária

Exercem a gerência dos serviços administrativos, das operações financeiras e dos riscos em empresas industriais, comerciais, agrícolas, públicas, de educação e de serviços, incluindo-se as do setor bancário. Gerenciam recursos humanos, administram recursos materiais e serviços terceirizados de sua área de competência. Planejam, dirigem e controlam os recursos e as atividades de uma organização, com o objetivo de minimizar o impacto financeiro da materialização dos riscos.

7825-10 – Motorista de Caminhão

Carreteiro (motorista de caminhão-carreta), Carreteiro (transporte de animal), Caçambeiro, Cegonheiro (motorista de caminhão), Gaioleiro (gado), Manobrista de veículos pesados sobre rodas, Motorista carreteiro, Motorista de basculante, Motorista de caminhão, Motorista de caminhão (entrega de bebidas), Motorista de caminhão leve, Motorista de caminhão-basculante, Motorista de caminhão-betoneira, Motorista de caminhão-pipa, Motorista de caminhão-tanque, Motorista operador de caminhão-betoneira.

Descrição Sumária

Transportam, coletam e entregam cargas em geral; guincham, destombam e removem veículos avariados e prestam socorro mecânico. Movimentam cargas

volumosas e pesadas, podem, também, operar equipamentos, realizar inspeções e reparos em veículos, vistoriar cargas, além de verificar documentação de veículos e de cargas. Definem rotas e asseguram a regularidade do transporte. As atividades são desenvolvidas em conformidade com normas e procedimentos técnicos e de segurança.

7151-35 – Operador de pá carregadeira

Operador de pá carregadeira de esteira, Operador de pá carregadeira de pneu, Operador de pá carregadeira e tratores, Operador de pá mecânica, Operador de pá mecânica em subsolo.

Descrição Sumária

Planejam o trabalho, realizam manutenção básica de máquinas pesadas e as operam. Removem solo e material orgânico "bota-fora", drenam solos e executam construção de aterros. Realizam acabamento em pavimentos e cravam estacas.

7151-15 – Operador de escavadeira

Condutor de escavadeira, Condutor de pá mecânica, Escavadeirista, Operador de equipamento de escavadeira, Operador de retroescavadeira.

Descrição Sumária

Planejam o trabalho, realizam manutenção básica de máquinas pesadas e as operam. Removem solo e material orgânico "bota-fora", drenam solos e executam construção de aterros. Realizam acabamento em pavimentos e cravam estacas.

7152-10 – Pedreiro

Entaipador, Entijolador, Estucador, Pedreiro de acabamento, Pedreiro de concreto, Pedreiro de fachada, Pedreiro de manutenção e conservação, Pedreiro de reforma geral.

Descrição Sumária

Organizam e preparam o local de trabalho na obra; constroem fundações e estruturas de alvenaria. Aplicam revestimentos e contra pisos.

7170-20 – Servente de Obras

Ajudante de obras, Ajudante de saneamento, Auxiliar de pedreiro, Meia-colher, Servente (construção civil), Servente de pedreiro

Descrição Sumária

Demolem edificações de concreto, de alvenaria e outras estruturas; preparam canteiros de obras, limpando a área e compactando solos. Efetuam manutenção de primeiro nível, limpando máquinas e ferramentas, verificando condições dos equipamentos e reparando eventuais defeitos mecânicos nos mesmos. Realizam escavações e preparam massa de concreto e outros materiais.

7243-15 – Soldador

Montador soldador, Operador de banho de solda, Operador de máquina de solda a ultrassom, Operador de máquina de solda eletrônica, Operador de máquina de soldar, Operador de máquina de soldar automática, Soldador autógeno, Soldador de oficina mecânica, Soldador de solda branca, Soldador de solda elétrica e oxiacetileno, Soldador mecânico.

Descrição Sumária

Unem e cortam peças de ligas metálicas usando processos de soldagem e cortes tais como eletrodo revestido, tig, mig, mag, oxigás, arco submerso, brasagem, plasma. Preparam equipamentos, acessórios, consumíveis de soldagem e corte e peças a serem soldadas. Aplicam estritas normas de segurança, organização do local de trabalho e meio ambiente.

3113-05 – Técnico em materiais, produtos cerâmicos e vidros

Técnico ceramista, Técnico em cerâmica, Técnico em vidros.

Descrição Sumária

Planejam, coordenam, orientam e supervisionam processos das etapas de produção de produtos de cerâmica e vidros. Definem matérias-primas para produção; planejam e realizam ensaios físico-químicos; desenvolvem produtos e programam produção. Controlam e corrigem desvios nos processos manuais e automatizados; operam máquinas e equipamentos; desenvolvem melhorias no processo produtivo. Prestam assistência técnica; registram informações técnicas e administrativas e capacitam pessoas.

Além dos CBO, foi questionado se a empresa contava com exames médicos admissionais e periódicos, pois estes devem estar de acordo com as NR7 E NR9 conforme descritas abaixo:

PCMSO (Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional) - NR 7

A Norma Regulamentadora – NR 7 através da Portaria 3214/78 regulamenta o Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional.

A NR7 institui a obrigatoriedade de instituições que contratem trabalhadores como empregados, e tem como objetivo analisar juntamente com o PPRA os exames determinados para cada função.

Sendo um programa que em conjunto com os demais somara forças em prol da integridade e saúde dos trabalhadores. Tem como atitude a prevenção, mapeamento precoce e diagnósticos de danos causados a saúde dos trabalhadores, auxiliando na comprovação dos casos de doenças profissionais ou lesões irreversíveis à saúde do trabalhador.

PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais) NR 9

O PPRA é fundamental para evitar a ocorrência de acidentes que ofereçam risco a saúde do trabalhador. Este tipo de trabalho pode ser feito pelo Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho – SESMT.

A empresa está em dia com as NR7 e NR9, pois tem contrato com uma empresa especializada e certificada, que presta este tipo de serviço.

Sobre a jornada de trabalho foi constatado que os colaboradores foram contratados com carga horária de quarenta e quatro horas semanais e duzentos e vinte horas mensais. A empresa conta com um piso salarial base, de acordo com normas do sindicato da categoria da empresa, podendo haver bonificações de acordo com as metas estabelecidas.

Quanto aos descontos tais como INSS e IRRF, são feitos de acordo com a legislação vigente.

Horas extras em dias uteis são acrescidas de um adicional de 60%, já em sábados, domingos e feriados as horas tem um adicional de 100%.

- ✓ A empresa possui benefícios que compõe a remuneração como:
- ✓ Convenio em farmácias do município.
- ✓ Convenio odontológico.
- ✓ Cesta Básica no valor de R\$ 120,00.

Os convênios oferecidos pela empresa, são descontados em folha de pagamento, podendo optar pelo desconto integral ou parcelado, de acordo com o que foi combinado com o estabelecimento prestador dos serviços.

O setor de Recursos Humanos fica responsável pelo cronograma de férias, atentando-se a data de vencimento das férias, evitando o acúmulo de férias vencidas. Além do cronograma este setor também é responsável pelo cálculo e pagamento do décimo terceiro salário, podendo ser pago integralmente até o dia 30 de novembro ou,

em duas parcelas sendo a primeira até o dia 30 de novembro e a segunda até o dia 20 de dezembro, de acordo com a vontade do empregador. A empresa ainda opera com o sistema de ponto cartográfico.

3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS

Em contato com a empresa foi informado que a mesma não possuía um procedimento ou política de contratação. As contratações eram feitas por indicações de próprios funcionários, ou por currículos deixados na empresa, não era realizada nenhum tipo de entrevista ou teste.

Após alguns anos os proprietários viram a necessidade de desenvolver dentro da empresa uma nova forma de contratação, assim foi implantado o setor de recursos humanos, onde desenvolveram uma política de seleção, descrevendo as necessidades da empresa para contratação, considerando os pré-requisitos e as competências necessárias para preenchimento do cargo, através de triagem de currículos e realizações de entrevistas. A empresa utiliza as redes sociais, o site da empresa, e indicações de funcionários internos.

Assim com as normas de contratação estabelecidas, a empresa conseguirá fazer uma contratação efetiva para o cargo necessitado, oferecendo treinamentos para a preparação do contratado, fazendo uma avaliação de desempenho durante o período de experiência e após a efetivação, realizando periodicamente feedbacks, com informações claras sobre seus direitos e deveres, a possibilidade de desenvolvimento do colaborador na empresa, afim de fortalecer suas ações e reter possíveis talentos na empresa.

Para o desenvolvimento da política de Recrutamento e Seleção foram usadas algumas perguntas que nos ajudaram a obter informações.

- A empresa realiza recrutamento interno/externo?
- Quais são as formas de recrutamento utilizados? (Meios de divulgação)
- Como é o processo de contratação do candidato?
- A empresa possui política de contratação?

3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O Treinamento e Desenvolvimento é de suma importância para as empresas, pois com ele é possível não apenas corrigir problemas, mas também evitar que ocorram garantindo o desenvolvimento de habilidades nos funcionários. O treinamento é voltado para o condicionamento da pessoa, para a execução de tarefas. O desenvolvimento é voltado ao crescimento da pessoa em nível de Conhecimento, Habilidade, e Atitude (CHA). Atualmente também se fala sobre o conceito CHAVE (Conhecimento, Habilidade, e Atitude Valores e Equilíbrio Emocional). – (Este conceito é derivado do CHA criado pelos professores Fleury da USP).

“Tecnologia hoje é commodity. O que faz a diferença são as pessoas. Por isso, as empresas inteligentes têm investido cada vez mais no treinamento e montado seus estoques de conhecimento, o que traz velocidade e renovação constante aos negócios.”(Mário Sergio Cortella)

A empresa Cerâmica Cavaleiro é uma organização paternalista, por este motivo seu sistema de RH é recente. A decisão de implanta-lo veio da necessidade de organizar melhor a contratação, treinamento e avaliação de seus funcionários. Devido ao segmento de atuação da empresa e do nível de instrução de alguns de seus colaboradores, ela precisa encontrar o sistema que mais se adapte à necessidade e realidade em que se encontra.

Algumas perguntas que nos ajudaram a coletar informações na empresa na área de T&D.

- 1- A empresa possui processo de treinamento e desenvolvimento?
- 2- Como é realizado o processo de treinamento e desenvolvimento?
- 3- Como vocês avaliam a necessidade de Treinamento?
- 4- Vocês avaliam o funcionário após o treinamento? Como?

Após todo o questionário realizado pelo grupo em uma visita à empresa, chegou-se à conclusão de que a mesma realiza um processo de treinamento e desenvolvimento bem básico, para os novos funcionários o treinamento é feito por algum colaborador da empresa, normalmente multiplicadores mais experientes ou os mais bem avaliados naquela função. Há também treinamentos realizados na Associação Comercial de Vargem Grande do Sul, feitos através de palestras na área de cerâmica. A empresa possui um processo de avaliação de treinamento através do preenchimento de um formulário, avaliação de reação, (este documento pode ser encontrado em anexos – Anexo 1). Uma avaliação de treinamento completa se baseia em quatro etapas:

- 1 Avaliação de Reação;
- 2 Avaliação de Aprendizagem;
- 3 Avaliação Comportamental;
- 4 Avaliação de Resultado.

Para a empresa seria interessante implementar ao menos uma Avaliação de Resultado após a Avaliação de Reação, que já é realizada, para que eles possam ter uma visão mais completa dos resultados que surgiram do treinamento aplicado, não deixando de respeitar as limitações da empresa.

Depois de avaliarmos a situação da empresa, seu segmento, seus funcionários e sua realidade paternalista, encontramos algumas sugestões que podem ser implantadas na empresa.

1º - Cursos sobre EPI's e segurança no trabalho - notamos que a empresa necessita de treinamento nessa área, pois os EPI's são extremamente necessários no segmento de cerâmicas, devido a alta temperatura que os funcionários são expostos diariamente.

2º - Palestras ou cursos dentro da empresa, com atividades práticas e demonstrações - Acreditamos que apenas as palestras na Associação ou o treinamento com funcionários podem não ser suficientes, se o colaborador aprender a teoria e logo depois aplicar a prática o aprendizado será muito maior, assim como a fixação e o aproveitamento do curso.

3º - Curso de Cerâmica ECID- O curso de Cerâmica da ECID é voltado para jovens e adultos que desejam atuar ou já atuam no segmento de cerâmica, em especial na fabricação de telhas, tijolos e demais artefatos cerâmicos. O curso dá uma visão geral sobre os processos produtivos cerâmicos, ele trabalha desde a visão histórica até a finalização do processo produtivo, e possui um custo de R\$ 68,90 por funcionário.

O grupo concluiu que este processo se mostrou produtivo até o momento, e que a empresa está melhorando sua área de Recursos Humanos visando facilitar seus processos devido ao seu crescimento nos últimos anos. A área de Treinamento e Desenvolvimento está sendo aprimorada conforme as limitações da empresa e suas sugestões irão ser avaliadas pela mesma. Até o momento as mudanças implementadas facilitaram os processos na organização, eles acreditam que as sugestões apresentadas nesse trabalho serão de muita valia para melhorar seu processo operacional e facilitar as atividades, o grupo se encontra confiante quanto aos resultados, nossa expectativa é de que sejam implementadas melhorias em até 2 anos, e que a empresa note grandes melhorias após esse processo.

4. CONCLUSÃO

A empresa Cerâmica Cavaleiro vem demonstrando ser uma empresa que está desenvolvendo sua área de Recursos Humanos para que possa estar dentro dos melhores parâmetros para organização. Por ser uma empresa de porte pequeno ela possui uma área de RH recente, porém que está estruturada à sua realidade e vem progredindo cada dia mais. Ela cumpre com suas obrigações trabalhistas, possui métodos de avaliação de desempenho e um sistema de recrutamento e seleção simples, nosso foco de sugestões de melhora foi na área de Treinamento e Desenvolvimento, onde buscamos apresentar algumas opções de treinamento que podem ser realizadas pela empresa de forma simples e dentro de seus parâmetros. Até o momento ela vem se desenvolvendo, esperamos que as sugestões dissertadas aqui neste trabalho sejam consideradas e aplicadas pela empresa, para que assim ela possa melhorar cada dia mais sua área de Recursos Humanos, para que a mesma acompanhe o grande crescimento constante que a Cerâmica Cavaleiro vem passando.

REFERÊNCIAS

Treinamento e Desenvolvimento – O que é T & D – Administradores <
<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/treinamento-e-desenvolvimento-o-que-e-t-d/65564/>> Acesso em 20 de Maio de 2017.

ANEXOS

Avaliação Pessoal de Treinamento	
Para que possamos avaliar o treinamento realizado, solicitamos que você preencha os itens abaixo com suas sugestões (se necessário o verso pode ser utilizado para comentários e ou observações).	
Nome: _____	
Treinamento: _____	
Local: _____	Data: _____
Duração: _____	
<p>1 - O que você achou do treinamento?</p> <p style="text-align: center;">5 4 3 2 1</p> <p style="text-align: center;">excelente bom regular ruim péssimo</p> <p>2 - A duração do treinamento foi?</p> <p style="text-align: center;">5 4 3 2 1</p> <p style="text-align: center;">excelente bom regular ruim péssimo</p> <p>3 - Avalie o local onde foi realizado o treinamento?</p> <p style="text-align: center;">5 4 3 2 1</p> <p style="text-align: center;">excelente bom regular ruim péssimo</p> <p>4 - O que você achou dos recursos utilizados (equipamentos, dinâmicas etc.)?</p> <p style="text-align: center;">5 4 3 2 1</p> <p style="text-align: center;">excelente bom regular ruim péssimo</p>	<p>5 - O monitor foi claro ao passar as informações e comentar sobre os assuntos abordados?</p> <p style="text-align: center;">5 4 3 2 1</p> <p style="text-align: center;">muito claro claro médio não foi claro</p> <p>6 - Entre os assuntos desenvolvidos, algum deveria ser melhor explicado?</p> <p>7 - Quais partes aproveitou mais?</p> <p>8 - É possível colocar em prática o que você aprendeu nesse treinamento?</p> <p style="text-align: center;">5 4 3 2 1</p> <p style="text-align: center;">totalmente a maior parte algumas partes não é possível</p> <p>9 - No caso de hospedagem (hotel, pousada etc.), qual sua opinião?</p> <p>10 - Dê sua opinião geral sobre o treinamento: (críticas e ou sugestões)</p>
Assinatura: _____	
Data: _____	

F.09-09 (03)

Avaliação Individual Anual (AIA) - 2017

Data :

Data da entrevista anterior :

Empresa :

Nome : Sobrenome : ID :

Classificação :

Idiomas (1)

Nível :

Data :

(2)

Nível :

Data :

Cargo :

Tempo na posição :

TÍTULO DO CARGO :

Área :

NP :
aprovada

Preencha apenas esta parte do documento (o Resumo e os capítulos de Desenvolvimento) após revisão dos resultados e atitudes (págs. 2 e 3). Gostaríamos de chamar sua atenção para o nível de avaliação a ser atribuído (veja pág. 7 do Guia AIA)

RESUMO DOS OBJETIVOS ANUAIS / AVALIAÇÃO TOTAL

ENTREVISTADO	Excedeu extremamente as expectativas	<input type="checkbox"/>	As realizações ultrapassaram os objetivos com uma margem substancial
OBJETIVOS	Ultrapassaram as expectativas	<input type="checkbox"/>	As realizações ultrapassaram os objetivos com uma margem confortável
NO QUE DIZ RESPEITO À MISSÕES ESTABELECIDAS	Expectativas plenamente preenchidas	<input type="checkbox"/>	As realizações atingiram os objetivos plenamente
E OBJETIVOS :	Atingiu a maior parte das expectativas	<input type="checkbox"/>	As realizações atingiram os objetivos parcialmente
	Insuficiente	<input type="checkbox"/>	As realizações falharam para atingir os objetivos

PROSPECTOS DA CARREIRA – baseados nos desejos do funcionário e ponto de vista do superior imediato (mudanças na organização do trabalho, orientação profissional, mobilidade, etc.)

PRazo:

Mobilidade Geográfica : Sim Não País/Região :

COMENTÁRIOS DO SUPERIOR IMEDIATO (N + 1)

Data :

Nome Completo / Assinatura :

COMENTÁRIOS DO GERENTE DO SUPERIOR IMEDIATO (N + 2) – se aplicável -

Data :

Nome Completo / Assinatura :

COMENTÁRIOS DO FUNCIONÁRIO :

Data :

Nome Completo / Assinatura :

RH/AIA-003 Rev.:01 Data:01/02/05
Localização S./Ilheus/Formulários RH

LISTA DE REALIZAÇÕES

OBJETIVOS ATINGIDOS – ANÁLISE DE RESULTADOS

O funcionário atingiu os objetivos e melhorou nas áreas conforme discutido na entrevista anterior ?
(veja relatório da entrevista anterior)

REALIZAÇÕES NAS ÁREAS DE SAÚDE, SEGURANÇA E OBJETIVOS AMBIENTAIS:

Por favor lembre-se que a realização destes objetivos requerem uma especial atenção :

OUTROS OBJETIVOS ESTABELECIDOS NO ANO PASSADO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS:

HABILIDADES E AVALIAÇÃO DE COMPORTAMENTO

HABILIDADES E CONDUTA NO TRABALHO:

Para todos os funcionários, uma particular atenção poderia ser dada por:

- Senso de responsabilidade referente à segurança e ambiente
- Consciência e aplicação de valores e princípios esboçados no Código de Conduta do Grupo.

Utilize a lista abaixo (ou uma descrição de trabalho padronizada se possuir uma) para selecionar as que você acredita que são solicitadas para o trabalho e para atingir os pontos fortes e áreas a serem melhoradas.

- **Habilidade para tomar decisões**
 - Reagir e gerenciar prioridades
 - Gerenciar riscos, alterar e assumir compromissos
 - **Habilidade para pensar**
 - Ser objetivo
 - Analisar e resolver problemas
 - **Habilidade para inovar**
 - Antecipar e questionar
 - Criar e inventar
 - **Habilidade para desenvolver**
 - Auto-avaliação e adaptação
 - Auto desenvolvimento e aprendizagem
 - **Habilidade para agir**
 - Organizar e supervisionar ações
 - Tomar iniciativas
 - Entrega de serviços de alta qualidade
 - **Habilidade para gerenciar**
 - Orientar resultados
 - Otimizar recursos
 - **Habilidades interpessoais**
 - Trabalhar em equipe
 - Cooperar e utilizar networks
 - Ouvir e comunicar
 - **Habilidade para influenciar**
 - Coordenar e reunir
 - Negociar e convencer
 - Treinar e desenvolver outros
- (veja apêndice para definições)
-> lista de habilidades)

CAPACIDADE DE GERENCIAMENTO DE EQUIPE – SE APLICÁVEL – APRESENTADO NO TRABALHO :

Comentários pertinentes ao critério chave abaixo irá ajudá-lo acessar o gerenciamento de capacidades

CRITÉRIO (veja anexo lista de habilidades por definições)	COMENTÁRIOS
➢ Definir claramente orientações e objetivos	
➢ Comunicar-se com subordinados	
➢ Delegar, avaliar performance e respeitar os indivíduos	
➢ Desenvolver subordinados	
➢ Assumir responsabilidade e demonstrar coragem gerencial	
Comentários :	

DEFININDO OBJETIVOS:

OBJETIVOS E PLANOS DE AÇÃO PARA O PRÓXIMO ANO

- Descrever o objetivo em termos de resultado ou serviço: espera-se que o funcionário entregue e especifique prazos, recursos e indicadores que serão utilizados para medir resultados (quantitativo ou qualitativo, custo, qualidade, tempo ,etc)
- **Um objetivo gerencial deve ser incluso para cada indivíduo responsável por gerenciar uma equipe ou, para funcionários identificados como "experts", um objetivo específico relacionado ao desenvolvimento de sua área de expertise.**

OBJETIVO HSE HSE = HIGIENE, SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE	DESCRIÇÃO, RECURSOS ASSOCIADOS, PRAZOS E INDICADORES:
---	---

GERENCIAMENTO DE EQUIPE OU OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO DE EXPERTISE	DESCRIÇÃO, RECURSOS ASSOCIADOS, PRAZOS E INDICADORES:
--	---

OBJETIVO 1	DESCRIÇÃO, RECURSOS ASSOCIADOS, PRAZOS E INDICADORES:
-------------------	---

OBJETIVO 2	DESCRIÇÃO, RECURSOS ASSOCIADOS, PRAZOS E INDICADORES:
-------------------	---

OBJETIVO 3	DESCRIÇÃO, RECURSOS ASSOCIADOS, PRAZOS E INDICADORES:
-------------------	---

CAPACIDADE A SER ADQUIRIDA , COMPORTAMENTO A SER DESENVOLVIDO:

Estes objetivos de desenvolvimento pessoal são provenientes do desempenho para permitir a obtenção dos objetivos esboçados. Aqui, incluímos gerenciamento e desenvolvimento de expertise e HSE relacionado à conduta (consciência do entrevistado e senso de responsabilidade referente à segurança e ambiente) .

TREINAMENTO PARA 2017

EFICIÊNCIA DOS TREINAMENTOS REALIZADOS DESDE A ÚLTIMA AVALIAÇÃO

Últimos cursos (nomes e datas)	Avaliação do Curso (Eficácia)			Descreva o impacto no seu trabalho e melhorias observadas	PERÍODO DESEJADO
	++	+	- -		

HABILIDADES A SEREM ATINGIDAS	TREINAMENTO (NECESSIDADES OU CURSOS)	PRIORIDADE	PERÍODO DESEJADO
COMPORTEMENTO A SER DESENVOLVIDO			
(SE NECESSÁRIO ESPECIFIQUE O CURSO E NOME DA EMPRESA)			
(*)			

> No Cargo Atual
 > Para preparar o desenvolvimento para os próximos 3 anos

Sobrenome: _____ Nome: _____
 Cargo: _____ ID: _____
 Empresa: _____ INICIAIS DO FUNCIONÁRIO: _____
 DATA: _____

(*) - 1: Treinamento a ser realizado no próximo ano / 2: Treinamento a ser realizado conforme disponibilidade ou a ser transferido nos próximos anos

Capacidades "Genéricas"	
Habilidade em tomar decisões	
Reagir e gerenciar prioridades	>> Tomar decisões rapidamente e priorizar ações para atingir os resultados requeridos
Controlar riscos, escolher e assumir compromissos	>> Identificar, medir, e ser suficientemente arrojado para assumir riscos medidos e mostrar determinação em suas escolhas
Habilidade em pensar	
Recuar e ser objetivo	>> Saber diferenciar entre o essencial e o incidental ; levar em consideração as opiniões externas e experiências do passado ; definir ações diversas com visão de conseqüências de médio/longo prazo
Analisar e solucionar problemas	>> Identificar e diagnosticar as causas de um problema ; levar adiante a melhor solução possível
Habilidade em inovar	
Antecipar e questionar	>> Moldar um "olhar" construtivo e crítico referente às práticas existentes com foco nas mudanças do ambiente, e propor melhorias necessárias
Criar e inventar	>> Ser curioso e estar aberto para novas idéias / práticas, enxergar novas formas de realizar coisas
Habilidade em Desenvolver	
Auto-avaliação e adaptação	>> Entender seus pontos fortes e oportunidades para desenvolvimento, aceitar mudanças; adaptar o comportamento e trabalhar métodos para as diferentes situações encontradas, em particular quando lidando com diferentes culturas e ambientes
Auto-desenvolvimento e aprendizado	>> Identificar formas de melhorar processos, desenvolver habilidades e adquirir novas; monitorar tendências e desenvolvimentos que devam impactar o setor de negócios e atividades
Habilidade no Agir	
Organizar e supervisionar Ações	>> Desenvolver um plano de ação, gerenciar tempo e recursos eficientemente, gerenciar diversas tarefas em paralelo, e monitorar resultados
Tomar Iniciativas	>> Levar adiante e implementar novas iniciativas relevantes para o objetivo desejado
Oferecer alta qualidade de serviços	>> Assegurar conformidade com ambiente, segurança e padrões de qualidade, e assegurar aplicação destes padrões nas rotinas diárias de trabalho e as dos colegas
Habilidade em Gerenciar	
Orientar resultados	>> Utilizar o critério de desempenho como diretriz, orientar ações para atingir os objetivos
Otimizar Recursos	>> Assegurar lucratividade através de uso eficiente de material e recursos financeiros. Gerenciar Recursos Humanos
Capacidades Interpessoais	
Trabalhar em equipe	>> Dividir informação, questionar, e comportar-se de forma construtiva quando lidar com colegas
Cooperar e utilizar networks	>> Estar apto para construir um network para ajudar atingir objetivos compartilhados trabalhando com pessoas fora de seu departamento
Ouvir e comunicar-se	>> Ser uma pessoa de mente aberta (open minded) , entender os demais, comunicar e dividir informação de forma estruturada e adaptar a mensagem para que sirva no recipiente
Habilidade para Influenciar	
Coordenar e reunir	>> Inspirar e mobilizar outras pessoas
Negociar e Convencer	>> Levar adiante seus argumentos, promover a troca de idéias, e monitorar associados para a tomada de decisões que estejam em linha com a direção almejada
Treinar e desenvolver outros	>> Transferir conhecimento para subordinados para realçar suas capacidades e competências

Habilidades Gerenciais

Representar o Grupo e Promover sua Estratégia

Representar o Grupo	>>	Representar o espírito do Grupo e procedimentos, defender e desenvolver os interesses da empresa interna e externamente
Promover e implementar a Estratégia do Grupo e Orientações	>>	Estar envolvido com a vida da empresa e como consequência direcionar ações e tomar decisões conforme interesse geral da empresa

Liderança e Comportamento Exemplar

Desenvolver Subordinados	>>	Montar uma equipe eficiente e apta a identificar e enfrentar problemas Avaliar competências, ouvir, encorajar e estimular subordinados e cooperar com eles Inspirar confiança para cada membro da equipe e implementar medidas de treinamento
Definir orientações e esclarecer objetivos	>>	Demonstrar um julgamento sadio Identificar elementos que causem problemas e avaliar as consequências das decisões Organizar, motivar e decidir Estabelecer objetivos precisos e prover os subordinados com as ferramentas necessárias para atingi-los Estabelecer formas para controlar
Delegar e Avaliar Performance	>>	Delegar, avaliar, e monitorar esforços e medir até onde os objetivos foram atingidos
Assumir responsabilidade e demonstrar coragem gerencial	>>	Ter responsabilidades e assumi-las inteiramente
Respeitar indivíduos	>>	Assumir integridade e disponibilidade
Comunicar-se com subordinados	>>	Comunicar informações disponíveis sistematicamente para seus subordinados, e assegurar se o material confidencial está sendo tratado como tal Consultar-se com subordinados envolvidos antes de tomar decisões. Ter tempo para andar no chão de fábrica "shop floor" e encontrar todos subordinados

