



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

YNNER TREINAMENTOS

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO
DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS
YNNER TREINAMENTOS

MÓDULO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA BUENO

ESTUDANTES:

Gabriella Pavan, RA 1012022100568

João Pedro Leal Trentin, RA 1012022100577

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3. PROJETO INTEGRADO	6
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	11
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	15
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	15
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	17
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	19
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	19
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	20
4. CONCLUSÃO	21
REFERÊNCIAS	22
ANEXOS	24

1. INTRODUÇÃO

Nosso objetivo com a elaboração deste Projeto Integrado é abordar o processo de diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento da empresa Ynner, entendendo como ela identifica as suas dificuldades, trabalha os seus desafios e examina o status das competências e habilidades dos seus colaboradores. A partir disso, depreenderemos como ela detecta as lacunas de conhecimento, identifica pontos de melhorias e traça planos para otimizar o desempenho dos seus funcionários, para identificar gaps e direcionar os esforços práticos para cobri-los.

Segundo Chiavenato (2006), “o treinamento ocorre em curto prazo, podendo-se dizer que é um processo educacional sistemático, no qual as pessoas são treinadas para objetivos definidos, envolvendo habilidades, atitudes e conhecimentos”.

Desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento não inclui apenas o treinamento, mas também a carreira e outras experiências (MILKOVICK E BOURDREAU, 2000, p. 338).

Ademais, analisaremos como é realizada a avaliação de desempenho, interpretando as técnicas e modelos utilizados pela empresa, com o intuito de medir o grau de contribuição e envolvimento dos colaboradores na determinação e execução de seus objetivos individuais e corporativos. Por fim, deduziremos como a avaliação contribui para o desenvolvimento das pessoas na organização.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A empresa, que tem por razão social Ynner Treinamentos LTDA ME, fundada em agosto de 2002, está devidamente inscrita no CNPJ: 10.309.285/0001-09 e tem sua localização em Campinas - SP, com endereço na Av. José Rocha Bonfim, 214 – Cond. Praça Capital – Ed. Madri – salas 119/120 – Center Santa Genebra - CEP: 13080-650. Como classificação oficial, menciona-se o código CNAE 8599-6/04: Treinamento e Desenvolvimento Profissional.

Yuri Trafane, CEO da Ynner, quando, em 2002, sua carreira já não o incitava mais, decidiu montar o seu próprio negócio. Do outro lado, o irmão e hoje sócio, Yan Trafane, teve uma jornada semelhante. Também bem inserido no mercado, com uma carreira promissora na Bosch e atuações por diversos países Europeus, pediu demissão para viver uma experiência empreendedora na área de desenvolvimento. Nesse mesmo momento, Yuri o convidou para se juntar a ele na Ynner. Ele abriu mão do caminho seguro e preferiu embarcar na experiência empreendedora.

Hoje a Ynner já soma 20 anos de grandes vitórias, reconhecimentos e, principalmente, de histórias e pessoas que foram mudadas. Os resultados também atraíram parcerias de peso. Uma delas é a Gallup, referência global em people analytics e consultoria de performance, que, após um longo e minucioso processo seletivo, escolheu a Ynner como sua única representante no Brasil e, posteriormente, também em Portugal. Além da Gallup, a Ynner representa no país a plataforma francesa PeopleCare, que integra Assessment, e-learning e e-coaching em uma mesma ferramenta, fruto da parceria com o We'll Group, um grupo multinacional francês especialista em soluções para desenvolvimento digital de competências.

A Ynner desenvolve pessoas e contribui para que as empresas alcancem seus objetivos por meio do desenvolvimento de competências. Ela atua em quatro unidades de negócio: Treinamentos Presenciais, Treinamentos Remotos, Coaching/Mentoring e Games. Hoje a Ynner tem um índice de recompra de, aproximadamente, 90%.

Menciona-se como os seus principais concorrentes as empresas Crescimentum, Affero Lab, Fundação Dom Cabral, Enora Leaders e SBC Coaching. Seu catálogo de clientes é extenso. A Ynner atende empresas renomadas como Ifood, Nubank, Bradesco, 3M, Ambev, Bauducco, Ceratti, DHL, Estadão, Hering, Nestlé, Nivea, Natura, Mary Kay, entre outras.

3. PROJETO INTEGRADO

Nesta etapa do PI são apresentados os conteúdos específicos de cada unidade de estudo e como são aplicados no respectivo estudo de caso, utilizando para isso, uma empresa real.

3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

São abordadas nesta parte do PI as informações sobre os métodos de treinamento e desenvolvimento e respectivo processo de diagnóstico dessas necessidades.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é um conjunto de procedimentos que têm como objetivo contribuir para a evolução dos colaboradores de um negócio. O treinamento se refere às iniciativas pontuais, de curto prazo, e o desenvolvimento para práticas de longo prazo, visando auxiliar o funcionário no seu crescimento profissional.

Mesmo que um colaborador tenha várias softs e hard skills compatíveis com o seu cargo e seja competente em suas funções, o treinamento e desenvolvimento sempre é uma solução cabível, uma vez que as coisas estão acontecendo de modo acelerado ao nosso redor.

Conforme Macian (1987), o treinamento deve ocorrer de forma contínua independente se as pessoas demonstrarem um ótimo desempenho, isso porque o melhoramento sempre deve ser incentivado, ou seja, sempre há algo a mais para aprender. Quanto mais a pessoa participar de programas de treinamento, mais ela irá desenvolver suas habilidades e atitudes e estará em patamares cada vez maiores, em constante mudança.

Quando a Gestão de Pessoas assume o protagonismo na formação dos colaboradores, a empresa colherá frutos importantes. Os benefícios disso no negócio são inúmeros. Abaixo estão listados alguns deles:

1. Reduzir gaps de competência:

O primeiro benefício a ser notado é a redução na lacuna entre as competências existentes e aquelas que ainda são necessárias.

E o que é necessário pode vir de diferentes fontes:

- Condições para o sucesso da estratégia de negócios;
- Requisitos para realizar as tarefas de cargos e funções;
- Busca por cumprir leis, normas e códigos de conduta;
- Resolução de problemas e crises;
- Melhorias de produtos ou serviços;
- Inovação e empreendedorismo interno.

2. Redução do turnover:

O treinamento e desenvolvimento promovem aumento do contentamento do colaborador com o trabalho. Além disso, eles abrem o campo de visão dos profissionais para novas alternativas no enfrentamento de desafios no cotidiano da empresa. Isso torna o dia a dia mais produtivo, funcional e estimulante. Outra vantagem é que o funcionário tende a ficar mais satisfeito com o emprego por perceber que a organização investe nele por meio dos processos de educação corporativa.

3. Melhorar indicadores de RH:

Entende-se competências, de uma maneira geral, como o conjunto de habilidades, conhecimentos e atitudes que permitem que alguém realize determinada ação ou função. No ambiente corporativo, a coisa não muda muito de figura, sendo que, neste caso, as competências estão mais relacionadas com as aptidões de um colaborador para cumprir certas tarefas.

Um profissional com suas competências bem desenvolvidas, harmonicamente, é capaz de gerar melhores resultados dentro dos objetivos organizacionais, o que estabelece uma vantagem competitiva para a empresa. O melhor de tudo é que elas podem ser desenvolvidas por meio de treinamento e desenvolvimento (T&D), de acordo com padrões preestabelecidos.

Assim, ao pensar em melhorar turnover, assiduidade, clima organizacional e produtividade ou, até mesmo, indicadores de outros setores, como custos e vendas, podemos facilmente encontrar a necessidade de T&D.

4. Fortalecer a cultura organizacional:

O trabalho de consolidar crenças, valores e normas de comportamento exige uma abordagem em múltiplas frentes, como recrutar pelo fit cultural, aplicar testes de personalidade profissional e usar os líderes para promover a cultura. Entre elas, aparecem os programas de treinamento e desenvolvimento de pessoas.

5. Desenvolver talentos:

Em levantamento realizado pelo ManpowerGroup, os contratantes brasileiros apontam a falta de competências técnicas (33%) e comportamentais (19%) entre as principais dificuldades para efetuar uma contratação. Dando importância a isso, além de aprimorar os processos de recrutamento para atrair os melhores candidatos, é importante investir na melhoria dos profissionais que já integram os quadros da empresa.

Conforme Chiavenato (1999) pode-se concluir que o treinamento prepara os colaboradores para exercer seus respectivos cargos, desenvolvendo suas habilidades, contribuindo para mudanças em seus comportamentos, alimentando mais conhecimentos, melhorando a relação entre os indivíduos no ambiente profissional e consequentemente ajudando a empresa a alcançar seus objetivos organizacionais.

Existem métodos tradicionais que exigem um instrutor ou um facilitador e envolvem a interação presencial entre os participantes e aqueles com base em tecnologia.

1. Métodos de Treinamento Tradicionais: métodos de apresentação, métodos práticos e métodos de formação de grupos.

- Métodos de Apresentação: os aprendizes são destinatários passivos de informações. São feitos em salas de aula, orientados por um instrutor e incluem palestras, livros, dvds, etc;
- Métodos Práticos: exigem que o participante esteja envolvido no aprendizado, incluindo treinamento no local de trabalho, simulações, estudos de caso,

dramatizações, etc. São ideias para desenvolver habilidades específicas, compreender como comportamentos podem ser transferidos para o local de trabalho e lidar com questões interpessoais.

- Métodos de Formação de Grupos: elaborados para melhorar a eficácia em grupo ou em equipe.
2. Métodos de Treinamento com base em Tecnologia: mídias sociais, simulação e jogos, tecnologias móveis de aprendizagem , sistemas de tutoria inteligente e aprendizagem a distância.
- Mídias Sociais: tecnologias móveis online usadas para criar comunicações interativas que permitam a criação e a troca de conteúdo. Blog, Facebook e LinkedIn são alguns exemplos;
 - Simulação: método de treinamento que representa uma situação real em que as decisões dos aprendizes levam a resultados que refletem o que aconteceria caso estivessem realmente no trabalho;
 - Jogos: são utilizados principalmente para o desenvolvimento de habilidades de gestão, onde os aprendizes analisam informações e tomam decisões;
 - Tecnologias Móveis de Aprendizagem: permitem que os alunos interajam com o conteúdo do treinamento e com outros alunos. Também, decidem como desejam aprender;
 - Sistemas de Tutoria Inteligente: faz uso de Inteligência Artificial;
 - Aprendizagem a Distância: usada por empresas geograficamente dispersas para fornecer informações sobre novos produtos, políticas ou procedimentos.

O treinamento presencial incentiva o diálogo, que estimula a aprendizagem e traz consigo a vantagem da interação entre os participantes e com o instrutor. Dessa forma, algumas habilidades sociais também são desenvolvidas. Quando incita-se o contato humano, há uma maior interação com o aluno, promovendo o envolvimento e permitindo o

compartilhamento de experiências. Conjuntamente, motiva a capacidade de responder perguntas, interagir, pedir feedbacks, apresentar-se, etc.

Todavia, os custos de um treinamento geralmente estão entre as principais preocupações da empresa. No caso do treinamento presencial, eles podem ser realmente altos, especialmente se as aulas forem ministradas em um local distante, devido à necessidade de arcar com o deslocamento de cada participante. O relatório do LinkedIn Workplace Learning Trends 2017 mostra as tendências do setor de aprendizagem e desenvolvimento. Para 69% dos profissionais da área, aprender e desenvolver talentos são prioridades na organização na qual trabalham. Para 49% das empresas da pesquisa, o maior desafio dos treinamentos corporativos é o orçamento. Outra desvantagem diz respeito ao tempo gasto. Da mesma forma, a pessoa que ministra o curso pode impactar diretamente os resultados de aprendizagem por meio do seu nível de especialização e pela forma como transmite o seu conhecimento aos alunos.

Os treinamentos com base em tecnologia possuem diversas vantagens, como a redução de custos, visto que, muitas vezes, as empresas deixam de apostar nos treinamentos pelo alto custo, onde transporte, alimentação, hospedagem, espaços físicos e muitos outros gastos podem inibir os empreendedores nesse momento. Conjuntamente, podem trazer diversas estratégias inovadoras, como o gamification, que serve para envolver os colaboradores no ensino e potencializar o aprendizado. Além disso, há possibilidade de poder personalizar os cursos de acordo com as necessidades e os interesses de cada um, transformando em algo muito mais atraente e inclusivo, onde o colaborador se torna protagonista da própria aprendizagem e do seu desenvolvimento, e não apenas um sujeito passivo ao processo. Como exemplo, cita-se: um colaborador que acabou de ser promovido a coordenador pode precisar de vídeo aulas sobre liderança, enquanto outro colaborador pode precisar mais de aulas para aprender sobre novas ferramentas técnicas. Ainda, existe a possibilidade de mensurar resultados. Por exemplo, em relação às vídeo aulas, alguns dados de vídeo analytics indicam qual é o tempo de permanência em cada vídeo, quais conteúdos os colaboradores assistiram ou não, qual parte eles assistiram mais de uma vez (pode indicar dúvidas em determinados conteúdos) e outros dados importantes para a estratégia de treinamento. Menciona-se, também, forças como agilidade, flexibilidade para escolher quando e como, facilidade de aplicação das atividades e redução do desperdício de papéis.

Em contrapartida, algumas fraquezas são notadas nesta modalidade, como a distração, tendo em vista que perder o foco pode ser muito fácil neste modelo, se não houver envolvimento e criatividade suficientes, o que faz com que algumas pessoas se sintam mais confortáveis em um ambiente de estudo com um instrutor em tempo real. Além disso, um sentimento de isolamento pode ser desencadeado, tendo em consideração que o colaborador está sozinho em frente a uma tela e sem estimulação externa, o que pode acabar sendo desmotivador. Ademais, a falta de interação com um instrutor ou colegas é observada neste modelo, e isso pode afetar o aprendizado, visto que algumas pessoas retêm melhor o conteúdo quando discutido com os outros.

Em alguns casos, pode ser que haja necessidade de treinamentos presenciais, mas, na maioria das vezes, o treinamento online se mostra mais dinâmico e eficaz quando o assunto é crescimento profissional e desenvolvimento de talentos.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

A partir de processos de diagnóstico de treinamento e desenvolvimento bem planejados e conduzidos, torna-se exequível a aproximação das ações educacionais aos objetivos organizacionais e, por conseguinte, confere um caráter estratégico às áreas responsáveis pela promoção do desenvolvimento humano em contextos organizacionais.

Seu processo leva em consideração:

- **Motivos:** legislação, motivos, falta de habilidades básicas, baixo desempenho, novas tecnologias, insatisfação dos clientes, novos produtos, novos cargos, redução de custo e melhoria da qualidade.
- **Resultados:** o que os colaboradores precisam aprender, quem deve receber os treinamentos, qual método de treinamento é mais adequado, frequência dos treinamentos, aquisição ou desenvolvimento interno dos programas e método de avaliação.

Para que um treinamento seja eficaz é preciso ter um diagnóstico de necessidades, um ambiente de aprendizagem positivo e um método de treinamento adequado. Para Chiavenato (1999) “diagnóstico é o levantamento de dados através de indicadores que sinalizem a necessidade de melhorias e, por consequência, de treinamento”.

A Ynner segue algumas etapas para identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento e trabalhar a sua implementação:

1. Faz um diagnóstico e avalia as necessidades:

O primeiro passo para implementar o treinamento e desenvolvimento consiste na execução de um bom diagnóstico interno dentro da empresa, a fim de avaliar quais são as maiores necessidades da organização em curto, médio e longo prazo. Os dados levantados ajudam a planejar as próximas etapas e a entender quais são os treinamentos mais importantes.

Logo após uma nova contratação, a Ynner oferece o Assessment CliftonStrengths, da Gallup, ao novo membro da empresa, a fim de identificar quais são os seus talentos - seus padrões naturais de pensamento, sentimento e comportamento. Dessa forma, entende quais são os pontos fortes daquele colaborador e as suas áreas de maior dificuldade, onde entende, naquele momento, as suas necessidades individuais.

Ainda, mapeia os setores e foca em quais áreas o negócio pode estar falhando ou tendo um desempenho aquém das possibilidades reais. Dessa maneira, evita desperdiçar recursos e tempo de aperfeiçoamento em equipes ou colaboradores já qualificados, podendo focar naqueles que estão apresentando um pior desempenho.

2. Define as principais metas e objetivos:

Depois, para implementar o treinamento e desenvolvimento, define quais são as principais metas e objetivos da empresa com tal estratégia. Esse passo é muito facilitado pelo anterior, uma vez que um bom diagnóstico interno na organização já fornece elementos interessantes para o posicionamento e as possibilidades do negócio.

De uma forma simplificada, reflete sobre quais problemas devem ser resolvidos e identifica o que falta em seus colaboradores para o T&D. Dependendo do caso, foca em competências comportamentais, como comunicação e motivação, que melhoram o clima organizacional, ou então técnicas que são pertinentes às funções e cargos propriamente ditos.

3. Tem uma área de Educação Corporativa:

Uma área de Educação Corporativa é um passo essencial para implementar o treinamento e desenvolvimento. Trata-se de uma prática coordenada de treinamentos, qualificação e gestão de pessoal, que deve ser oferecida e orientada em perfeita consonância com as estratégias de longo prazo da empresa.

Posto isso, articula, de maneira coerente, as competências individuais e organizacionais, no contexto mais amplo do negócio. Aqui, líderes e colaboradores reciclam seus conhecimentos, e o aprendizado conjunto pode melhorar suas atuações enquanto equipe. Além disso, usa a tecnologia, com reuniões virtuais, EAD e muito mais.

4. Investe bastante na cultura de feedback:

A cultura do feedback consiste na criação de um ambiente saudável e que esteja aberto ao diálogo, no qual o hábito de conversar e emitir opiniões é sempre estimulado. O setor de RH tem um papel preponderante nesse contexto, atuando não apenas como um incentivador, mas também como uma ponte entre equipe e gestão.

Da mesma forma, concede o devido retorno para os profissionais sobre quais ações e resultados foram positivos ou negativos no que diz respeito à execução de suas tarefas no contexto de seus cargos. Mais uma vez, a área de Recursos Humanos é essencial na promoção de uma saudável relação de confiança e interlocução.

Uma dica do que a empresa pode adotar no futuro é o feedforward. Sua tradução literal em inglês é “avançar” ou “nutrir o futuro” e seu significado em português é “olhar para frente”. Isto é, feedforward é uma ferramenta que orienta e desenvolve as competências dos profissionais para alcançarem seu potencial. Os principais objetivos que o feedforward visa

alcançar são: acelerar o aprimoramento e otimizar as hard e soft skills de cada colaborador para que eles entreguem os melhores resultados.

Antes de tudo, é válido ressaltar que, um não substitui o outro. O feedback e o feedforward não se anulam, mas sim, se complementam.

5. Usa sua experiência no mercado e consultores:

A Ynner iniciou a sua história há 20 anos com a missão de contribuir com os seus clientes através da Educação Corporativa. A empresa é avalizada pelas maiores empresas do país e do mundo. A companhia oferece ao mercado excelência em serviços, como treinamentos presenciais, diversas ferramentas de ensino a distância (EAD), Ynner Coaching e Games e foram eleitos 1 das 5 melhores empresas de Treinamento e Desenvolvimento pelo prêmio TOP Of Mind de RH.

Dando importância a isso, com ampla credibilidade e experiência no mercado, desenvolve treinamentos personalizados e sob medida para a sua equipe, 1 vez ao mês, e ganha colaboradores preparados, consistentes e comprometidos, de acordo com as suas necessidades.

Ainda, a Ynner permite que seus colaboradores possam escolher participar de todos os treinamentos que a empresa oferece aos seus clientes, de modo que decidam se precisam se aperfeiçoar em algum tema em determinado momento e desenvolvam as competências necessárias para isso, conquistando uma carreira bem sucedida.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Neste tópico do Projeto Integrado, os estudantes devem comentar sobre as técnicas e métodos de avaliação de desempenho.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Avaliação de desempenho é a análise sistemática do valor agregado pelo colaborador em termos de inovação, resultados, comportamentos, meios empregados, competências ou pressupostos críticos para o sucesso da empresa. Nesse momento, é determinado se a performance está dentro, aquém ou além das expectativas.

Saber como é a performance dos colaboradores é fundamental para tomar boas decisões. Por meio da seleção dos métodos de avaliação de desempenho, é possível executar essa etapa de acordo com as necessidades da equipe e da gestão.

Essa fase consiste em verificar o atendimento a objetivos específicos, além de encontrar boas oportunidades de melhoria. Entre as vantagens disso, estão a possibilidade de ampliar a performance, identificar gargalos, aumentar o engajamento e criar um canal de feedback.

Técnicas de Avaliação Individual: escalas de pontuação gráficas, escolha forçada, relatório descritivo, incidentes críticos, lista de verificação e escalas de comportamento.

- Escalas de Pontuação Gráficas: são listadas várias características e para todas elas se utiliza uma escala gráfica normalmente com 5 opções de insatisfatório a excelente. Os profissionais terão expostos seus pontos fortes e pontos a serem desenvolvidos para melhorar seu desempenho;
- Escolha Forçada: alternativa a escala gráfica. Nesse caso, o avaliador seleciona a descrição prévia que mais representa o desempenho do avaliado;
- Relatório Descritivo: muito bem visto e permite um detalhamento maior do envolvimento do avaliado na construção do resultado. Seu problema é que depende muito da qualidade descritiva que o avaliador possui;

- Incidentes Críticos: são registrados os incidentes positivos e negativos. Os avaliadores precisam de treinamento e tempo para serem criteriosos nos registros;
- Lista de Verificação: baseada na relação de fatores de avaliação a serem considerados (check-lists) para cada colaborador avaliado. A lista de verificação funciona como uma espécie de lembrete para que o gestor possa avaliar as características principais de um funcionário;
- Escalas de comportamento: essas escalas visam avaliar o comportamento do indivíduo de forma indireta, ou seja, os instrumentos buscam identificar, mensurar e levantar hipóteses sobre o comportamento por meio do relato verbal em entrevistas.

Técnicas de Avaliação Múltiplas: classificação, comparação em pares, distribuição forçada, gestão por objetivos.

- Classificação: baseada em um critério onde o gestor classifica todo o time do melhor para o pior desempenho;
- Comparação em Pares: avalia todos os membros da equipe em pares, e no final disporão dos mais votados, que são os que têm os melhores desempenhos na equipe;
- Distribuição Forçada: previamente a empresa determina a distribuição de profissionais por faixa de desempenho;
- Gestão por Objetivos: traz a participação dos avaliados desde a construção dos objetivos até o compromisso de definir as ações.

A Ynner utiliza escalas de pontuação gráficas para avaliar individualmente seus colaboradores. Na primeira coluna, são organizados, em linhas, os valores, as habilidades, as competências, as atitudes e os comportamentos a serem avaliados. A partir dessa coluna, cria-se uma escala de valores crescentes ou decrescentes, que avalia em qual nível o colaborador avaliado atende a cada variável. A principal vantagem da avaliação de desempenho por escala gráfica é a simplicidade requerida em sua estruturação e na aplicação. Contudo, as informações extraídas também são simples e não oferecem muitos detalhes ou aprofundamento.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

Os modelos de avaliação ajudam a mensurar a performance dos colaboradores ou áreas de uma empresa e é fundamental que os líderes adotem aquele que agregará maior valor para o momento vivenciado pela sua organização e equipe.

A avaliação auxilia em uma visão estratégica para a empresa, pois coloca em evidência pontos fortes e pontos de melhoria, tanto no que diz respeito a cada funcionário quanto no que concerne às equipes. Ela pode ser realizada periodicamente, de acordo com as necessidades da organização e, dessa forma, fica mais fácil visualizar formas de aprimorar processos e gerar mais resultados. Com isso, busca-se a redução da distância entre o desempenho esperado e o existente.

O modelo de avaliação adotado pela empresa Ynner é o de Avaliação por Competências e Cargos, onde inicia-se definindo as competências e habilidades essenciais para cada cargo e departamento, a fim de que tudo funcione bem. Isso inclui aspectos técnicos e comportamentais, que devem estar alinhados às funções de cada vaga. Uma vez que é utilizado na maximização de resultados dos indivíduos, tem uma descrição de cargos bem definida para os colaboradores.

A Avaliação por Competências é realizada com base no quanto o funcionário cumpriu com esses requisitos dentro do período proposto. A partir daí, é possível observar demandas para fortalecer as equipes, como treinamentos para desenvolver alguma habilidade.

A empresa opta por dividir esse modelo em três categorias. A primeira refere-se aos conhecimentos e aptidões cognitivas sobre algo. A segunda se refere às habilidades e ao “saber fazer”. Já a terceira se refere às atitudes e à motivação.

A avaliação é determinante para engajar os funcionários e promover melhorias. Posto isso, merece atenção especial e boas práticas:

1. Imparcialidade: o termo significa a ausência de relações de interesse na pesquisa, ou seja, ela não se direciona especificamente para favorecer ou prejudicar ninguém;

2. Acuracidade: o resultado deve refletir a realidade e, quanto mais próximo disso, maior será a utilidade para tomada de decisão;
3. Transparência: por fim, o processo deve fornecer informações claras e verdadeiras para os avaliados, tanto em relação aos métodos de avaliação de desempenho utilizados como aos feedbacks.

3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE

A Formação para a Vida é um dos eixos do Projeto Pedagógico de Formação por Competências da UNIFEOB.

Esta parte do Projeto Integrado está diretamente relacionada com a extensão universitária, ou seja, o objetivo é que seja aplicável e que tenha real utilidade para a sociedade, de um modo geral.

3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE

A liderança está relacionada ao direcionamento e influência de grupos e se faz presente, principalmente, no ambiente escolar e corporativo. No entanto, a arte de liderar e influenciar pessoas pressupõe responsabilidade, ética e respeito, que, conjuntamente, ensejam elemento primordial para constituição de um líder: a confiança. Isso porque, a liderança não está limitada a técnicas, mas sim a competências cognitivas, analíticas, comportamentais e de diligência. Dessa forma, um líder deve estar preparado para atuar em variadas situações, na maioria das vezes acompanhadas de incertezas e complexidades, afinal, seu papel indispensável é dirigir uma equipe. Por essa razão, a liderança deve ser aperfeiçoada por meio do desenvolvimento de habilidades. Contudo, liderar outras pessoas deve ser um passo dado apenas após completar-se, efetivamente, a habilidade da autoliderança, que decorre do controle comportamental, isto é, da inteligência emocional. Nesse cenário, para liderar um grupo é necessário que o sujeito esteja preparado para protagonizar sua vida e carreira, o que significa coragem para mudar, superar as dificuldades, assumir responsabilidades e reconhecer limitações. Portanto, é preciso liderar a si mesmo para ser líder de outras pessoas. Aliás, a autoliderança permite que o líder promova a confiança necessária para mobilizar pessoas, pois, é em decorrência de tal sentimento que se faz possível a exteriorização do potencial de outras pessoas. Sendo assim, o indivíduo que lidera é uma importante referência ao estímulo das pessoas em investir tempo e energia em seus pontos fortes. Assim, a preocupação deve ser direcionada às pessoas, enquanto os resultados serão consequência desse direcionamento. Além disso, a liderança também está associada a diversos estilos a

dependem da situação, pessoas e tarefas. Por fim, não há regra para a escolha de liderança, mas compete ao líder concatenar seu estilo de liderar à maturidade dos integrantes da equipe.

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Elaboramos e anexamos ao final deste documento uma apresentação contendo informações a respeito dos vários estilos de liderança, como a autocrática, democrática e a liberal, e dicas para auxiliar as pessoas na identificação do seu próprio perfil de liderança.

4. CONCLUSÃO

Em virtude do que foi aprendido durante este trabalho, conclui-se que o treinamento e desenvolvimento são ferramentas cruciais para o bom funcionamento da empresa, levando em consideração a promoção da circulação do conhecimento dentro do negócio, que gera crescimento e progresso, a renovação das atitudes, bem como estímulo à criatividade para enfrentar os desafios do dia a dia. Tendo em mente sua importância para que os colaboradores tenham os conhecimentos necessários para desempenhar suas tarefas com o máximo de qualidade e sendo um valioso motor de engajamento dos times, a Ynner, especialista no tema, mapeia os setores e foca em quais áreas o negócio pode estar falhando ou tendo um desempenho aquém das possibilidades reais e busca conhecer ao máximo cada um de seus colaboradores através do Assessment, colocando em evidência pontos fortes e pontos de melhoria. Além disso, desenvolve treinamentos personalizados e sob medida para a sua equipe, 1 vez ao mês, para que estejam sempre atualizados e em constante evolução.

Além disso, infere-se que a avaliação de desempenho é uma ferramenta que cumpre um papel significativo na gestão de pessoas, dado que através dela pode-se medir o grau de contribuição e envolvimento dos colaboradores na determinação e execução de seus objetivos individuais e corporativos. A Ynner utiliza escalas de pontuação gráficas para avaliar individualmente seus colaboradores, bem como o modelo de avaliação por competências e cargos, a fim de maximizar os resultados dos indivíduos e fortalecer as equipes. É importante que a empresa se atente à imparcialidade, acuracidade e transparência no desenvolvimento das avaliações.

REFERÊNCIAS

A importância da Avaliação de Desempenho nas organizações. Disponível em: <<https://www.resultaconsultoria.com.br/publicacoes/a-importancia-da-avaliacao-de-desempenho-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 21 de novembro 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas – O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 8° ed., São Paulo, SP: Atlas, 2006.

Conheça os principais métodos de avaliação de desempenho de funcionários. Disponível em: <<https://sociisrh.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 17 de novembro 2022.

Elearning: os prós e contras do elearning em treinamentos corporativos. Disponível em: <<https://engage.bz/blog/os-pros-e-contras-do-elearning/>>. Acesso em: 8 de novembro 2022

Entenda as diferenças entre treinamento Presencial e Online. Disponível em: <<https://blog.eadskill.com.br/treinamento-online-ou-presencial/>>. Acesso em: 10 de novembro 2022.

Feedforward: o que é, exemplos e como aplicar na prática. Disponível em: <<https://mereio.com/blog/feedforward/>>. Acesso em: 15 de novembro 2022.

MACIAN, M.L. Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos. 2.ed. São Paulo: EPU, 1987

MILKOVICK, George T., BOUDREAU, Jhon W. Administração de RH. Editora Atlas, 2000.

Treinamento e Desenvolvimento de pessoas: o que é e como criar uma estratégia de sucesso. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/treinamento-e-desenvolvimento>>. Acesso em: 20 de outubro 2022.

Treinamento e Desenvolvimento: tudo que você precisa saber para desenvolver talentos. Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/o-que-e-treinamento-e-desenvolvimento/>>. Acesso em: 20 de outubro 2022.

Treinamento presencial e digital: qual os alunos preferem?. Disponível em: <<https://www.crossknowledge.com/pt/blog/treinamento-presencial-e-digital/>>. Acesso em: 9 de novembro 2022.

Treinamentos corporativos online ou presenciais: qual escolher para a sua empresa?. Disponível em: <<https://www.alura.com.br/empresas/artigos/treinamentos-corporativos-presenciais-ou-online>>. Acesso em: 9 de novembro 2022.

Vantagens do treinamento e desenvolvimento de pessoas para empresas. Disponível em: <<https://www.kenoby.com/blog/vantagens-do-treinamento-e-desenvolvimento/>>. Acesso em: 21 de novembro 2022.

Veja os principais métodos de avaliação de desempenho para a empresa. Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/>>. Acesso em: 17 de novembro 2022.

5 motivos para utilizar tecnologia na educação corporativa. Disponível em: <<https://blog.solides.com.br/motivos-para-utilizar-tecnologia-na-educacao-corporativa/>>. Acesso em: 2 de novembro 2022.

ANEXOS

Essa parte está reservada para os anexos, caso houver, como figuras, organogramas, fotos etc.



**CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA:
LIDERANDO NA ATUALIDADE**

**GABRIELLA PAVAN, RA 1012022100568
JOÃO PEDRO LEAL TRENTIN, RA 1012022100577**

UNifeob

LIDERANÇA

O que é?

A liderança é uma habilidade — inata ou adquirida — de inspirar os outros, influenciando as ações, decisões e comportamentos de maneira positiva. É responsável por motivar, influenciar, inspirar e comandar um grupo de pessoas. Uma boa liderança é essencial para o mundo dos negócios, mas as empresas, de forma geral, carecem de bons líderes.

Um bom líder alcança os objetivos de uma forma leve e eficaz, sem comprometer a saúde mental daqueles que trabalham ao lado dele. É fundamental se preparar para estar nessa posição e não hesitar em refazer a rota caso algo esteja comprometendo negativamente a atuação.





Liderança é a capacidade de transformar
visão em realidade.

Warren Bennis





LIDERANÇA

E seus efeitos

Quando bem exercida, os efeitos da liderança são os melhores possíveis e atingem as mais diferentes esferas. As pessoas não temem estar no local de trabalho, elas se sentem mais livres para explorar a criatividade e gostam de estar ali.

Ademais, os colaboradores se sentem respeitados em seus posicionamentos e não hesitam em realizá-los para o crescimento da empresa. São rápidos para agir e para falar, certos de que podem e devem ajudar nos momentos oportunos. Outra vantagem nesse cenário é a diminuição da rotatividade.

82%

A Gallup, empresa global de pesquisas, realizou um estudo e revelou que as organizações falham ao escolher seus líderes em 82% do tempo, e a cada dez profissionais selecionados, apenas um possui talento para liderar

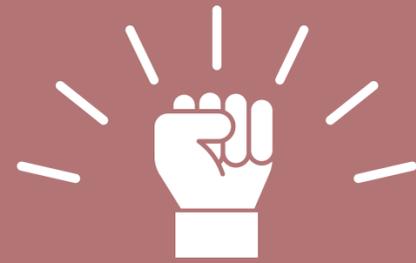


70%

Outro dado relevante apontado é que os líderes respondem por pelo menos 70% da variação nas pontuações de engajamento dos funcionários, ou seja, a liderança desempenha um papel fundamental na produtividade das equipes.

CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER DE SUCESSO:

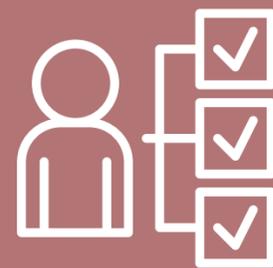
Segundo a Gallup, para ter sucesso, o líder precisa:



Motivar os funcionários a agirem e se engajarem na missão e visão da empresa;



Ter a assertividade para gerar resultados e a capacidade de superar a adversidade e a resistência;

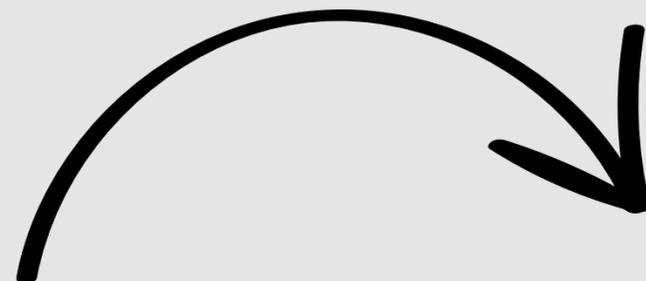


Criar uma cultura de responsabilidade clara;



Construir relacionamentos que geram confiança, diálogo aberto e total transparência.





Veja algumas dicas de como desenvolver essas características e se tornar um líder de sucesso:

Cultive uma cultura de confiança

Manter uma comunicação aberta e transparente com os colaboradores permite criar relações de confiança. E onde há confiança, há colaboração e engajamento.

Seja autorresponsável

A autorresponsabilidade é a capacidade de aceitar e concluir os objetivos que foram colocados com confiança. Um líder autorresponsável não sai apontando culpados ou buscando desculpas quando algo dá errado. Ele aprende com os erros e inspira confiança por meio do exemplo.

Dê e receba feedback

O feedback é essencial para o desenvolvimento profissional e manutenção das relações. É por meio dele que se aprende e se desenvolve. Portanto, é preciso aplicar essa avaliação regularmente nos colaboradores e também estar aberto para recebê-la.



LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

Na liderança autocrática, o líder é quem dita as ordens. Ou seja, toda e qualquer decisão é tomada por ele sem a ajuda ou opinião de seus subordinados.

Mesmo que os colaboradores tentem argumentar ou mudar o ponto de vista do líder, por exemplo, o que prevalece é sempre a sua decisão. Além disso, abre pouco ou nenhum espaço para sugestões.

É visto como uma figura temida pela sua equipe. Muitos chamam esse tipo de perfil como autoritário ao invés de autocrático.



ALGUMAS CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS A ESSE ESTILO:

- Apenas o líder fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo;
- O líder determina as providências e as técnicas para a execução das tarefas, cada uma pôr vez, na medida em que se tornam necessárias e de modo imprevisível para o grupo;
- O líder determina qual a tarefa que cada um deve executar e qual o seu companheiro de trabalho;
- O líder é Dominador e é “pessoal” nos elogios e nas críticas ao trabalho de cada membro.

**LIDERANÇA
AUTOCRÁTICA**



LIDERANÇA LIBERAL

Já a liderança liberal é totalmente o oposto da autocrática. Nela, o colaborador tem toda e qualquer liberdade de tomar decisões e o líder, por sua vez, age como um auxiliador.

Ele confia no trabalho de cada membro da sua equipe e ajuda quando é solicitado. Por exemplo, um colaborador está em dúvida se cobra ou não um cliente sobre a aprovação de materiais para seguir com seu projeto. O líder liberal irá ajudá-lo da melhor maneira a encontrar uma solução para o caso.

Apesar da liberdade ser boa até certo ponto, a competitividade entre os funcionários acaba sendo grande devido a falta de comunicação e o individualismo de cada um.



ALGUMAS CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS A ESSE ESTILO:

- Há liberdade completa para as decisões grupais ou individuais, com participação mínima do líder;
- Tanto a divisão das tarefas, como a escolha dos companheiros, fica totalmente a cargo do grupo;
- O líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou de regular o curso dos acontecimentos;
- O líder somente faz comentários irregulares sobre as atividades dos membros quando perguntado.

**LIDERANÇA
LIBERAL**



LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

A liderança democrática preza por um ambiente agradável na empresa e zela pelo bem-estar de seus subordinados. O líder é visto como alguém que impulsiona os colaboradores a quererem ser melhores. Além disso, para esse perfil, qualidade é melhor que quantidade.

Sua relação com a equipe é muito boa. Gosta de ouvir as opiniões, integra os membros, aponta as qualidades de cada um e dá feedbacks de melhorias quando necessário.

Em questão de rotatividade de funcionários, o líder democrático sofre pouco. Seu time gosta de trabalhar com ele e, conseqüentemente, não há um alto índice de turnover.

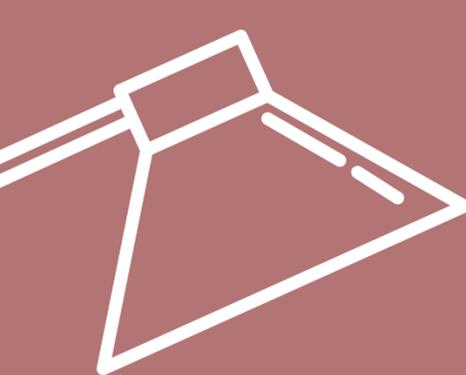


ALGUMAS CARACTERÍSTICAS RELACIONADAS A ESSE ESTILO:

- As diretrizes são debatidas pelo grupo, estimulado e assistido pelo líder;
- O próprio grupo esboça as providências e as técnicas para atingir o alvo solicitando aconselhamento técnico ao líder quando necessário, passando este a sugerir duas ou mais alternativas para o grupo escolher. As tarefas ganham nova perspectivas com os debates;
- A divisão das tarefas fica a critério do próprio grupo e cada membro tem liberdade de escolher seus companheiros de trabalho;
- O líder procura ser um membro normal do grupo, em espírito, sem encarregar-se muito de tarefas.
- O líder é “objetivo” e limita-se aos “fatos” em suas críticas e elogios.

**LIDERANÇA
DEMOCRÁTICA**

**VEJA COMO IDENTIFICAR O
SEU PRÓPRIO PERFIL DE
LIDERANÇA.**

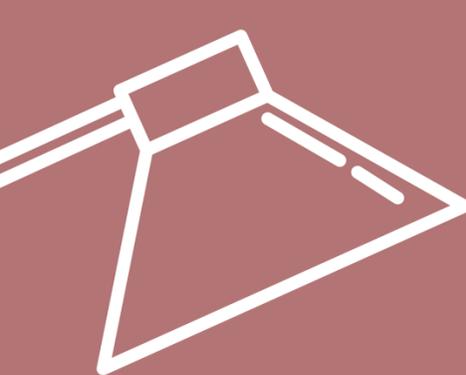


SE VOCÊ...

- Tem perfil dominante;
- Dá ordens e espera que todos obedeçam sem argumentar;
- Possui certa agressividade na fala;
- Pressiona os funcionários a entregarem as atividades no prazo.



LIDERANÇA AUTOCRÁTICA

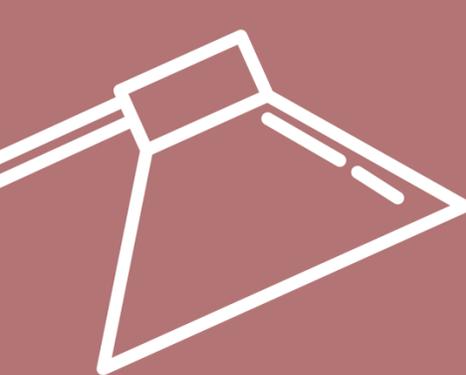


SE VOCÊ...

- Dá liberdade para a execução de tarefas;
- Gosta que todos tenham independência para a tomada de decisões;
- Só interfere quando é solicitado;
- Preza por um bom resultado independentemente da qualidade.



LIDERANÇA LIBERAL



SE VOCÊ...

- Se preocupa igualmente com cada um dos seus funcionários;
- Motiva e incentiva a equipe;
- Dá espaço para sugestões e ideias;
- Preza por um ambiente amigável e não competitivo.



LIDERANÇA DEMOCRÁTICA

Referências:

Estilos de liderança: autocrática, democrática e liberal. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/estilos-de-lideranca-autocratica-democratica-e-libera>>. Acesso em: 08 de novembro 2022.

O Que é Liderança Autocrática, Democrática e Liberal — Características, Vantagens e Desvantagens. Disponível em: <<https://www.ignicaodigital.com.br/lideranca-autocratica-democratica-e-liberal-vantagens-e-desvantagens/>> Acesso em: 09 de novembro 2022.

Um guia completo sobre liderança e como ser um bom líder! Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/lideranca/>> Acesso em: 09 de novembro 2022.