



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**YPÊ**

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**  
**YPÊ**

MÓDULO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF<sup>a</sup> LEONOR  
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF<sup>a</sup> LEONOR CRISTINA  
BUENO

ESTUDANTES:

ANA LETICIA OLIVEIRA DE SOUZA, RA: 1012022100461  
DÉBORA CRISTINA BOCAGINI MONTEIRO, RA: 1012020100161  
ISADORA DIOGO SILVA MARTINS, RA: 1012022100456  
ISABELLE VITÓRIA MARQUES, RA 1012022200372  
SABRINA VIEIRA MENDES DA SILVA, RA: 1012020100349

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>5</b>
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	7
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	9
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	10
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	11
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	12
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	12
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>16</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>17</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>18</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Este Projeto Integrado tem como intuito exibir a empresa Ypê e como ela realiza o processo de Desempenho em Recursos Humanos. A empresa ao ser analisada e levando em consideração a sua experiência com mais de 6 mil colaboradores e mais de 70 anos de empresa, pôde-se observar que a mesma tem como prioridade aplicar os valores em ação que foram usados para a construção da marca, sendo eles: qualidade, responsabilidade, atitude e senso de dono, simplicidade, humildade, comprometimento e disciplina, trabalho e honestidade.

Ao longo deste projeto será retratado como a empresa aplica e identifica a necessidade de treinamento de desenvolvimento dos colaboradores, métodos utilizados, processo de diagnóstico, técnicas e modelos.

O nosso intuito é objetivo é: realizar uma análise sobre o desempenho em recursos humanos da mesma, abordando seu processo de diagnóstico e como ele é desenvolvido.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Ypê, iniciou sua trajetória no ano de 1950 na pequena cidade de Amparo, interior de São Paulo, fundada por Waldyr Beira inicialmente com a produção de sabão em barra se expandiu ano a ano, no ano de 1990 foram pioneiros na produção de segmento de limpeza doméstica ao desenvolver o primeiro lava-louças translúcido e transparente do País, hoje possui um portfólio com mais de 300 produtos das marcas Ypê, Atol, Assolan e Perfex, divididos em 15 categorias. Alguns destes produtos que se destacam como líderes de mercado: detergente líquido, sabão em barra, sabão em pó e amaciante tradicional.

Com o crescimento dos negócios além de sua sede em Amparo, interior de São Paulo CNPJ 01.842.735/0001-25, a Ypê conta com filiais em Salto (SP), Simões Filho (BA), Anápolis e Goiânia (GO), além da unidade de Itapissuma (PE), que está em construção., empregando aproximadamente 6.300 funcionários no Brasil. Seus maiores concorrentes são: Unilever e Procter & Gamble.

Sua visão é “Um mundo melhor se faz com todas as pessoas com saúde, qualidade de vida e com acesso a soluções eficientes em higiene e limpeza, cuidados com a família e o lar”, a Ypê apoia diversas iniciativas sociais, apoiando em vários projetos nos setores da saúde, educação e meio ambiente, com o intuito de ajudar o desenvolvimento da comunidade onde encontra-se inserida e, também, com o de outras cidades do país. O Núcleo Educacional SEPI, instituição localizada em Amparo (SP) é um exemplo que ratifica a postura social da empresa, que é a principal mantenedora da entidade que atende mais de 580 crianças e adolescentes, entre 11 meses e 14 anos e 11 meses. Entre outras instituições.

Pioneira no planejamento de produtos com foco sustentável, mais uma iniciativa que reafirma o compromisso da empresa com as futuras gerações é o projeto Florestas Ypê que, em 2014, totalizará o plantio de meio milhão de mudas de árvores nativas da Mata Atlântica, em regiões de mata ciliar. O projeto realizado em parceria com a Fundação SOS Mata Atlântica faz parte do Programa Florestas do Futuro e visa a restauração de áreas degradadas.

### **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**

De acordo com a empresa que escolhemos, a Ypê possui um método de avaliação muito interessante em relação aos seus colaboradores, que é prezar por um ambiente de desenvolvimento profissional, colaborativo e que desenvolva a confiança entre as equipes. Sendo assim os colaboradores têm oportunidades para crescer e para fazer história. O respeito é o que conduz as relações e trabalha para oferecer uma atmosfera que favoreça e encoraje cada uma das pessoas a serem quem são. Liderar pelo exemplo e fazer o que é certo em todas as situações: este é o guia da liderança Ypê. Por lá a integridade e o respeito são base para liderar de forma justa, inspirando atitudes e perpetuando valores.

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

São diversas as estratégias para treinar equipes com eficiência e de maneira humanizada. Hoje, com a tecnologia, esse modelo ganha ainda mais força, já que existe a possibilidade de realizar diferentes tipos de treinamento e desenvolvimento online e criar processos gamificados.

Os tipos de treinamento e desenvolvimento de pessoas podem ser muito úteis para as empresas que querem alinhar as equipes a um mesmo objetivo, aprimorar a produtividade dos funcionários e também incentivar os times na entrega de resultados. A seguir os tipos de treinamento e desenvolvimento:

- Treinamento de Onboarding: conhecido como treinamento de integração, tem o objetivo de recepcionar os novos funcionários da empresa e integrá-los a dinâmica da empresa. Facilita o vínculo com os novos colaboradores.

- Treinamento de Soft Skills: também chamado de treinamento comportamental, tem como objetivo desenvolver as habilidades comportamentais dos funcionários. Como por exemplo: inteligência emocional, escuta ativa, criatividade e entre outros. Através desse treinamento a empresa estimula o desenvolvimento dos funcionários.

- Treinamento de Hard Skills: ou treinamento técnico, tem o objetivo de desenvolver as habilidades e técnicas dos funcionários, como uso de softwares, proficiência em línguas e domínio do pacote Office.

- Treinamento motivacional: é o treinamento mais conhecido entre todos os tipos, que tem como objetivo motivar e engajar os funcionários para que os mesmos executem suas funções com mais satisfação e leveza, automaticamente elevando sua produtividade.

- Treinamento Rotativo: um treinamento baseado na troca de papéis entre colaboradores dentro da empresa. Com esse tipo de treinamento, os funcionários podem vivenciar o dia a dia dos colegas e desenvolver novas habilidades que a sua função habitual não exige. Para a empresa, esse modelo é eficiente para descobrir talentos, otimizar processos e encontrar soluções criativas para os problemas.

- Treinamento organizacional: tem o objetivo de avaliar a organização e identificar o que ainda precisa ser desenvolvido. Esse modelo pode envolver todas as áreas e setores da empresa com o objetivo de desenvolver habilidades e transmitir conhecimentos que poderão ser utilizados na rotina de trabalho.

- Treinamento de liderança: ou então conhecido também como formação de lideranças, tem o objetivo de desenvolver líderes dentro da empresa.

Os valores da Ypê, em conjunto com Código de Conduta, orientam os comportamentos e atitudes, refletindo na prática o propósito que os une.

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

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. Existem quatro passos que podem ser seguidos para a tal execução:

**Pesquisa:** é importante saber o que sua empresa e colaboradores precisam desenvolver com esta ação. Não é possível solucionar um problema que não se sabe qual é, nem sua dimensão e impacto na organização.

**Planejamento:** planejar como todas as informações irão se materializar nos treinamentos. Os dados podem dar algumas pistas sobre como as ações deverão ser feitas.

**Aplicação:** definir os conteúdos, os públicos-alvos e se os materiais serão produzidos internamente ou por meio de uma parceria com uma empresa especializada, caso a empresa onde está situado não tenha esse processo.

**Análise e aprimoramento:** É importante verificar se ele está sendo realmente efetivo e quais pontos precisam ser aprimorados. Por isso deve-se monitorar o desempenho dos colaboradores nas atividades, avaliando quais temas não estão sendo bem absorvidos, observar dados como desistências e faltas, além de perguntar se a ação está sendo verdadeiramente engajadora ou não.

Tratando-se da Ypê, a consideração é: “Prezamos por um ambiente de desenvolvimento profissional, colaborativo e que desenvolva a confiança entre as equipes. Aqui nossos colaboradores têm oportunidades para crescer e para fazer história. O respeito é o que conduz as nossas relações e trabalhamos para oferecer uma atmosfera que favoreça e encoraje cada uma das nossas pessoas a serem quem são. Um bom lugar para se trabalhar se constrói com respeito e responsabilidade.”

Hoje a empresa lida com mais de 6 mil trabalhadores e as ações executadas são certamente voltadas para eles a fim de reafirmar os valores que ajudaram a construir a marca. A empresa realiza e promove o desenvolvimento das pessoas por meio de

programas e implementar ações que proporcionam um ambiente seguro e saudável de trabalho, além de incentivar o crescimento e reconhecimento pelo trabalho colaborativo.

Contudo, quando um colaborador inicia sua trajetória na Ypê, ele já está sendo desenvolvido e analisado, quando preciso ele é sim reconhecido.

## 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta utilizada pelo RH, mais especificamente pela área de gestão de pessoas, vai além da análise da performance individual e coletiva dos colaboradores e seus comportamentos. A mesma auxilia na verificação da performance dos colaboradores ou áreas de uma empresa. Ela pode ser realizada periodicamente de acordo com as necessidades da organização.

Através dela, é possível dar feedbacks sobre resultados, avaliar o nível de efetividade no trabalho e identificar talentos, analisar a produtividade dos funcionários, entre outros pontos que vão auxiliar na elaboração de medidas e programas de treinamento para eliminar os problemas identificados e garantir a expansão da organização.

Os objetivos mais comuns são o desenvolvimento, a melhoria e a inovação. E os tipos são:

- Matriz 9 Box: chamada de Nine Box, é essencial para promover uma melhor gestão de pessoas quando seu negócio precisa contratar um novo profissional, substituir alguém que foi promovido ou identificar e formar novos líderes. Assim, a Matriz 9 Box ajuda a avaliar os talentos da empresa.

- Autoavaliação de desempenho: Esse é um tipo que pode ser muito vantajoso se você já tem uma equipe madura e engajada na melhoria dos resultados.

- Avaliação da equipe: A partir dela, a gestão é capaz de enxergar como está o alinhamento do grupo e descobrir de que forma pode promover mais trocas de conhecimentos e experiências entre os colaboradores, aumentando as chances de atingir as metas esperadas.

- Avaliação de desempenho 180°: é um meio tradicional, em que o desempenho individual do funcionário é analisado pelo seu gestor direto, que acompanha de perto suas tarefas de rotina.

- Avaliação de desempenho 360°: é muito usada nas grandes empresas. Por meio dela, todos os profissionais, independentemente de hierarquia, podem ser avaliadores e avaliados. Essa ferramenta permite que o funcionário seja avaliado por si mesmo, por seus superiores/colaboradores.

- Avaliação por competência: a competência é dividida em duas partes: comportamental: ligada com o comportamento do colaborador (proatividade, comprometimento, trabalho em equipe, relação interpessoal, entre outros); técnica: varia de acordo com o cargo e a função, mas a análise deve sempre estar fundamentada na atividade-fim da empresa.

- Avaliação por objetivos: a análise por objetivos é uma das mais eficazes para requerer o sentimento de pertencimento na equipe.

- Escala gráfica: é uma das formas mais simples de promover a avaliação de desempenho em uma empresa. Exatamente por isso, ela é considerada uma das ferramentas mais tradicionais. Trata-se, de uma tabela em que, em uma coluna serão enfileiradas as habilidades que serão avaliadas, como criatividade, pontualidade, trabalho em equipe, assiduidade, entre outras. Nas demais colunas, serão inseridos valores para cada habilidade.

- Avaliação do líder: Nesse caso, é a equipe quem responderá a perguntas sobre a performance dos seus líderes. Eles também serão analisados pelos seus superiores, podendo obter uma visão mais completa sobre seu trabalho e quais pontos devem ser melhorados.

### **3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO**

Já é do conhecimento de todos, que as organizações necessitam capacitar e incentivar cada vez mais os seus colaboradores à qualificação, habilidades e avaliar competências, essas etapas são de extrema importância para o desenvolvimento organizacional. Sendo assim, os métodos de avaliação mais comuns e utilizados são: Avaliações individuais ou múltiplas.

A avaliação individual consiste em :

1- Escalas de pontuação gráfica que pontua e ajuda a destacar os pontos fortes de cada um e os pontos que precisam de melhoria.

2- Escolha forçada, seleciona a descrição prévia que mais represente o desempenho do avaliado.

3- Relatório descritivo, permite detalhar o envolvimento do profissional para a construção daquele resultado.

4- Incidentes críticos, consiste em relatar os incidentes mais relevantes, visando melhoria.

Já nas avaliações múltiplas que seria um tipo de avaliação em conjunto temos:

1- Classificação, onde o gestor classifica seu time do pior para o melhor desempenho.

2- Comparação em pares, consiste em avaliar sempre em pares.

3- Distribuição forçada, determina a distribuição da empresa por fator desempenho.

4- Gestão por objetivos, definir as estratégias para chegar em um objetivo de melhoria.

### **3.2.2           MODELOS DE AVALIAÇÃO**

Alguns modelos de avaliação utilizados pela empresa seria a classificação de seus desempenhos para demonstrativo de sua produtividade , também como modelo de avaliação temos a gestão por objetivos onde o trabalhador tem em sua rotina metas para gerar um bom desenvolvimento em seu dia a dia e ainda sim o modelo de avaliação mais prezado que é sempre a comunicação para manter um bom relacionamento entre empresa e colaborador gerando assim um ambiente agradável e próspero de trabalho.

### **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 tem como intuito a habilidade de motivar e inspirar pessoas de forma positiva. Na liderança, essa motivação vem muito mais pelas atitudes práticas do líder do que propriamente dito pelas palavras que ele diz.

A influência é uma arte que presume lidar com as emoções de outras pessoas. Influenciar pessoas requer, antes de tudo:

- Responsabilidade;
- Ética;
- Respeito ao próximo.

A Liderança antes mesmo de ser um cargo, é uma competência que pode ser

desenvolvida e compartilhada. É um processo de dentro para fora, antes de qualquer outro passo.

Existem algumas pessoas que mudaram a história com sua atuação de liderança, dentre elas são:

- Joana d'Arc, onde se vestiu de homem para comandar o exército francês, liderou tropas e venceu diversas batalhas, tendo então o reconhecimento do rei Carlos VII. Acusada de feitiçaria, teve um trágico fim, mas foi canonizada em 1920.

- Walt Disney, criador do maior e mais famoso parque do mundo deixou seu legado visando estabelecer e preservar o senso de pertencimento, a capacidade de sonhar, garantindo a satisfação de clientes e colaboradores.

Criada por Ram Charan, Stephen Drotter e Jim Noel, a teoria de pipeline deve ser desenvolvida de acordo com o perfil e as habilidades de cada pessoa, sendo possível planejar a trajetória de liderança.

Para liderar outras pessoas é preciso começar a praticar em sua própria vida, para isso o autoconhecimento é fundamental. Isso tem a ver com:

- Tomar decisões por si mesmo, sem depender frequentemente de outras pessoas.  
- Olhar para si mesmo e refletir sobre o que mudar, o que melhorar, o que começar a fazer e não esperar que as outras pessoas apontem sobre isso.

- Amar a si mesmo, acreditar em si mesmo e se escolher. Até porque se você não se escolhe, o mundo não escolhe você.

- A liderança de seus comportamentos. Em geral, as pessoas são admitidas pelas habilidades técnicas e demitidas por seus comportamentos.

O autoseedback é uma ferramenta utilizada por grandes líderes, tem como objetivo mapear os pontos fortes e fracos sobre si mesmo.

No mundo VUCA ( V olatility (volatilidade) U ncertainty (Incerteza) Complexity (Complexidade) Ambiguity (Ambiguidade)) o conhecimento técnico é requisito e o conjunto de comportamentos, diferencial. Por isso, os seguintes aspectos são essenciais:

- Bom-senso
- Ética e respeito
- Inteligência emocional
- Inteligência nos relacionamentos

- Capacidade de confiar no seu time.

Com o poder de gerar novas oportunidades, um grande líder estimula as pessoas para que se tornem especialistas em suas fraquezas, passando a maior parte do tempo de suas carreiras tentando amenizá-las. O caminho é o contrário: estimular as pessoas a descobrirem seus pontos fortes e investirem tempo e energia nisso.

Para integrar uma Equipe de alta performance é preciso ter Comprometimento, Multidisciplinaridade e ter um Diferencial, Integrantes dessa equipe conhecem uns aos outros, têm seus papéis e desafios claramente definidos, estão abertas a contrapontos e opiniões diferentes e celebram resultados.

O estilo diretivo é apropriado para equipes com nenhuma ou baixa maturidade na função. Nesse caso, o líder define o que, quem e como fazer.

O estilo diretivo/participativo é indicado a equipes com razoável maturidade para realização das tarefas, mas que ainda não são autônomas. Nesse caso, o líder atua com foco nas tarefas.

O estilo participativo estimula todos a desenvolverem suas habilidades, provoca o engajamento e o pertencimento. A liderança participativa faz com que os membros da equipe busquem algo muito além da compensação financeira, uma vez que são parte da decisão e corresponsáveis pelos resultados.

No estilo Liberal a equipe tem alta maturidade, o líder ouve, analisa as informações, mas estimula que a equipe tome a decisão.

### **3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

Entre tantos tipos de liderança que vemos nos dias atuais temos 3 que se destacam diariamente. São eles :

- LIDERANÇA AUTOCRÁTICA;
- DEMOCRÁTICA;
- LIBERAL.

Em nosso modelo de banner realizamos uma explicação detalhada de como e cada tipo de liderança e como ela é imposta na empresa



## DENTRE OS TIPOS DE LIDERANÇAS, DESTACAM-SE TRÊS. SÃO ELES:

Dentre os tipos de lideranças, destacam-se três. São eles:

- LIDERANÇA AUTOCRÁTICA;
- DEMOCRÁTICA;
- LIBERAL.

O grande desafio do líder é saber quando aplicar cada estilo.

### LIDERANÇA AUTOCRÁTICA (ÊNFASE NO LÍDER)



Nessa liderança o "chefe" é o centro das decisões.

É um estilo que costuma causar desgostos entre os colaboradores, desmotivando-os e deixando o ambiente mais frágil a conflitos.

Os subordinados devem se contentar com as ordens recebidas e o pouco espaço dado para sugestões e questionamentos.

Ou seja, é caracterizada pela concentração de poder em uma só pessoa. É uma liderança pouco inclusiva e não leva muito em consideração a opinião do outro.

### LIDERANÇA DEMOCRÁTICA



Liderança democrática é um modelo em que os colaboradores participam dos processos para tomar decisões junto ao líder.

O poder de decisão não se concentra em uma pessoa que ocupe a posição de liderança mais sim na equipe toda.

A hierarquia existe sim e continua respeitada porém não é tão marcante como na liderança autocrática.

A liberdade para opiniões e relacionamento entre líderes no estilo de liderança democrática são mais amplos. Os colaboradores têm maior liberdade em expressar seus pontos de vista e gerar novas ideias independente da posição na hierarquia que ocupam.

### LIDERANÇA LIBERAL



Consiste na habilidade de um gestor em dar mais autonomia para os seus liderados, possibilitando que os profissionais consigam tomar decisões por conta própria.

Quando há uma liderança liberal, a característica que prevalece é a descentralização do poder de decisão. Ou seja, o líder confia plenamente na autogestão do time.

Nem todas as empresas estão preparadas para uma liderança liberal. Por isso, é preciso avaliar as vantagens e desvantagens e sempre estar aberto para os feedbacks da equipe.

Gerir uma equipe não é papel fácil, logo para liderar um time de alta performance é preciso bastante estudo.

Existem diferentes tipos de liderança que variam dependendo da rotina de cada organização, das soluções que são oferecidas ao público e do perfil dos colaboradores.

O estilo de liderança liberal tem se tornado cada vez mais comum nas organizações,

**UNifeob**

## 4. CONCLUSÃO

Após finalizarmos o trabalho, podemos concluir que a empresa escolhida (Ypê), apresenta um método de recursos humanos muito bem conceituado e diversificado, seus funcionários são muito bem avaliados, instruídos e suas competências se desenvolvem de acordo com feedbacks avaliativos individualmente e também no coletivo, tornando assim a equipe mais preparada e apta para o ambiente de trabalho em que atuam. Não apresentamos dificuldades na realização do mesmo, achamos as informações com facilidade e nos ajudou a conhecer um pouco mais sobre como funciona o processo e método avaliativo que eles utilizam.

## REFERÊNCIAS

<https://www.ype.ind.br/a-ype/>

<https://www.bizneo.com/blog/pt/tipos-de-treinamento-e-desenvolvimento/>

[https://www.gupy.io/blog/avaliacao-de-desempenho?hs\\_amp=true](https://www.gupy.io/blog/avaliacao-de-desempenho?hs_amp=true)

<https://crbasso.com.br/blog/principais-estilos-de-lideranca/amp/>

## ANEXOS

### AGENTES DE CONFORMIDADE YPÊ

