



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE  
ENSINO OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**KOHLER CO.**

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**

**KOHLER CO.**

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:

FRANCISCO SABINO NETO, RA1012020200171  
TIAGO BASSINELLO, RA 1012020200022

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>
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	6
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	7
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	11
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	13
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	14
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	17
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	18
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	18
3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	21
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>23</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>24</b>

# 1. INTRODUÇÃO

Este projeto integrador, busca mostrar a importância do treinamento no âmbito organizacional. Hoje em dia o colaborador já não pode ser visto apenas como uma peça qualquer, como mostra o filme de Charlie Chaplin, Tempos Modernos de 1936, treinar os colaboradores, é muito importante para a empresa, pois, os mesmos são peças fundamentais na engrenagem que move a mesma. Ter uma equipe bem treinada, competente, motivada... resulta em uma melhor produção.

Administrar pessoas não é uma tarefa fácil, mas se faz necessária como pudemos estudar no decorrer deste semestre, através das disciplinas de Avaliação de Desempenho e Treinamento e Desenvolvimento.

Por isso escolhemos a empresa Kohler, para aplicar o conhecimento que obtivemos, pois sabemos que para a mesma, os programas de treinamento, possibilitam a administração de recursos humanos (o bem mais preciso de qualquer empresa, ser humano), qualificando o indivíduo, possibilitará um retorno satisfatório para a organização e para os colaboradores ali inseridos, pois exercerão suas atividades com mais motivação e eficácia.

## 2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Segundo o dicionário, visionário: alguém que é idealista, que tem ideias extravagantes e incomuns, acreditando estar enxergando tendências ou conceitos que estão à frente de seu tempo, assim podemos definir John Michael Kohler (1844 – 1900) o fundador da promissora empresa a Kohler.

John Michael Kohler, era um imigrante austríaco, um empresário que no ano de 1873 comprou uma fundição em Wisconsin, EUA, que produzia uma variedade de produtos de ferro fundido e aço.

Alguns anos mais tarde, John criou um produto em sua linha, ele aqueceu a 1700 ° F e polvilhou com pó de esmalte. Ele a chamou de "uma escaldadora calha do cavalo / porco... quando equipado com quatro pernas serviria como uma banheira." Ele criou a primeira banheira de ferro fundido esmaltado, teve sucesso imediato e foi o principal produto de seu catálogo durante alguns anos.

Atualmente com quatro divisões de negócios, a marca atua na fabricação de produtos para cozinhas e banheiros, motores e sistemas de energia, móveis premier e possui mais de 50 fábricas ao redor do mundo, 26 mil produtos e 15 mil patentes, com mais de 30 mil colaboradores que diariamente contribuem para o crescimento da empresa. O Grupo Kohler é também proprietário e operador de dois dos melhores destinos premiados por hospitalidade e resort de golfe do mundo em Kohler e St. Andrews, na Escócia. Também patrocina o Manchester United Football Club, time de grandes estrelas, entre elas Cristiano Ronaldo.

Kohler no Brasil.

A história da Kohler no Brasil começa em 2014, com a aquisição da Fiori, na cidade de Andradas, Minas Gerais, que era especializada na fabricação de louças e vasos sanitários. Desde então, a Fiori tem trabalhado com o padrão Kohler de altíssima

qualidade na produção de louças sanitárias, alto investimento e ampliação do campo fabril, trazendo inovação para o mercado brasileiro.

Em 2017 a Kohler inaugurou sua loja conceito localizada na Alameda Gabriel Monteiro da Silva, área nobre de São Paulo, apresentando uma gama completa de produtos repleto de inovação, design e alta qualidade. O projeto da loja foi todo 5 ISSN 1983-6767 concebido e coordenado pelo arquiteto Maurício Queiroz, que desenvolveu o conceito de diferentes espaços, projetados e produzidos para estabelecerem múltiplas conexões com os clientes.

A loja conceito da Kohler em São Paulo se consagrou em uma nova categoria recentemente virando um Kohler Experience Center (KEC). O conceito deste espaço é oferecer uma experiência única e abrangente com modernidade e inovação. Conta com SPA funcional de alta tecnologia para explorar e vivenciar a mais completa experiência no universo do banho. É uma área dedicada a produtos internacionais, especificados a nível global. A empresa é a 8º no mundo e a 1º na América Latina!

A empresa e cada funcionário tem a missão de contribuir para um nível elevado de vida mais agradável àqueles que são tocados por nossos produtos e serviços. Qualidade de vida provém de atributos como charme, bom gosto e generosidade, bem como por realização pessoal e valorização da natureza.

Em 2019 a Kohler já contava com 1.000 colaboradores, que trabalham com o propósito de melhorar a experiência dos clientes e consumidores, oferecendo uma vida mais agradável através de seus produtos e serviços. A fábrica Kohler Brasil, fica situada na Avenida Vereador Professor Paulo Afonso de Lima, 1200, Bairro Rochela em Andradas, Minas Gerais. Esta filial tem o seguinte CNPJ 20.373.585/0004-45, nome fantasia: Kohler K&b Brasil e capital inicial:R \$862.855.000,00

### 3. PROJETO INTEGRADO

#### 3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Um dos principais objetivos do T & D é diminuir a lacuna entre a estratégia de negócio e a capacidade de execução da operação. Com o T & D você fornece aos colaboradores as habilidades e conhecimentos técnicos para executarem seus trabalhos de forma efetiva, além de colocarem em prática os planos e metas da organização.

O treinamento é orientado para o presente, focalizando o cargo atual e buscando melhorar aquelas habilidades e competências relacionadas com o desempenho imediato do cargo.

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

<b>TREINAMENTO</b>	<b>DESENVOLVIMENTO</b>
Curto prazo	Longo prazo
Resultado imediato (presente)	Resultado a longo prazo
Trabalha as competências individuais	Trabalha as competências chave (core competencies) do negócio
Ênfase nas necessidades pontuais dos colaboradores, individualmente	Ênfase nas necessidades e estratégias contínuas do negócio
Objetivo de melhorar as habilidades e competências	Objetivo de aumentar a competitividade mercadológica e produtividade do negócio

### 3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

#### **Método tradicionais:**

Os métodos de treinamento tradicionais estão organizados em três categorias amplas: métodos de apresentação, métodos práticos e métodos de formação de grupos.

Os métodos de apresentação são aqueles em que os aprendizes são destinatários passivos de informações, como fatos, processos e métodos de resolução de problemas. São eficazes para comunicar informações (conhecimento) de forma eficiente a um grande número de aprendizes.

- Palestra: os instrutores comunicam verbalmente o que se deseja que os participantes aprendam. A comunicação de capacidades aprendidas costuma ser de uma só via - do instrutor para o público.
- Instrução audiovisual: inclui o uso de projetores, slides e vídeos. O uso de vídeos é um método instrucional bastante popular, eles são usados para melhorar habilidades de comunicação, para ilustrar como um procedimento (ex., soldagem) deve ser seguido.
- Treinamento no local de trabalho: refere-se ao ensino de funcionários novos ou inexperientes no próprio local de trabalho e durante o expediente através da observação do desempenho de suas atividades e da imitação posterior dos comportamentos que foram observados. Gerentes, pares ou mentores atuam como instrutores.

Os métodos práticos são aqueles que exigem que o participante esteja ativamente envolvido no aprendizado. Esses métodos são ideais para desenvolver habilidades específicas, compreender como habilidades e comportamentos podem ser transferidos para o trabalho, experimentar todos os aspectos da realização de uma tarefa ou lidar com questões interpessoais que surgem no trabalho.

- Aprendizado autodirigido: é um processo de conhecimento em que o próprio indivíduo assume o protagonismo de sua evolução. São aqueles indivíduos capazes de aprender de forma independente, sem a orientação de um mentor, usando manuais, observação e pesquisa.
- Programa de aprendiz: enquanto a pessoa que é aprendiz exerce suas atividades na empresa, também são oferecidos cursos profissionalizantes que complementam sua formação, para que haja um aprendizado teórico e prático.
- Simulação: as empresas recorrem à simulação realística com atores para treinar seus colaboradores para situações de conflitos e estresse. A simulação das

situações que refletem suas rotinas é aplicada em qualquer segmento. Por exemplo, treinamento médico ou da equipe de enfermagem, baseado em situações de total estresse, se torna ainda mais viável com a simulação realística com atores.

- Estudo de caso: são estudos de situações que contam de maneira bastante prática uma história, a fim de ilustrar e engajar o colaborador. Vai mostrar para o treinando como ele deve agir, e quais os conhecimentos ele deve adquirir para ser igual, por exemplo, a um vendedor que está performando de uma maneira incrível.

Os métodos de formação de grupos ajudam as equipes a ampliarem as habilidades necessárias ao trabalho em equipe eficaz (p. ex., autoconhecimento, resolução de conflitos e coordenação) e a construírem coesão e identidade para a equipe.

- Jogos de negócios: são uma ferramenta de treinamento para enfatizar os pontos principais do processo de tomada de decisões e o valor do trabalho em equipe. Deixam a prática de exercícios mais interessante e auxiliam na compreensão geral de um cenário ou de uma tarefa para aprender com os erros sem colocar em risco a organização. Podendo ser os próprios videogames ou de tabuleiro: jogos comportamentais, Jogos de mercado, jogos de processos, jogos funcionais e jogos sistêmicos.
- Dramatizações: organiza-se pequenos grupos para trabalharem juntos na produção de uma pequena dramatização de papéis, que demonstra um aspecto da facilitação de problemas, considerando a melhor maneira de lidar com eles, aprendendo dicas e lições úteis. Cria-se oportunidades para que todos os tipos de situação sejam vistos de forma tranquila e, muitas vezes, divertida.
- Modelagem do comportamento: é o processo de descobrir o modelo de sucesso (comportamentos, crenças, habilidades e atitudes) de um funcionário ou equipe e aplicar nos demais. Envolve a observação e o mapeamento dos processos bem sucedidos que formam a base de algum tipo de desempenho excepcional.
- Aprendizagem de aventura: é um programa customizável de atividades ao ar livre que envolve atividades desafiadoras em equipe, onde os participantes passam por obstáculos e precisam trabalhar juntos como grupo para superar desafios e aprender com suas experiências, sentimentos e reflexões. O foco principal é promover aprendizagem sobre as necessidades organizacionais, tais como liderança, pensamento estratégico, gestão de conflitos, comunicação eficaz, conscientização e desenvolvimento de competências.
- Aprendizagem por ação: grupo de pessoas diferentes de ideias e conhecimento, contribui para solução de alguns problemas desafiadores em suas pesquisas. Além de ser um processo eficiente para solução de problemas complexos, enquanto desenvolve competências de liderança, a ferramenta forma equipes poderosas, desenvolvendo uma cultura ágil que lida com as mudanças com mais

facilidade, ao mesmo tempo em que desenvolve e promove o pensamento sistêmico e a criatividade.

Diante de vários métodos disponíveis, uma maneira de selecionar um é através da comparação.

	Apresentação			Práticos					Formação de grupos				
	Palestra	Vídeo	Treinamento no local de trabalho	Aprendizado autodirigido	Programa de aprendiz	Simulação	Estudo de caso	Jogos de negócios	Dramatizações	Modelagem do comportamento	Aprendizagem de aventura	Treinamento de equipes	Aprendizagem pela ação
<b>Resultado de aprendizagem</b>													
Informação verbal	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não
Habilidades intelectuais	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não
Estratégias cognitivas	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Atitudes	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim
Habilidades motoras	Não	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
<b>Ambiente de aprendizagem</b>													
Objetivo claro	Médio	Baixo	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio	Alto	Médio	Alto	Médio	Alto	Alto
Prática	Baixo	Baixo	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio	Médio	Médio	Alto	Médio	Alto	Médio
Relevância	Médio	Médio	Alto	Médio	Alto	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio	Baixo	Alto	Alto
Feedback	Baixo	Baixo	Alto	Médio	Alto	Alto	Médio	Alto	Médio	Alto	Médio	Médio	Alto
Observação e interação com terceiros	Baixo	Médio	Alto	Médio	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
<b>Transferência de custos do treinamento</b>	Baixo	Baixo	Alto	Médio	Alto	Alto	Médio	Médio	Médio	Alto	Baixo	Alto	Alto
De desenvolvimento	Médio	Médio	Médio	Alto	Alto	Alto	Médio	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio	Baixo
Administrativos	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
<b>Eficácia</b>	Alto para informações verbais	Médio	Alto para treinamento no local de trabalho estruturado	Médio	Alto	Alto	Médio	Médio	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto

### Método com base em tecnologia:

A aprendizagem on-line oferece aos aprendizes acesso ao treinamento a qualquer hora ou lugar. Graças à sua flexibilidade, esse formato de ensino tem sido adaptado para o universo corporativo no treinamento e aprendizado dos funcionários, os principais são:

- **E-Learning:** (aprendizado eletrônico), é uma forma de educação a distância que funciona por meio de um ambiente virtual de aprendizagem, utilizando as ferramentas e os recursos de uma plataforma digital. Possibilita a troca instantânea de informações e facilita o compartilhamento de materiais a distância.
- **Webcasts/Seminários on-line:** é uma transmissão ao vivo, é o ato de interagir com um público a distância, permitindo que seu público permaneça envolvido

como se estivesse em uma reunião cara a cara. É possível transmitir um webcast de eventos corporativos, palestras, reuniões, seminários, workshops, apresentação, entre muitos outros.

- **Podcasts:** é um material, como uma aula, que é entregue na forma de áudio, como se fosse um programa de rádio. Porém, ao invés de ser transmitido ao vivo, ele é gravado para que o espectador possa ouvi-lo quando achar melhor e quantas vezes quiser.
- **Blended learning:** trata de um aprendizado híbrido, deve combinar tanto atividades presenciais quanto atividades online. Os encontros presenciais e os fóruns online servem para a troca de ideias, esclarecimento de dúvidas e debates.
- **Wikis:** é um site projetado para que pessoas capturem e compartilhem ideias rapidamente, a organização pode usar wikis para centralizar os conhecimentos mais relevantes e fazer com que fiquem disponíveis para quando alguém precisar. Pode ajudar a organização a coletar e capturar conhecimentos institucionais, reunir conteúdo proveniente de diversas fontes e compartilhar planos e ideias. Por exemplo, uma corporação pode criar um wiki corporativo para toda a empresa no qual os funcionários possam encontrar as informações mais atualizadas e completas sobre atividades, benefícios e serviços, além de contribuir para essas informações.
- **Realidade virtual:** oferece aos aprendizes uma experiência de aprendizagem tridimensional, permitindo que as simulações sejam ainda mais realistas. Esse tipo de dispositivo proporciona a percepção de realmente estar em um determinado ambiente. Os funcionários escutam e veem os sons e imagens reais, como se estivessem usando equipamentos de verdade e o equipamento responde às ações deles, permitindo que os funcionários vejam situações de diferentes perspectivas em ambiente simulado.
- **Aprendizagem móvel/Mídias sociais:** diz respeito ao treinamento que é oferecido através de dispositivos móveis, como smartphones e notebooks. O aprendizado formal abrange disciplinas de e-learning, podcasts ou vídeos através de um aplicativo instalado no dispositivo móvel, enquanto o aprendizado informal inclui comunicar-se com outros funcionários ou especialistas pelo Twitter, blogs, Facebook, Instagram, Telegram e WhatsApp.

### **Qual é o melhor método para a empresa, tradicional ou tecnologia?**

**Vantagens do método tradicional:** é ter um diálogo direto com o treinador no momento da prática estimula o aprendizado; 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 e experiência aos aprendizes; é possível enxergar o interesse e o desinteresse dos funcionários pelo conteúdo apresentado.

Desvantagens do método tradicional: é comum precisar custear passagens aéreas, hotéis, aluguel de espaço físico, energia, entre outros recursos necessários; horas não trabalhadas pelos funcionários no momento da apresentação, meio dia de treinamento tradicional é equivalente a uma hora de curso de e-learning; dificuldade de refazer o treinamento para um aprendiz específico que apresenta dificuldade.

Vantagens do método com base em tecnologia: flexibilidade de horário, os treinamentos online podem ser feitos de acordo com a agenda do funcionário fora do expediente; sem deslocamento físico, proporcionando ter uma economia de tempo e de dinheiro, já que não terá custo com o transporte; qualquer mudança no esquema de trabalho da empresa pode ser rapidamente atualizado, trocando o conteúdo de treinamento; o conteúdo por ser em formato de vídeo, áudio e PDF podem ser revistos quantas vezes for necessário.

Desvantagens do método com base em tecnologia: por estar sozinho em frente a uma tela e sem estimulação externa, pode acabar sendo desmotivador; por ter uma flexibilidade de horário, uma das maiores dificuldades é manter o foco e a disciplina; treinamento on-line requer um computador/smartphone e conexão à Internet, nem todos os alunos têm esses requisitos, o que pode ser um problema para realização do treinamento; a falta de acompanhamento e prática após o treinamento para reforçar o que foi aprendido e medir o progresso do aluno.

Com prós e contras apresentado, a comparação entre o treinamento online e o presencial nos permite chegar à seguinte conclusão: a união dos dois métodos é o formato mais eficaz. Embora possa existir a necessidade de treinamentos presenciais/práticos, é importante o nivelamento do conhecimento de forma on-line.

O método Blended Learning seria a melhor escolha já que se trata de um aprendizado híbrido que combina tanto atividades presenciais quanto atividades online.

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

O estudante Francisco Sabino, estagiário na empresa Kohler, obteve as seguintes informações com a funcionária Ana Lara Sprovieri – Analista de RH.

A necessidade de treinamento da empresa Kohler é identificada observando as dificuldades dos próprios colaboradores em realizar o que é proposto, em cada área da empresa existe um responsável pela verificação da necessidade de treinamento e desenvolvimento. Ao constatar que tal tarefa não está sendo concluída de forma satisfatória, é observado nos colaboradores se está faltando competência ou se suas habilidades estão ultrapassadas e precisam ser atualizadas.

Por exemplo, no dia 23 de novembro, foi realizado pela empresa um treinamento sobre Tax Code - código tributário, para todos os que fazem compras no seu setor. Pois foi observado que quando a NF chegava no fiscal, apresentava algumas taxas erradas, com isso tinha de refazer as mesmas, gastando assim um tempo desnecessário.

Outro exemplo, em outubro, o setor do almoxarifado foi motivado pelo líder a colocar em prática o 5S (programa de gestão para melhorar diversos pontos, como a organização, limpeza e padronização). Foi observado pelo próprio líder do setor a necessidade de aplicar um treinamento comportamental nos colaboradores que estavam deixando o setor desorganizado e desalinhado com o resto da empresa.

No setor da Matrizaria, o seu líder encontra uma maior dificuldade em identificar a necessidade de treinamento devido à complexidade do trabalho, é preciso uma maior atenção e observação. Apresentando dificuldade também em aplicar o treinamento e de preencher as vagas de emprego quando surgem.

Na empresa Kohler, cerca de 90% dos treinamentos são realizados pelos próprios colaboradores, tanto que foi implementado o colaborador “tutor”, onde se tem um responsável dentro de cada área em ensinar os princípios iniciais do trabalho a ser realizado. Além disso, ao longo do ano é oferecido diversos cursos internos para complementar o treinamento.

A empresa utiliza os dois métodos para aplicar o treinamento, tanto os tradicionais – presencial, em sala e na prática; como o de tecnologia aplicado via Teams. A própria empresa aplica o treinamento com exceção para o treinamento de empilhadeira que são contratadas firmas terceirizadas para aplicar o treinamento. Para o desenvolvimento dos funcionários são oferecidos cursos em parcerias com escolas e faculdades.

Os treinamentos são sempre realizados de forma coletiva, mesmo quando alguém participa via internet. Quando é feito de modo presencial é usado a sala de específica de Treinamento, que possui cadeiras, sistema de som e imagem, convecção com a internet... equipada com tudo que é necessário para ser ministrado um bom treinamento/curso.

Diversos tipos de treinamento são realizados durante o ano, alguns programados outros devido às necessidades que aparecem.

Para todos os setores são feitos os seguintes treinamentos:

A) Treinamento de integração: para cria-se um vínculo mais rápido entre novos colaboradores e as suas novas atividades;

B) Treinamento comportamental: esse treinamento ajuda a promover o engajamento e a motivação do trabalho;

C) Treinamento técnico: tem por finalidade garantir que todos fiquem cientes de todo o processo realizado na produção de nosso produto.

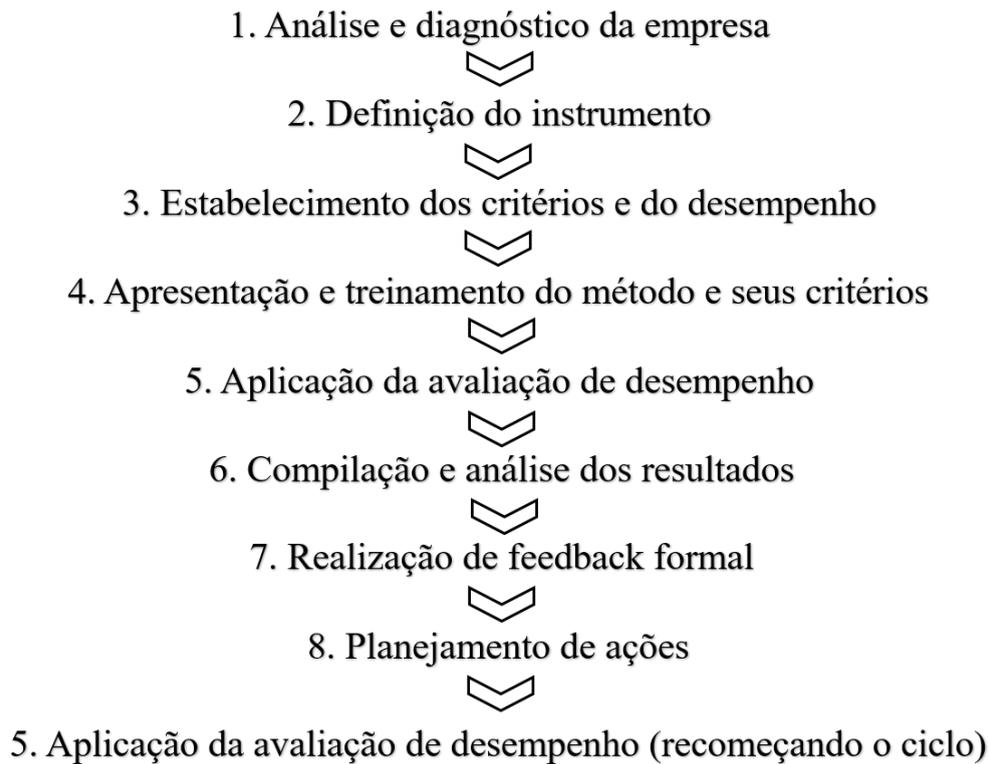
D) Treinamento de segurança: garantimos que todos tenham consciência da necessidade de usar corretamente os EPIs, pois eles podem salvar a vida.

### **3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

Avaliação de desempenho é a dinâmica de observar, analisar e acompanhar a performance de um ou mais trabalhadores com o objetivo de proporcionar seu aprimoramento e, por consequência, o progresso de toda a organização.

A avaliação de desempenho é uma etapa do processo da gestão de desempenho. A gestão de desempenho é o processo de monitoração e avaliação da performance empresarial como um todo. Ou seja, a avaliação de desempenho é uma das ferramentas utilizadas na gestão de desempenho organizacional.

Para que avaliação de desempenho funcione é preciso conhecer e respeitar todas as etapas do processo de gestão de desempenho:



### 3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

As empresas podem ter regime autoritário, democrático ou liberal. Logo, a forma de avaliar os indivíduos vai depender do estilo de liderança que a organização adota.

Antigamente, o setor de RH era o único responsável pela avaliação do desempenho, centralizando e monopolizando todo o processo. Esse quadro vem mudando para um sistema simples, não burocrático no qual o próprio trabalho ou o entorno fizesse o feedback sobre o desempenho da pessoa; sem intermediários. Geralmente a avaliação pode ser feita do seguinte modo:

- Autoavaliação: esse modelo consiste em avaliação realizada pelo próprio colaborador. Esse modelo é aplicado quando se busca envolver mais o indivíduo em seu processo avaliativo, uma vez que o instiga a perceber seus pontos fortes e fracos, facilitando a discussão sobre barreiras efetivas ao desempenho.
- Avaliação pelo superior hierárquico: trata-se de um modelo simples e amplamente utilizado nas organizações, que consiste na avaliação realizada pelo líder imediato (coordenador, supervisor ou gerente).

- Avaliação pelos subordinados: o gestor é avaliado pelos subordinados imediatos por meio de um formulário-padrão. É possível que haja predisposição dos colaboradores a avaliações positivas por temerem represálias de seus líderes. Portanto, é fundamental que o setor de recursos humanos gerencie adequadamente esse tipo de avaliação, preferencialmente mantendo o anonimato dos avaliadores.
- Avaliação pelos pares: ocorre quando a avaliação é realizada pelos pares de mesmo nível hierárquico. Podemos considerar que o avaliador pode ser comedido em seu julgamento, uma vez que a tendência é que não queira se indispor com o colega.
- Avaliação da equipe: ocorre quando a avaliação é realizada pela equipe de trabalho ao final de cada projeto. Em geral, todos os membros da equipe participam da avaliação, como avaliadores e avaliados, atribuindo valor à performance individual e/ou coletiva.
- Avaliação pelos clientes ou fornecedores: é um importante instrumento avaliativo na medida em que fornece informações estratégicas de pessoas e/ou organizações que, embora sejam externas à empresa, possuem opiniões importantes para a avaliação da performance global da organização.
- Avaliação 180°: nesse modelo de avaliação, além do superior e da própria pessoa, os colegas também participam da avaliação. Seu objetivo é dar mais credibilidade ao processo avaliativo por meio da consideração de vários pontos de vista. Portanto, o superior imediato avalia o desempenho de seu colaborador e, na devolutiva, o colaborador também pode emitir algum julgamento sobre seu gestor, possibilitando diálogo e retroalimentação.
- Avaliação 360°: acontece quando várias pessoas, de diversas funções e posições hierárquicas, como colegas, chefias, clientes e fornecedores, avaliam o mesmo colaborador. Como são vários os atores no processo de avaliação do desempenho de um único colaborador, contribui para uma análise mais fidedigna e imparcial.

A avaliação do desempenho pode focar o cargo ocupado pela pessoa ou as competências que esta oferece como contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais. O desempenho do funcionário pode ser medido pelo:

**Resultados ou objetivos** - referem-se àquilo que os trabalhadores ajudaram a produzir ao desempenharem os seus papéis nos cargos que ocupam e nas equipes das quais fazem parte.

**Competências** - remetem a habilidades e conhecimentos diversos que os colaboradores possuem e mobilizam para atuar nos seus cargos, de modo que esses saberes são evidenciados nas suas ações profissionais.

**Traços individuais** - dizem respeito a aspectos da personalidade e da conduta pessoal dos colaboradores, estando presentes em ações específicas, tais como apresentar boa postura, ser confiável, ter boa comunicação, etc.

Existe vários métodos e técnicas para realizar a avaliação de desempenho, os mais conhecidos são:

- Método de escala gráfica: a avaliação se dá por meio do preenchimento de um formulário em colunas. Na primeira coluna, são organizados, em linhas, os valores, as habilidades, as atitudes e os comportamentos que devem ser avaliados. Geralmente, são incluídas variáveis, como pontualidade, relacionamento com os colegas e habilidades técnicas.
- Método de escolha forçada: consiste em estruturar um formulário com uma lista de afirmações. Elas são agrupadas em blocos de quatro: irrita-se fácil; não atrasa a entrega das tarefas; está sempre atrasado; não tem o conhecimento técnico. O avaliador, então, precisa escolher duas dessas alternativas, indicando qual mais se aproxima do comportamento do colaborador que está sob avaliação e qual está mais distante de retratar a realidade. A resposta será dada com o sinal de “+” (mais) para a que mais se aproxima, ou de “-” (menos) para aquela que está mais distante do perfil do avaliado.
- Método de comparação simples ou atribuição de graus: consiste na atribuição de um conceito geral de desempenho, para cada avaliado, baseando-se numa escala construída previamente, composta por três pessoas da equipe, de desempenhos classificados como péssimo, regular e excepcional, que servem de parâmetro para comparação do desempenho do restante do grupo.
- Método de incidentes críticos: o avaliador não precisa considerar as situações normais, que se repetem no dia a dia, e sim as exceções, os fatos reais e os comportamentos extremos, denominados incidentes críticos, que interferem no trabalho e foram observados pelo avaliador. Esses incidentes tanto os positivos, quanto os negativos, registrados no decorrer do período avaliado, vão compor a base da avaliação de desempenho do empregado.
- Método de comparação binária ou pares: é um processo simples e pouco eficiente, baseado na comparação do desempenho dos avaliados, cada um com todos os outros, sempre em pares. Utiliza-se uma matriz de dupla entrada, em que são colocados na horizontal os pares para comparação, e na vertical, cada um dos empregados participantes. No final das comparações, a coluna com a soma de maior valor, revela o melhor avaliado, e assim por diante.
- Método de frases descritivas: esse método é diferente do da escolha forçada, apenas por não exigir obrigatoriedade na escolha das frases. Nele o avaliador recebe uma relação de vinte ou mais frases com os fatores de desempenho que visam expressar um comportamento ideal e um comportamento negativo no ambiente ocupacional, para assinalar com “sim” as que se aplicam ao

desempenho do avaliado e como “não” as que descrevem o oposto de seu desempenho.

- Método de avaliação de atividades: requer a negociação prévia do gerente com o funcionário, das atividades que irá desenvolver no próximo período, e dos padrões de desempenho aceitáveis em cada tarefa, referentes à quantidade, qualidade e prazos de conclusão.
- Métodos de pesquisa de campo: avalia o desempenho do funcionário em conjunto com um especialista em avaliação de desempenho (staff). Esta avaliação se dá a partir de entrevistas realizadas pelo especialista em avaliação com os gerentes de linha, de modo a cobrir os tópicos previstos em formulário próprio.

### 3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

A empresa Kohler realiza a sua avaliação de desempenho pelo superior hierárquico. Mas há também a possibilidade de autoavaliação, avaliação pelos pares, avaliação pelos subordinados e pelos clientes.

A avaliação é feita de forma qualitativa recomendado para todos que sempre busque avaliar pela competência, e se a pessoa tem capacidade de trabalhar em grupo. E também de forma quantitativa quando existem metas em alguns setores.

A avaliação de desempenho é aplicada coletivamente e individualmente pelo líder de cada setor, a frequência e a data é ele que decide também. Cada gestor é responsável por escolher o método de avaliação de desempenho do seu setor, decidindo se vai ser por escala gráfica, escolha forçada, atribuição de graus ou qualquer outro de sua preferência.

Somente os gestores dos setores são estimulados a fazerem uma autoavaliação de seus desempenhos em reuniões específicas. A empresa possibilita fazer avaliação pelos pares e dos subordinados aos seus gestores, utilizando uma caixa de sugestões e reclamações, onde cada um pode relatar o que quiser, avaliando os colegas e líderes sem ser identificado.

A empresa também realiza avaliação de desempenho com os clientes recebendo grande quantidade de feedbacks pelo SAC da empresa.

Na questão de quanto tempo a empresa tolera um baixo desempenho do funcionário mesmo depois de vários treinamentos, Ana Lara comenta, “ Só desligamos

aqueles, que realmente não vestiram a camisa da empresa, se a pessoa tem vontade de aperfeiçoar-se naquilo que faz damos todos os meios para isso.”

“Conforme a pessoa mostra a vontade de crescer na empresa, por exemplo, são oferecidos cursos e treinamentos pela empresa, existem parcerias com escolas e faculdades... se um funcionário não apresenta vontade de conhecer, para poder desempenhar melhor, ele, ainda não veste a camisa da empresa”, relata Ana Lara Sprovieri – Analista de RH.

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

### **3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE**

#### **A arte de influenciar pessoas**

A influência é uma arte que pressupõe lidar com as emoções de outras pessoas. Influenciar pessoas requer, antes de tudo: responsabilidade, ética e respeito ao próximo.

O aprendizado de um líder envolve dimensões cognitivas, analíticas, comportamentais e a habilidade de ação. É um processo de dentro para fora, antes de qualquer outro passo.

A liderança se constrói todos os dias e é uma habilidade que pode ser desenvolvida. O processo de desenvolvimento da liderança tem algumas fases fundamentais.

A primeira fase é a liderança de si mesmo. Quando você lidera a si mesmo, o seu sucesso depende exclusivamente de você.

A segunda fase é a liderança de outras pessoas. Aqui, o sucesso depende dos resultados das outras pessoas. Para isso acontecer, duas novas habilidades são fundamentais: a gestão do tempo e a de delegar.

Outra fase é quando se passa a liderar outros líderes, nesse estágio o foco é voltado à estratégia. Nessa fase, são desenvolvidas as habilidades de comunicação.

O último nível da liderança tem como foco os valores da empresa. A partir dessa etapa, o líder é quem aponta a direção, conduz o desempenho da empresa e define as estratégias de longo prazo.

No dia a dia podemos:

- Ter uma escuta reflexiva: escute o que está sendo falado e no momento da sua fala, repita o que foi dito, complementando o seu raciocínio. É uma ótima maneira de mostrar que se importa com o que foi dito; você ganhará respeito e influência.
- Praticar a comunicação não-violenta: quando alguém estiver errado, evite corrigir no momento em que expõe o argumento. Isso pode desencadear certa dificuldade em conseguir cativar alguém que teve o seu ego atacado. Tente encontrar pontos do diálogo em que possuem a mesma opinião.

### **Líder de mim mesmo**

Para ser líder de si mesmo o autoconhecimento é essencial. Portanto, pergunte a si mesmo: O que gosto de fazer? Por que faço o que faço? Como reajo aos desafios? Quais os meus valores? Quais as minhas potencialidades e fraquezas?

A Inteligência Emocional está entre os maiores fatores de sucesso de um profissional. No exercício da liderança, essa questão se torna mais sensível ainda. Como é conviver com um líder instável ou descontrolado emocionalmente?

Duvide do pensamento negativo, critique esse pensamento e determine um novo, depositando mais pensamentos no pote da positividade. Como está o seu diálogo interno? Você acredita naquela voz interna que faz você duvidar de si mesmo?

Ser protagonista é assumir a responsabilidade pela evolução da sua vida e carreira. Você é o responsável pelo seu desenvolvimento profissional, o que significa: assumir responsabilidades; ter comprometimento com as entregas; autoconfiança para tomar decisões.

Quanto você está preparado para ser protagonista? É essencial a gestão do conhecimento. Não espere que a empresa ou faculdade aponte todos os caminhos e te mostre o que deve ser feito para se manter empregável.

No dia a dia podemos:

- Praticar a auto-responsabilidade: é a capacidade de nos sentirmos responsáveis por tudo aquilo que desejamos, fazemos e queremos. É não colocarmos no outro a responsabilidade por algo que é nosso.

- Conhecer os nossos valores: valor é tudo aquilo que vai influenciar nas suas tomadas de decisões, é aquilo que está fortemente enraizado em você, como lealdade, segurança financeira, responsabilidade social, ética, humildade etc.

### **Líder de outras pessoas**

O princípio da liderança está na crença na Humanidade. O líder que pretende mobilizar pessoas precisa ter como característica principal a confiança em si e nos outros.

Os seguintes aspectos são essenciais: bom-senso; ética e respeito; inteligência emocional; inteligência nos relacionamentos; capacidade de confiar no seu time.

A liderança exige visão de longo prazo e a capacidade de agregar pessoas em torno de um objetivo comum. Some-se a isso a paixão por liderar e uma intensa atenção aos liderados.

A liderança se faz no dia a dia de trabalho com o time. E é durante o dia a dia que o líder revela: quem é, de fato, aquele líder, o que ele defende e por que está ocupando aquela posição. Liderança tem a ver com credibilidade e credibilidade tem a ver com confiança: é essencial que um líder faça do discurso a sua prática.

Liderar é conduzir as pessoas para uma direção única, na qual todos acreditem, e deixar que cada um encontre o seu caminho, o seu jeito de fazer.

Jamais seremos grandes líderes – de nós mesmos, de outras pessoas ou de um processo – sem antes sermos grandes pessoas. Grandes pessoas, grandes líderes, que atingem grandes resultados!

No dia a dia podemos:

- Ser exemplo: ser referência com atitudes, posicionamentos e decisões, oferecer maior confiança para que siga o que você está falando. Ser exemplo também significa ser justo em suas ações e respeitoso com sua equipe.
- Promover sentimento de conexão e pertencimento: sorrir para as pessoas da equipe, chamá-las pelo nome ou apelido, lembrar seus interesses e saber os nomes de membros da sua família. Adotar uma música, um lema, um símbolo ou algum tipo de ritual que identifique exclusivamente a equipe.

### **Conheça seu estilo**

Podemos apontar diversos estilos de liderança: a autocrática, democrática e liberal. No cotidiano, são utilizados os três processos de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas.

No modelo de liderança Situacional, o líder deve ter a capacidade de adaptar seu estilo de acordo com a situação, a maturidade de cada membro da equipe.

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

O estilo diretivo/participativo, ou híbrido, é aplicável em equipes com razoável maturidade para realização das tarefas, mas que ainda não são autônomas.

O estilo participativo estimula todos a desenvolverem suas habilidades, provoca o engajamento e o pertencimento.

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

Não existe um estilo de liderança ideal, mas sim aquele que se adapta às situações e à maneira como a equipe está formada.

No dia a dia podemos:

- Conhecer a equipe: as características de cada colaborador, isso significa avaliar a experiência, a personalidade, história de vida e os pontos fortes e fracos de cada profissional; vai ajudar a saber qual estilo de liderança usar.
- Aperfeiçoar sua atuação: buscar novos segredos e técnicas que possam ajudar a inspirar e motivar os subordinados. Fazer cursos, workshops, palestras e ler livros sobre grandes líderes, ajudam a performar melhor.

### **3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA**

Quando você descobre o seu perfil de liderança, você dá um novo passo rumo ao autoconhecimento.

Isso significa que você passa a ser capaz de identificar os seus pontos fortes e fracos na gestão da equipe. Além disso, consegue entender o seu padrão de comportamento diante das principais situações e desafios no dia a dia de trabalho.

Preparamos um vídeo mostrando os principais estilos de liderança e como identificar o seu próprio perfil de liderança.

Segue o link – <https://youtu.be/gODAUjht8kY>

## 4. CONCLUSÃO

Ao concluirmos este PI, recordamos a frase que o ator Al Pacino diz no filme de 1992, Perfume de mulher, “Tenham cuidado com o tipo de líderes que vocês estão produzindo...”, a frase ainda é atual pois, no mundo de hoje, não cabe mais o papel do líder absoluto e subordinados, empresas que optam por isso, estão fadadas a ruir.

Já está mais do que provado que ter um projeto que treine as pessoas é fundamental para uma empresa que quer que seus funcionários cresçam, e eles crescendo a empresa também vai crescer.

Os departamentos de RH, tem não só a função em atrair, reter, recrutar e selecionar pessoas, tem que ver mais além, precisa de oferecer treinamentos onde possa desenvolver e capacitar os indivíduos inseridos na organização, proporcionando assim habilidades para exercerem com eficácia suas funções e estar preparados para o as exigências do mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

BASSO, Carlos. **Principais estilos de liderança e suas consequências na organização.** CR BASSO. Disponível em: <<https://crbasso.com.br/blog/principais-estilos-de-lideranca/#:~:text=Dos%20estudos%20sobre%20a%20teoria,saber%20quando%20aplicar%20cada%20estilo.>> Acesso em 01 de novembro de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados.** 6ª ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2009.

Easy LMS. **12 métodos diferentes de treinamento de funcionários para ajudar sua empresa a crescer.** Easy LMS, 2021. Disponível em: <<https://www.easy-lms.com/pt/centro-de-conhecimento/centro-treinamento-funcionario/metodos-de-treinamento-de-funcionarios/item12836>> Acesso em 30 de outubro de 2022.

FERREIRA, Ana Carolina. Não confunda gestão de desempenho organizacional e avaliação de desempenho. Peex Brasil, 2020. Disponível em: <<https://blog.peexbrasil.com.br/gestao-de-desempenho-organizacional-x-avaliacao-de-desempenho/>> Acesso em 01 de novembro de 2022.

FURTADO, Marcelo. **Veja os principais métodos de avaliação de desempenho para a empresa.** Convenia. Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/>> Acesso em 01 de novembro de 2022.

SAVARENE, Eduardo. **E-learning: o que é, como funciona e como usar no corporativo?** FIA, 2020. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/e-learning/>> Acesso em 01 de novembro de 2022.

KOHLER. Sobre nós. Disponível em <<https://br.kohler.com/sobre-n%C3%B3s>> acesso em 05 de novembro de 2022

MASSON, Celso **Kohler anuncia planos de expansão na América Latina.** Revista Istoé Dinheiro, publicada em 17 de abril de 2022. Disponível em <<https://www.istoedinheiro.com.br/kohler-anuncia-planos-de-expansao-na-america-latina>> /> Acesso em 15 de novembro de 2022

## ANEXOS

**Foto 1 - John Michael Kohler (1844 – 1900) fundador da Empresa Kohler.**



**Fonte: Kohler (2014)**

**Figura 2 - Fábrica Kohler em Andradas - Brasil / MG**



**Fonte: Kohler (2020)**

Figura 3 - Convite para o treinamento de Tax Code



# Treinamento Tax Code

## Para Pedidos Feitos no ePro

### Datas e Horários:

23/11/2022: 08:00 às 09:30hrs | Turma 1  
23/11/2022: 15:00 às 16:30hrs | Turma 2  
Local: Sala de Treinamentos e Via Teams



**Ministrante:**  
Jussara Oliveira  
Supervisora Fiscal

Inscreva-se pelo QRCode ao lado, pelo link ou diretamente com o time de Melhoria Contínua!!!



Fonte: Kohler (2022)

Figura 4 - Treinamentos diversos





Fonte: Kohler (2022)