



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

ADMINISTRAÇÃO

PROJETO INTEGRADO

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

Magazine Luiza

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

Magazine Luiza

MÓDULO DE GESTÃO DE DESEMPENHO

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO – PROF^a LEONOR
CRISTINA BUENO

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO – PROF^a LEONOR CRISTINA
BUENO

ESTUDANTES:

Fabricio dos Santos Vaccari; RA:1012020100587

Ideudes Cesar da Mata; RA:1012020100711

Isabela Marciano Matos; RA: 1012020100667

Larissa dos Santos Vaccari; RA: 1012020100589

Maiara Pasquini da Silva; RA:1012020100342

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2022

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA	4
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	8
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	10
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	11
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	19
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	22
3.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: LIDERANDO NA ATUALIDADE	23
3.3.1 LIDERANDO NA ATUALIDADE	23
4. CONCLUSÃO	28
REFERÊNCIAS	29
ANEXOS	30

1. INTRODUÇÃO

Escolhemos para a realização do trabalho, a empresa Magazine Luiza, ou como é comumente chamada, Magalu, empresa de varejo e comércio que atua com lojas físicas e principalmente no e-commerce.

Segundo as informações adquiridas em nossas pesquisas sobre a empresa, iremos trabalhar os tópicos do trabalho baseado nessas informações, trazendo um pouco do que aprendemos em aula, como treinamentos e desenvolvimentos e os métodos utilizados para a prática de cada um desses, e sobre o processo de diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento. Também iremos falar sobre os métodos de avaliação e desempenho utilizados pela empresa para o planejamento de seus objetivos, acompanhamento das atividades exercidas e os alcances das metas planejadas, trazendo um pouco mais sobre as técnicas para essa avaliação e seus modelos existentes.

Após a parte teórica, traremos ainda um vídeo explicativo com o tema “Liderando na atualidade”, onde trataremos de temas como a arte de influenciar pessoas e a si mesmo, como ser seu próprio líder, como liderar um grupo e como conhecer seu estilo, sendo um conteúdo de formação para a vida, tendo como base os conteúdos apresentados em aula e também nossas pesquisas a parte.

2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Criada em 1957, dando início a realização do sonho do casal Luiza e Pelegrino Donato, onde também buscava a estabilidade da família em Franca, cidade do interior de São Paulo, nasce a rede de varejo Magazine Luiza S.A. Começaram com uma simples loja de presentes, na qual para nomear a loja foi feita uma votação com ajuda de seus clientes, como Luiza era muito querida e conhecida, o nome mais votado foi Luiza, batizado então como Magazine Luiza.

Logo em 1976 começa suas primeiras filiais com aquisição das Lojas Mercantil, desde então tem evoluído a cada ano, expandindo muito rápido, hoje possuindo 1.429 lojas físicas presente em 21 estados do Brasil, com a nova era digital o Magazine tem se adaptado muito rápido em 2000 teve o lançamento do seu site, em suas plataformas digital ficou ainda mais conhecida pela Lu do Magalu uma personagem influencer desenvolvida para esse novo mundo, criada em 2003 com sua primeira aparição em 2009 tem dado o que falar nas redes.

Atualmente totaliza 23 centros de distribuição abertos em 2021 para atender toda essa demanda dos seus produtos da empresa e de sellers, vendidos online, localizados em diferentes regiões do país. A logística conta com a Malha Luiza, a Logbee e a GFL, compondo um total de cerca de 8.200 motoristas, proporcionando aos clientes a entrega mais rápida do Brasil, com toda essa evolução a Magazine mantém suas raízes, sempre inovando, colocando o cliente em primeiro lugar, com mais de 50 anos no mercado hoje sua priorização é a valorização das mulheres no conselho, tendo sua presidente Luiza Helena Trajano como referência e se tornar um grande ecossistema digital, o Magalu, com suas raízes fincadas no interior do país, prepara-se para ser a companhia que vai digitalizar o Brasil.

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

O treinamento organizacional tem como foco o presente, e é caracterizado como uma ação mais pontual. Em resumo, é algo imediato, prático e que trará impactos no curto prazo para a performance do time.

Seu objetivo é qualificar uma pessoa para uma função específica, trabalhando as competências necessárias para um bom desempenho. Nesse cenário, um treinamento demanda investimentos na qualificação dos colaboradores e em seu aprendizado de forma mais ágil.

Podemos entender o treinamento organizacional como uma estratégia voltada para o aprimoramento de habilidades técnicas. Dentre elas, o uso de plataformas específicas ou o domínio de um conceito que faz parte da rotina de trabalho.

Para capacitar esses profissionais (iniciantes ou seniores), podem ser realizados workshops ou cursos técnicos, por exemplo. Além disso, é muito comum o treinamento one to one, em que um colaborador é instruído diretamente por um profissional mais experiente.

Tipos de treinamento organizacional

Existem diferentes técnicas e tipos de treinamento organizacional, direcionados para diversos perfis de equipes e necessidades. Dentre os principais, podemos citar:

- treinamento de habilidades técnicas (hard skills);
- treinamento de equipe;
- treinamento motivacional;
- treinamento corporativo;
- treinamento de integração (onboarding).

Agora que você já entendeu o que é e para que serve um treinamento organizacional, que tal conferir um exemplo de como ele funciona na prática?

Exemplo de treinamento organizacional

Algumas situações são recorrentes nas empresas, como a necessidade de preparar equipes para utilizar uma plataforma ou software.

Nesses casos, seja em função de uma contratação recente, seja pela adesão a uma nova ferramenta, é preciso capacitar os profissionais rapidamente.

Por isso, é comum que a gestão promova conversas objetivas com a equipe, envie materiais institucionais ou, até mesmo, um vídeo tutorial, para otimizar e facilitar a troca de conhecimentos.

O que é Desenvolvimento Organizacional?

O desenvolvimento organizacional tem como foco o futuro dos colaboradores dentro de uma organização. Nesse sentido, o objetivo é tornar o profissional mais preparado para assumir uma posição de liderança ou enfrentar adversidades.

Para isso, o foco passa a ser no desenvolvimento das competências comportamentais (soft skills), como a habilidade de se comunicar, trabalhar em equipe, solucionar desafios e liderar. Mas sem deixar de lado a melhoria contínua também das habilidades técnicas necessárias, é claro.

Para desenvolver essas competências, podem ser realizados programas de desenvolvimento de carreira. Eles consideram um processo mais lento e aprofundado, de verdadeira evolução.

Para isso, é comum a realização de Planos de Desenvolvimento Individual (PDI), além do uso de jogos empresariais e o investimento em cursos mais robustos e mentorias com consultores especializados.

Podemos citar como exemplo de desenvolvimento organizacional aquele profissional engajado e qualificado, mas que deseja crescer nos âmbitos pessoal e profissional? É para ele que as estratégias de desenvolvimento organizacional existem!

Assim, além do crescimento daquele colaborador na empresa, de acordo com a cultura e propósito corporativos, a organização também poderá conquistar melhores resultados a partir do seu esforço.

Nessa situação, é comum que a liderança, junto ao time de Gente e Gestão, converse com o profissional para entender melhor suas expectativas. Em seguida, é traçado um plano de desenvolvimento de carreira — que contemple os passos necessários para que aprimore suas competências.

As estratégias de desenvolvimento organizacional têm, portanto, foco nos resultados no médio e longo prazo. Além disso, contam com recursos mais robustos para potencializar a performance e desempenho das equipes.

Como o Treinamento e Desenvolvimento de Pessoas impacta o crescimento organizacional?

As empresas são aquilo que, verdadeiramente, suas equipes acreditam e entregam. Por esse motivo, quanto mais qualificados, satisfeitos e engajados estiverem os colaboradores, melhores serão os resultados do negócio.

Então, investir no treinamento e desenvolvimento (T&D) de pessoas é fundamental para o crescimento de uma organização, sendo aspectos complementares para o sucesso individual e coletivo.

3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

Podemos dividir os métodos de treinamento em duas categorias, o método tradicional e o método com base em tecnologia, o método tradicional é composto por:

- **Palestra:** onde o apresentador partilha de conhecimentos e ideias agregando com motivação, estímulos, inteligência emocional e até autoconhecimento para o melhor desenvolvimento dentro da empresa.
- **Formação de grupos:** tem como fundamento trazer troca de experiência, conhecimento onde a trará soluções inovadoras, junto com novas habilidades fortalecendo ainda mais sua eficácia.
- **Prático:** Consistem em situações, em que, a partir de subsídios básicos, são construídos coletivamente produtos concretos, de interesse comum.

O método com base em tecnologia aborda o ensino a distância (EAD) ou e-learning, mídias sociais, realidade virtual, gamificação, simulação virtual, aprendizagem adaptativa são alguns meios inovadores de treinamento tecnológico.

- **EAD:** o aluno faz o controle do seu tempo, tornando uma prática cada vez mais comum devido à facilidade de sua aplicação, o EAD possibilita a quebra das barreiras geográficas, atingindo colaboradores que trabalham em campo ou organizações que operam com uma matriz e suas filiais.
- **Mídias sociais ou realidade virtual:** Tem capacidade de criar treinamentos práticos em um mundo virtual, permite economizar tempo e recursos em áreas como manutenção, percepção de risco e diversos outros cenários, trazendo consigo uma maior imersão com mais engajamento para os treinamentos corporativos.
- **Gamificação:** funciona na rotina como um jogo, com desafios a cumprir no mundo virtual baseado em treinamentos com narrativas,

interatividade, capacitando da melhor forma, pode ser utilizado em diversos processos como na vendas e fidelização de clientes.

- Simulação virtual: Tem como objetivo simular muito próximo da realidade situações, desenvolvendo perícia e inteligência comportamental para lidar com situações estressantes.
- Aprendizagem adaptativa: Cada colaborador aprende de uma forma diferente, e num ritmo distinto. O sistema de aprendizagem adaptativa é uma tecnologia que entrega o conteúdo ideal para cada profissional, com base em seus conhecimentos sobre o assunto, suas necessidades e seus pontos fortes e fracos. Neste caso, é o conteúdo que se adapta ao colaborador, e não ao contrário, como acontece nos treinamentos tradicionais.

Na Magazine Luiza não podia ser diferente, seus funcionários tem a tecnologia na palma da sua mão, a empresa reforçou a plataforma de treinamento, há mais conteúdo e por ser online os funcionários têm acesso onde e no device que quiserem. Isso aumentou em 540% os acessos na plataforma, ajudando no processo de evolução da companhia, Magazine vem acumulando prêmio pelo terceiro ano consecutivo que fica com o posto de melhor empresa do varejo brasileiro para se trabalhar.

Com seus investimentos, sua alta estrutura e capacitação para seus colaboradores, a empresa conta com acompanhamento psicológico desde que seu colaborador entra na empresa, até seu plano de carreira, tem sido um grande exemplo a ser seguido, não é atoa que vem acumulando cada vez mais prêmios ao decorrer de toda sua história.

3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O Magazine Luiza adota práticas e valores que incentivam a equipe a realizar uma série de programas que colaboram para uma melhor qualidade de vida, qualidade técnica e evolução pessoal, o Centro Luiza de Educação e Desenvolvimento tem como principal missão a criação de um processo interno de educação contínua e permanente, que busca a capacitação dos colaboradores no intuito de um desenvolvimento igualitário entre indivíduo e organização.

O treinamento e desenvolvimento tem início a partir do primeiro momento, novos colaboradores participam de treinamentos para conhecer a essência da cultura da empresa e desenvolver as competências técnicas e operacionais necessárias para assumir sua função na loja, visitam os departamentos, conhecem pessoalmente os diretores, gerentes, colegas de outras lojas e novas equipes, de maneira simples e direta, para reforçar os valores e o compromisso da empresa com os funcionários.

Todos os dias antes das lojas abrirem é realizada uma reunião matinal onde é feito um resumo do dia anterior e são combinadas as estratégias e metas para o dia que começa, essas reuniões geralmente são realizadas para garantir que os membros da equipe estejam focados na direção certa, o Magazine Luiza conta também com o programa 10 estrelas para desenvolver o Jeito Luiza de Ser e cativar os clientes mas mantém o “cliente surpresa” que visita às lojas em forma de avaliar e possibilitar o desenvolvimento. Outra forma de avaliação é o Dique-presidência onde possibilita que todos os colaboradores, se desejarem, façam denúncias de práticas em desacordo com os valores da empresa.

3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

O que é, e como surgiu a 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.

Nas palavras do estudioso da área de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato:

“A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa no cargo e o seu potencial de desenvolvimento futuro. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa.

O conceito de avaliar uma atividade existe desde que a vida em sociedade surgiu, mas não havia técnicas ou metodologias que forjasse um sistema para a prática organizada dessa dinâmica.

Para se ter uma ideia, ainda no século 4, o fundador da Companhia de Jesus, Inácio de Loyola, criou um misto entre relatórios e notas para as tarefas executadas pelos jesuítas.

Séculos mais tarde, o Serviço Público Federal dos Estados Unidos foi pioneiro ao construir um sistema de relatórios elaborados anualmente para avaliar as ações dos servidores, em 1842.

Os procedimentos tinham apoio em uma legislação aprovada previamente pelo Congresso daquele país.

Depois, foi a vez de o Exército norte-americano aderir ao sistema, tornando frequentes o monitoramento e análise da conduta dos soldados.

A ideia alcançou o mundo corporativo com o desenvolvimento de um sistema de avaliação para os executivos da General Motors (GM), que se tornou modelo de eficiência por dar importância ao desempenho dos funcionários desde 1918.

Reconhecendo as diferenças e talentos dos recursos humanos, a GM abriu espaço para mudanças na visão dos empresários e chefias que, antes, priorizavam o investimento em máquinas como maior fator para elevar sua competitividade.

Nas décadas seguintes, o conceito foi pouco difundido até que, em 1954, Peter Drucker disseminou a relevância de avaliar a performance, lançando os fundamentos de sua teoria de Administração por Objetivos (APO).

Uma das premissas presentes nas obras do pai da administração moderna é a valorização das pessoas como o principal ativo de uma empresa, com destaque para o conhecimento que elas agregam à companhia.

Ao contrário das correntes de pensamento dominantes antes de sua época, que pregavam que os trabalhadores eram extensões das máquinas e deveriam se moldar às ordens do gestor, Drucker defendia que seu desempenho podia melhorar a partir de uma gestão humanizada.

E esse tipo de gerenciamento só pode ser alcançado conhecendo as forças e fraquezas dos empregados, para que as primeiras possam ser reafirmadas e as segundas, minimizadas.

Vale lembrar que o consultor analisou de perto o processo desenvolvido pela General Motors, registrando suas conclusões na obra “Conceito da Corporação”, publicada em 1946.

Contudo, foi através de seu segundo livro – “Prática da Administração de Empresas”, de 1954 – que Drucker contribuiu para popularizar o conceito de avaliação de desempenho.

Foi assim que essa ideia ganhou notoriedade e passou a ser adotada por uma série de organizações em todo o mundo.

O que se avalia na avaliação de desempenho?

De forma resumida, a avaliação do desempenho avalia o comportamento e as atividades de cada indivíduo no trabalho.

Ou seja, são consideradas as ações junto a lideranças, colegas, liderados, equipes, clientes, fornecedores e parceiros, conforme a rotina do funcionário.

Os quesitos analisados dependem do objetivo, valores da empresa e do método de avaliação escolhido, pois todas as metodologias têm limitações.

Pautados por um planejamento, gestores, grupos e os próprios colaboradores podem observar e relatar sua performance quanto a:

- Pontualidade
- Cordialidade
- Eficácia
- Resultado (metas)
- Gestão do tempo
- Produtividade
- Resiliência
- Comprometimento
- Relacionamento interpessoal
- Liderança
- Nível de conhecimento sobre um tema
- Habilidades técnicas
- Profissionalismo

- Criatividade
- Flexibilidade
- Proatividade
- Respeito e cumprimento de normas
- Ética.

A avaliação de desempenho oferece um raio X sobre as atividades realizadas pelos colaboradores, evidenciando estratégias que funcionam e as que necessitam de aprimoramento, utilizando metodologias atuais e adaptadas aos valores das organizações, é possível avaliar os colaboradores com equidade e focando no futuro, ou seja, na lapidação de seus talentos.

QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO?

Além dos cuidados apresentados, a escolha de um método adequado às características internas também é determinante para uma avaliação bem-sucedida. As opções variam em relação ao modo de analisar e aos participantes.

AUTOAVALIAÇÃO

Conhecer-se é um dos principais fatores para atingir o sucesso na carreira. Entender as próprias limitações e habilidades é fundamental para se tornar um colaborador melhor e mais capacitado.

Inclusive, um dos obstáculos para o desenvolvimento profissional é a falta de visão sobre as possibilidades. Se alguém não consegue reconhecer falhas ou oportunidades de aperfeiçoamento, dificilmente conseguirá evoluir.

Por meio da autoavaliação, o colaborador tem a possibilidade de analisar a própria atuação. Ao fazer essa reflexão, ele pode buscar caminhos que o levem até a melhoria.

O processo começa na definição de quais elementos serão avaliados, como a reação a orientações ou a capacidade de adaptação. Em seguida, o colaborador verifica o seu desempenho, o que deve ser feito de maneira honesta e justa. No fim, ele e o gestor podem debater os resultados, de modo a alinhar a análise final.

Para funcionar, a abordagem precisa ser realizada por profissionais maduros e que se conheçam bem. Além disso, a empresa deve oferecer parâmetros adequados para que o resultado não seja excessivamente genérico.

O mais comum é usar questionários estruturados, em que o profissional ranqueia o seu desempenho em cada um dos quesitos apresentados. Por exemplo, se for dada uma tarefa, pode-se buscar a autocrítica quanto ao trabalho em equipe, solicitando a classificação de zero a cinco.

AVALIAÇÃO 90 GRAUS

Quando a avaliação é feita pelo superior hierárquico direto, ela é chamada de 90 graus (ou direta). O RH ajuda a montar o processo e, então, o gestor analisa os indicadores e fatores específicos para cada abordagem.

Para melhorar a atuação, é possível que os resultados sejam discutidos entre o colaborador e o gestor após a avaliação. Essa conversa é importante para trocar orientações e garantir um alinhamento total.

A principal vantagem é que o líder é a pessoa mais capacitada para avaliar o time, já que tem mais conhecimento sobre ele. Contudo, uma abordagem desse tipo pode trazer distorções, já que se baseia em apenas uma visão.

Em empresas horizontais (que não têm hierarquia estabelecida) a realização não é recomendada, pois pode não corresponder à realidade. Outro benefício da avaliação 90 graus é o contato do avaliador com o contexto em que as atividades são realizadas.

Quem está à frente da equipe sabe quais foram os desafios enfrentados e pode considerar o cenário em sua apreciação. Além disso, os feedbacks ganham força nesse modelo. Afinal, diferentemente da autoavaliação, o retorno será concedido por um

observador externo, responsável por buscar resultados dentro das expectativas da empresa.

Em relação ao método, também é possível utilizar os questionários com parâmetros preestabelecidos, até mesmo, para facilitar a elaboração de estatísticas. Mas, aqui, ganham importância as observações e apontamentos do líder, que exige espaço para respostas mais abertas.

Por fim, é sempre interessante submeter a avaliação 90 graus à calibragem de desempenho. A supervisão de um comitê combaterá o risco de o líder ser muito mais rigoroso ou brando do que os demais, bem como de resultados enviesados.

AVALIAÇÃO 180 GRAUS

Também chamada de avaliação conjunta, a avaliação 180 graus é realizada simultaneamente pelo colaborador e pelo gestor. Ela é diferente da avaliação 90 graus porque os resultados são discutidos conforme o processo é executado, e não somente depois do fim da etapa.

Entre os métodos de avaliação de desempenho, é o mais utilizado em empresas, em especial, nas maiores ou nas que têm uma estrutura menos flexível. O grande benefício dessa abordagem é que ela permite uma troca que favorece a atuação em vários sentidos.

Contudo, é fundamental ter um canal de comunicação já bem desenhado de modo prévio ou os efeitos desejados não serão atingidos. Também é preciso ter cuidado, pois os resultados refletem a opinião de só uma pessoa.

Assim, tudo deve ser bem estruturado para que a análise seja feita de maneira objetiva e tão próxima da realidade quanto possível. Em geral, as boas práticas de avaliação 90 graus podem igualmente ser utilizadas na de 180 graus.

O grande diferencial é a probabilidade de conflitos internos. É preciso tomar um cuidado redobrado para que os atritos entre líder e colaborador não prejudiquem o relatório.

AVALIAÇÃO 360 GRAUS

Com o objetivo de ter uma visão global e clara do colaborador, a avaliação 360 graus se baseia na óptica de múltiplas pessoas. Nesse método, todos os indivíduos que interagem com o colaborador, de alguma forma, dão a sua opinião. Ou seja, o funcionário é avaliado pelo seu líder hierárquico, seus colegas de trabalho e, até mesmo, seus subordinados.

Em alguns casos, outros clientes, como consumidores e fornecedores, também são consultados. Um responsável pelo setor de compras, por exemplo, poderá ser analisado pelos fornecedores principais.

O maior benefício é que ela é mais próxima da realidade. Como não depende da visão de apenas uma pessoa, é possível encontrar novas oportunidades de desempenho. Entretanto, é um método que exige muita preparação para ser executado do jeito certo.

Inicialmente, o responsável deve identificar critérios que comportem a análise por diferentes perspectivas e selecionar as partes avaliadoras. O principal cuidado é zelar pela participação do avaliado. O colaborador pode ficar em uma situação desconfortável, sendo bombardeado com feedbacks negativos por todos os lados.

AVALIAÇÃO DE EQUIPE

As mensurações também podem ocorrer de forma coletiva. Normalmente, essa avaliação cabe ao líder, ao próprio grupo ou, se for o caso, ao responsável pela gerência de todas as equipes. Tudo dependerá do objetivo do relatório.

Como boa prática, o apoio em indicadores de desempenho será determinante para uma mensuração precisa. Isso porque pode ser difícil classificar competências ou descrever comportamentos de um grupo sem o auxílio dos resultados concretizados coletivamente.

Além disso, o feedback também deve ser trabalhado com cuidado, pois, ao falar de um resultado insatisfatório de grupo, a tendência é buscar culpados, em vez da melhoria da performance coletiva.

AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Todo cargo requer qualidades específicas dos colaboradores. Mesmo que o profissional já tenha as habilidades, a busca pela melhoria garante a otimização do trabalho e dos níveis de atuação.

Por isso, uma das oportunidades consiste em realizar a avaliação por competências. Nela, o funcionário é analisado de acordo com suas habilidades comportamentais e técnicas.

A intenção é verificar como o indivíduo tem se servido do conjunto de competências técnicas exigido para a sua função. A partir disso, ele e o gestor podem identificar quais pontos devem ser trabalhados e quais habilidades ainda precisam de aprimoramento. Para melhorar os efeitos, a técnica pode ser aliada a outros modelos de avaliação de desempenho.

AVALIAÇÃO DE OBJETIVOS

Entregar os resultados almejados é um dos principais pontos da atuação profissional. Os colaboradores têm que trabalhar para atingir determinadas metas, como crescimento, economia ou fortalecimento. Para que não restem dúvidas, é fundamental que o gestor defina, com antecedência, quais serão os critérios avaliados.

Durante a avaliação, há uma reflexão sobre quais metas foram atingidas e quais as características do trabalho do indivíduo avaliado. A partir disso, é possível compreender se houve sucesso na tarefa.

É uma abordagem muito utilizada, em especial, em times comerciais. Por meio dela, é viável entender se os vendedores têm atingido as metas de conversão, faturamento e atendimento. Como inclui a análise comportamental, é importante compreender se há uma atuação ética e estratégica, por exemplo.

Entre os objetivos de avaliação mais comuns, três se destacam: o desenvolvimento, a melhoria e a inovação. Esses são pontos indispensáveis para um

profissional e se desdobram em diferentes tipos de cobrança, já que, geralmente, dividem-se em metas.

3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

A 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 e pares/colaboradores.

Conseqüentemente, chega-se a uma análise complexa que oportuniza uma identificação clara sobre muitas variáveis que influenciam na produção de resultados. Afinal, as diferentes perspectivas se complementam para um relatório mais preciso.

O sucesso do método depende da garantia do anonimato dos avaliadores e exige um alto grau de maturidade dos envolvidos, assegurando a todos maior privacidade e liberdade para mensurar o desempenho de colegas e liderança.

Assim, tem-se um feedback verdadeiro e imparcial e sugestões de estratégias para oportunizar mudanças de posturas que resultem no aprimoramento dos comportamentos da equipe e superiores. Por isso, a avaliação de desempenho 360° é normalmente a mais usada pelas empresas, por ter uma visão mais completa e detalhada do colaborador ou grupo.

A Empresa conta com um modelo de gestão composto pelo desdobramento, cascadeamento e monitoramento das metas estratégicas, que resultam em painéis individuais por gerência/loja. Além disso, o modelo também é formado pela avaliação comportamental que traduz os valores do Magazine Luiza em comportamentos observáveis e aplicáveis a todos os níveis da Companhia.

Em 2018, a avaliação comportamental abrangeu todas as unidades e níveis hierárquicos da Companhia.

A avaliação de desempenho 180° é um meio tradicional, em que o desempenho individual do funcionário é averiguado pelo seu gestor direto, que acompanha de perto suas tarefas de rotina. Entre seus benefícios, está a garantia da padronização nos critérios de análise, o que possibilita que todos sejam avaliados sobre os mesmos tópicos.

Porém, se a relação entre líder e subordinado não for muito boa, a imparcialidade nos resultados pode ficar comprometida. Atritos e conflitos podem tirar a objetividade das aferições, levando o RH a cometer erros.

Uma forma de minimizar o problema é a calibragem de avaliação de desempenho. A partir dela, todos os relatórios são submetidos a um comitê composto pelo gestor de pessoas, por representantes do RH e por profissionais de diferentes níveis hierárquicos.

A ideia é analisar os critérios utilizados pelos líderes para deixar o nível de exigência mais uniforme e evitar a contaminação dos relatórios por problemas pessoais entre líder e liderado.

A avaliação de desempenho utilizada pela Magazine Luiza é a avaliação 180 graus, pois é uma maneira utilizada pelos gestores para avaliar o desempenho e o comportamento de suas equipes. Essa avaliação leva em consideração:

- Qualidade do trabalho;
- Produtividade;
- Pontualidade;
- Cooperação;
- Flexibilidade;

- Relacionamento em equipe;

E para conseguir detectar todas essas informações de cada colaborador, os gestores solicitam uma autoavaliação, ou então disponibilizam um formulário de avaliação de desempenho 180 graus para que os profissionais avaliados preencham.

Todas essas informações colhidas são repassadas para a matriz da Magazine Luiza, para serem avaliadas as questões de pontualidade das lojas, e treinamento para o melhor desenvolvimento da equipe.

Normalmente, empresas que adotam a avaliação 180 graus aos seus métodos avaliativos, notam que a ferramenta melhora:

- A análise de dados para promoções e sucessões;
- As oportunidades de mensurar metas;
- A motivação e produtividade;
- O relacionamento interpessoal dos colaboradores;
- O potencial de desenvolvimento das equipes;
- A comunicação interna;

Dentre outros pontos importantes no desenvolvimento de profissionais.

3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO

A avaliação de desempenho é uma ferramenta muito útil para avaliar o desempenho e a produtividade das pessoas e das equipes no ambiente de trabalho. Esse método se torna extremamente necessário para que a empresa mantenha e/ou atinja os resultados almejados, e também contribui para a administração conveniente do setor de recursos humanos.

Existem vários modelos de avaliação de desempenho que uma empresa pode utilizar com seus funcionários, cabe ao setor de Recursos Humanos aderir o modelo que melhor funcionam para a sua administração.

O Magazine Luiza utiliza na maior parte das vezes a autoavaliação com seus funcionários, de acordo com um deles de suas lojas físicas. Esse método é o mais comum entre as empresas, e consiste na avaliação realizada pelo próprio colaborador, instigando-o a perceber seus pontos fortes e fracos e facilitando a comunicação e a melhora no seu desempenho.

Pode ser utilizada também em algumas lojas a avaliação pelos clientes, consumidores ou fornecedores, na maioria das vezes sendo pelos clientes, que apesar de serem opiniões externas à empresa possuem opiniões elaboradas (principalmente em questão de atendimento, já que se trata de um comércio), pois auxiliam no desenvolvimento da performance global da organização.

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 UNIFEQB.

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

Tópico 1: Liderança e a arte de influenciar as pessoas

A liderança tem haver com a confiabilidade, relacionamento ela inspira e motiva como comandar um grupo, engajando para busca de um objetivo comum. Influenciar pessoas também faz parte desse contexto de liderança, onde se resume em um método para lidar com emoções, necessitando antes de tudo ter responsabilidade, ética e respeito ao próximo.

Na liderança a primeira fase é saber liderar a si mesmo, quando sabemos liderar a si mesmo, o seu sucesso depende exclusivamente de você. A partir daí vem a segunda fase que é a liderança de outras pessoas, aqui, o sucesso depende dos resultados das outras pessoas que para isso acontecer, o líder tem que ter um certo domínio da gestão do tempo e a capacidade de delegar, utilizamos a gestão para organizar o time para quais áreas será direcionada a energia e quais serão as prioridades.

Liderar é um constante aprendizado, que permite estar sempre em desenvolvimento para atingir a excelência.

Tópico 2: Liderar de mim mesmo

Para tomar o papel de liderança com uma equipe, é necessário ter a iniciativa de começar por você. Para essa iniciativa, o autoconhecimento é essencial.

O maior passo para essa habilidade é o desenvolvimento da inteligência emocional, pois de acordo com Daniel Goleman, ela é uma “forma de inteligência composta por autoconhecimento, controle dos impulsos, persistência, automotivação, habilidade social e a capacidade de perceber sentimentos alheios.”

A autoliderança está relacionada com a liderança de seus comportamentos, à disposição de tomar decisões por si mesmo sem depender do próximo. Quando se aprende a controlar seu comportamento, fica mais fácil liderar uma equipe e controlar suas jogadas. O protagonista é você, o comando é seu e ninguém poderá fazer isso por você. Nesse caso é melhor estar preparado, seu feedback será constante, e isso o fará um líder cada vez melhor.

Tópico 3: Líder de outras pessoas

Durante muito tempo os líderes das grandes empresas estavam restritos ao ambiente corporativo. Atualmente, devido ao crescente uso das redes sociais, muitos desses líderes ganharam a atenção, e o público passou a acompanhar seus desempenhos, trajetórias e métodos de trabalho.

Expondo seus valores, ideais e muitas vezes os traços de personalidade, os grandes líderes inspiram e servem de referência para várias pessoas ao redor do mundo.

A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA ESTÁ NA CONFIANÇA

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.

O líder que pretende mobilizar pessoas precisa ter como característica principal a confiança em si e nos outros. A confiança é conquistada diariamente em pequenos gestos, ações, atitudes e do conhecimento que se tem de si mesmo e de sua equipe.

Na liderança do mundo VUCA, o conhecimento técnico é requisito, e o conjunto de comportamentos, diferencial: bom-senso, ética e respeito, inteligência emocional e, principalmente, inteligência nos relacionamentos e capacidade de confiar no seu time.

O líder tem a oportunidade de gerar oportunidades.

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

Dar oportunidade ao outro, passa pela compreensão de que ninguém é excelente em algo que faz pela primeira vez e que a excelência só vem com a repetição, trabalho e confiança em si.

O líder, na sua essência, tem a capacidade de liberar o potencial das outras pessoas, tornando-as maiores e melhores constantemente. Desenvolve muito mais do que seguidores, desenvolve outros líderes.

Outro ponto comum é a cultura de alguns líderes de estimular as pessoas a se tornarem peritos em suas fraquezas, passando grande parte do tempo de suas carreiras tentando remediá-las. O caminho é o contrário, estimular as pessoas a descobrirem seus pontos fortes e investirem tempo e energia nisso.

Tenha sempre em mente que o líder é uma referência e que as pessoas se espelham em você. Por isso, os valores são tão importantes e as histórias tão poderosas. É o papel do líder se preocupar com as pessoas, em primeiro lugar, e não somente com os resultados.

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.

Dessa forma, o vínculo não nasce apenas entre o líder e a equipe. O vínculo será de todos, tendo como elo os valores compartilhados.

O líder contemporâneo não diz às pessoas o que fazer: ensina-se a pensar.

Equipes de alta performance

Equipes de alta performance possuem elevada competência e comprometimento com as suas atividades e com a empresa onde atuam. Para ser um profissional de alto desempenho, é preciso compartilhar da mesma visão, valores e objetivos da equipe.

Integrantes de uma equipe de alta performance conhecem uns aos outros, têm seus papéis e desafios claramente definidos, estão abertos a contrapontos e opiniões diferentes e celebram resultados.

O desafio de um líder de equipe de alta performance é estimular a autonomia de seus liderados. Mesmo com a presença do líder, cada membro é responsável por suas funções, prazos e decisões.

Entre as características mais valiosas dessas equipes estão a multidisciplinaridade e diversidade. Nesse ponto, as habilidades individuais se complementam e todos colaboram entre si para alcançar os melhores resultados e alto nível de desenvolvimento de seus membros.

Outro ponto que o líder deve desenvolver é a comunicação assertiva, clara, madura e eficiente. Essa característica, aliada à colaboração, faz com que cada um ao invés de se fechar e focar apenas nas suas tarefas, ofereça ajuda constante e, de forma integrada, entregue um trabalho mais consistente.

Tópico 4: Conheça seu estilo

Para ser um grande líder precisamos de uma análise pessoal e refletir bastante sobre a liderança e seus diversos aspectos, durante o cotidiano líderes situacionais utilizam três processos de acordo com a situação, com as pessoas e com as tarefas a serem executadas o líder adapta seu estilo de acordo com a situação é a experiência da outra

peessoa a ser ensinada, o líder diretivo trabalha com equipes que estão em fase de aprender e o papel do líder é treinar e acompanhar até o fim da tarefa, já o estilo híbrido é mais flexível por se tratar de uma equipe razoável em realização de tarefas onde o líder se propõe a compartilhar seus conhecimentos técnicos sobre determinados assuntos objetivando desenvolver a autonomia da equipe por meio do exemplo, a liderança participava é uma via de mão dupla que estimula todos a desenvolverem suas habilidades, provocando o engajamento e o pertencimento gerando confiança e a autonomia da equipe, podendo alguns casos caminhar sozinha em momentos de ausência do líder, no estilo liberal temos uma equipe de alta maturidade que onde o líder ouve e analisa as informações, mas estimula que a equipe tome a decisão autonomia e liberdade, participando quando a sua ação for exigida, o líder continua responsável pelos resultados, mas não interfere nas rotinas das tarefas para as quais a equipe é qualificada, talentosa e autônoma.

3.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Criamos um podcast, com o tema, desempenho em recursos humanos, neles destacamos a importância do autodesenvolvimento, treinamento e avaliação de desempenho.

Liderança tem a ver com relacionamento e os líderes estão em todo lugar: no trabalho, na escola, na comunidade. São pessoas que sabem direcionar e influenciar os grupos que lideram, incentivando e ajudando as pessoas a superarem obstáculos.

Estaremos então destacando quatro tópicos do tema abordado no nosso projeto, são eles, a arte de influenciar pessoas, líder de mim mesmo, líder de outras pessoas e Conhecendo seu estilo.

Link do Podcast:

https://drive.google.com/file/d/1nJp4v9WDF5Lwm2Dq1RlgMPt3d_9d8Hb8/view?usp=sharing

4. CONCLUSÃO

O estilo do Magazine Luíza, é algo próprio, o modo de gerir os recursos humanos presentes na organização apresenta diferenciações significativas quando se compara com outras organizações, sejam elas do setor varejista ou não, no decorrer do trabalho podemos observar como a empresa investe em seus colaboradores através de investimentos em treinamento e sua alta estrutura e capacitação. Seu modelo de avaliação conta com painéis individuais por gerência/loja que forma avaliação comportamental que traduz os valores do Magazine Luiza em comportamentos observáveis e aplicáveis a todos os níveis da companhia.

Apesar de ser uma empresa rica em informações, encontramos algumas dificuldades em encontrar informações para completarmos nosso projeto, mas com muito trabalho em equipe, superamos as dificuldades encontradas.

REFERÊNCIAS

Acessados 12/11: [Cultura e Valores - Magazine Luiza | Relações com Investidores](#)

Acesso 13/11: [INTEGRADO](#)

Acesso 14/11: [Avaliação de desempenho: o que é, métodos e importância - FIA](#)

[Conheça os principais métodos de avaliação de desempenho - Sociis RH](#)

Acessado 15/11: [Avaliação de Desempenho com Foco em Competencia - Qualitymark - Livros de Administração - Magazine Luiza](#)

Acesso 17/11: [O que é avaliação de desempenho? Objetivos, 9 tipos e como fazer](#)

Acessados 18/11: [Quem somos nós?](#)

[Nossa história - Magazine Luiza](#)

[Respeito, desenvolvimento e reconhecimento](#)

Acessados 19/11: [5 vantagens do treinamento a distância nas empresas](#)

[Técnicas para Treinamento e Desenvolvimento](#)

[5 Tecnologias de treinamento que você ainda vai usar | ONIRIA](#)

[7 Estratégias do Magazine Luiza para gerir e reter pessoas – Consumidor Moderno](#)

[Respeito, desenvolvimento e reconhecimento](#)

[Magalu é eleita melhor empresa do varejo para se trabalhar no Brasil - Mercado&Consumo.](#)

Acessado 21/11: [Respeito, desenvolvimento e reconhecimento](#)

[Treinamento e Desenvolvimento Organizacional: saiba como fazer! - Selpe.](#)

ANEXOS

Análise de desempenho GRI 404-3	2017	2018
Diretores e Gerentes	1134	1243
Coordenadores	366	515
Administrativo	3550	4737
Operacional	14483	17519
Masculino	9455	11825
Feminino	10078	12189
Total	19533	24014





