



UNIFEOB

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

PROPOSTA PARA UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**(EMPRESA DE BOMBAS HIDRÁULICAS)**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO/2018

Centro Universitário da Fundação de Ensino Octávio Bastos

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROJETO INTERDISCIPLINAR**

PROPOSTA PARA UMA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

**(EMPRESA DE BOMBAS HIDRÁULICAS)**

**Módulo 06 – Recursos Humanos**

Seleção e Retenção de Talentos – Prof. Leonor Cristina Bueno

Avaliação de Desempenho – Prof. José Márcio Carioca

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

Treinamento e Desenvolvimento – Prof. Erick Jacoboski Mardonado

Cargos, Salários e Plano de Carreira – Prof. Danielle Rodrigues

**Alunos:**

César Santos, RA 16002130

Graziela Sales, RA 16000135

Jeferson Faria, RA 16002127

Larissa Paiva, RA 16002283

Natália Trioni, RA 16002129

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO/2018

## **SUMÁRIO**

1 INTRODUÇÃO	03
2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	04
3 PROJETO INTERDISCIPLINAR	05
3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	05
3.2 CARGOS E SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA	07
3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	11
3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS	14
3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	16
4 CONCLUSÃO	19
5 REFERÊNCIAS	20

## **1. INTRODUÇÃO**

Esse projeto tem como finalidade um estudo de campo de uma Empresa de Bombas Hidráulicas, com ênfase em seu setor de Recursos Humanos. Com o auxílio das aulas teóricas, e das informações obtidas por meio da própria empresa, serão identificados alguns pontos que podem ser melhorados, assim como possíveis soluções para problemas nessa área.

Com o apoio da unidade de Avaliação de Desempenho, ministrada pelo docente José Marcio Carioca, foi possível estimar o desempenho de todos os funcionários, verificar se estão de acordo com o esperado e tomar as medidas cabíveis.

Na unidade Cargos, Salários e Plano de Carreira, ministrada pela docente Danielle Rodrigues, descrevemos cada cargo com suas respectivas diferenças e estruturamos os cargos aos salários, sendo base para contratação às demais áreas de RH.

Já nas aulas de Administração de Pessoal e Obrigações Trabalhistas, ministradas pelo docente Danilo Doval, observamos as atividades exercidas pelos colaboradores e averiguamos se estão adequadas quanto às suas atribuições e direitos.

Na unidade de estudo de Seleção e Retenção de Talentos, ministrada pela docente Cristina Bueno, conseguimos identificar se os cargos estão sendo bem preenchidos de acordo com o perfil necessário, e também se é preciso remanejar colaboradores para obter melhores desempenhos.

Por último, em Treinamento e Desenvolvimento ministrada pelo docente Erick Jacoboski Mardonado, podemos identificar se é necessário algum tipo de treinamento para os colaboradores, proporcionando crescimento aos mesmos.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A Empresa de Bombas Hidráulicas é uma empresa brasileira com capital japonês, que opera no segmento de bombas centrífugas e fundição. Foi fundada em meados de 1946 e está situada em uma cidade no interior do estado São Paulo.

Em 2015 foi inaugurada uma filial no estado de Pernambuco, com o objetivo de alavancar as vendas no Norte e Nordeste do país. Em dezembro do mesmo ano a empresa foi incorporada a um grupo japonês, onde têm planos de acelerar a expansão de seus negócios no mercado de bombas sul-americano, ampliando seus produtos e otimizando as redes de distribuição e serviço.

Atualmente possui um quadro de aproximadamente 300 colaboradores, onde apenas dois atuam no setor de Recursos Humanos, produzindo mensalmente mais de 15 mil bombas e motobombas de vários modelos comercializados em todo o Brasil e América Latina.

### **3. PROJETO INTERDISCIPLINAR**

#### **3.1 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A Avaliação de Desempenho é uma técnica que tem como finalidade principal medir os resultados que o profissional está desempenhando e se essa performance está condizente com os resultados esperados, ou se são abaixo do combinado com o seu superior. Sendo assim, essa ferramenta também ajuda a reconhecer os profissionais de destaque, e também aqueles que precisam de uma atenção a mais, ou até aqueles que precisam de uma capacitação a mais.

Existem várias formas de se fazer a Avaliação de Desempenho, mas como a empresa visitada nunca utilizou dessa ferramenta, a sugestão é que os responsáveis pela implementação utilizem a Avaliação 180 graus (Avaliação Reversa), que se trata de uma avaliação conjunta, onde tanto líderes quanto liderados são avaliados simultaneamente. Para ela funcionar, entretanto, a empresa precisa possuir um grande nível de maturidade de ambas as partes envolvidas (superior e colaborador) pois caso a relação dos mesmos não for boa, a avaliação pode não ser feita da forma correta e acabar implicando em algo injusto.

Após a escolha de qual Avaliação de Desempenho a empresa irá utilizar, o próximo passo para a implementação da mesma é montar um treinamento para os líderes que futuramente utilizarão a ferramenta, capacitando-os para que saibam superar e/ou desfazer qualquer desavença já existente ou que ainda poderá existir entre ele e o colaborador do seu setor, e principalmente pois para haver o desenvolvimento do colaborador, o líder precisa querer que isso aconteça, caso contrário, a Avaliação de Desempenho só irá prejudicar e atrapalhar, primeiramente o colaborador e conseqüentemente a organização. Posteriormente, um treinamento para os colaboradores também é bem vindo.

Após o treinamento sido aplicado, o setor de Recurso Humanos terá trabalho de analisar os setores onde a mesma tem grande potencial de efetividade. No começo, não será possível montar uma estrutura onde todos os setores possam usufruir da ferramenta, pois é algo que necessita bastante atenção e precisa ser tratada com máxima seriedade.

Um exemplo de setor que poderia ser iniciado seria o de montagem: Definir quantidade de bombas montadas, nível de qualidade da bomba montada, etc. A escolha de qual item considerar, como qualidade e quantidade citadas no exemplo, são de total escolha da empresa, se adaptando com qual objetivo ela quer buscar e o que ela rejeita, criando parâmetros nesse meio termo. Outra coisa definida pela empresa, é o prazo para o feedback, onde não existe um tempo ideal, mas que precisa ser estudado com cautela pois caso esse prazo for muito grande, a avaliação pode ficar ultrapassada, tirando a seriedade da mesma, deixando colaboradores desacreditados de que a ferramenta seja eficaz e traga prosperidades para ele e para a empresa. Por outro lado, caso o prazo seja muito curto, não haverá dados suficientes para tirar conclusões úteis. A sugestão é haver um encontro periódico a cada 30 dias.

Por fim, é preciso firmar um contrato, onde ambas as partes assinam e se propõe a honrar esse contrato. Para não haver problemas, são feitas duas cópias, que serão usadas no retorno do liderado para o feedback com o líder e ali será visto se o colaborador cumpriu seus objetivos. A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta flexível, ou seja, caso algum ponto não tenha sido satisfatório, o líder conversar com o liderado e fazer as mudanças cabíveis.

Com a empresa mais acostumada com a funcionalidade do mecanismo de Avaliação de Desempenho, pode-se começar a pensar em inserir algo mais amplo e eficaz, como a avaliação 360 graus, que engloba não só a parte interna da empresa (colaboradores, líderes, gestores) mas também a parte externa (fornecedores, consumidores).

## 3.2 CARGOS, SALÁRIOS E PLANO DE CARREIRA

Essa unidade é de extrema importância para a estrutura da organização, já que por meio dela é que se analisa, atribui valor, descreve as funções e estabelece salários para os cargos existentes.

### ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

A empresa possui uma estrutura de cargos dividida em 11 nomenclaturas: Auxiliar, Operadores/Assistentes, Analistas/Programadores, Líder, Encarregado, Coordenador, Gerente B, Gerente A, Diretor, Vice-presidente e Presidente. Esses cargos ainda podem ser definidos dentro dos diferentes departamentos da empresa.

O plano de carreira está sob responsabilidade de uma empresa terceirizada, ao qual não tivemos acesso. Os salários variam de acordo com a posição do cargo, e podem ser reajustados a medida em que os colaboradores são promovidos.

### DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE CARGOS

A tabela abaixo mostra como seria um mapeamento de cargo, que no caso, é de Auxiliar Administrativo.

<b>Cargo do Título:</b>	Auxiliar Administrativo	<b>Nome profissional:</b>	do Pedro Henrique Martineli
<b>Cargo do Superior Imediato:</b>	Analista Administrativo	<b>Nome Superior:</b>	do Meire dos Santos
<b>Divisão/ Departamento:</b>	Administrativo e Contábil	<b>Local:</b>	Empresa de Bombas Hidráulicas
<b>Missão do Cargo:</b>			
Este profissional deve prestar assistência na área administrativa da empresa, auxiliar o administrador em suas respectivas atividades rotineiras.			
<b>Atribuições Essenciais:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dar suporte na área de RH</li> <li>- Organizar arquivos</li> <li>- Preencher formulários e planilhas</li> <li>- Receber e encaminhar clientes internos e externos</li> <li>- Participar de eventos e reuniões</li> <li>- Atender chamadas telefônicas</li> <li>- Manter atualizados os contatos da empresa</li> <li>- Receber e encaminhar documentos</li> </ul>			
<b>Indicadores de Performance:</b>		<b>Outros cargos subordinados ao superior imediato:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicador de Eficácia</li> <li>- Indicador de produtividade</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auxiliar de Almoxarifado</li> <li>- Assistente de Logística</li> </ul>	
<b>Formação e Experiência:</b>		<b>Habilidades</b>	<b>Comportamentos</b>



<ul style="list-style-type: none"> <li>- Graduação em Administração</li> <li>- Experiência de 1 a 2 anos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atenção</li> <li>- Proatividade</li> <li>- Organização</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Boa comunicação</li> <li>- Pontualidade</li> <li>- Responsabilidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estar sempre com um bom visual</li> <li>- Lidar com os clientes de maneira amigável e educada</li> <li>- Ser prestativo quando for solicitado</li> <li>- Não deixar tarefas acumularem</li> <li>- Sempre procurar informação quando possuir dúvidas</li> <li>- Manter o ambiente de trabalho limpo e organizado</li> </ul>
---	---	---

O mapeamento abaixo é do cargo Gerente de Recursos Humanos:

<b>Cargo do Título:</b>	Gerente de RH	<b>Nome do profissional:</b>	Samuel Pereira Machado
<b>Cargo do Superior Imediato:</b>	Coordenador Administrativo	<b>Nome do Superior:</b>	Ana Paula Lima
<b>Divisão/ Departamento:</b>	Recursos Humanos	<b>Local:</b>	Empresa de Bombas Hidráulicas
<b>Missão do Cargo:</b>			
Esse profissional deve gerir as pessoas, recrutar, selecionar e treinar os talentos.			
<b>Atribuições Essenciais:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerenciar plano de cargos e salários</li> <li>- Administrar folha de pagamentos</li> <li>- Administrar rotina dos colaboradores</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atrair talentos para a organização</li> <li>- Assegurar o cumprimento das leis na Gestão de Pessoas</li> <li>- Planejar e gerenciar programas de treinamento</li> </ul>	
<b>Indicadores de Performance:</b>		<b>Outros cargos subordinados ao superior imediato:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicador de satisfação dos clientes</li> <li>- Indicador de eficácia</li> <li>- Indicador de Produtividade</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analista Administrativo</li> <li>- Analista Contábil</li> <li>- Auxiliar Administrativo</li> </ul>	

<b>Formação e Experiência:</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Comportamentos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Graduação em Administração</li> <li>- Especialização em RH, e afins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proatividade</li> <li>- Boa comunicação</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Conhecimento em Gestão de Pessoas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ser participativo no ambiente da organização</li> <li>- Tomar iniciativa em planejar mudanças</li> <li>- Lidar com os colaboradores de maneira educada e respeitosa</li> </ul>

Todos os cargos de qualquer outro departamento deve seguir o mesmo estilo dos modelos anteriores, descrevendo o cargo de maneira clara e detalhada.

## AValiação dos Cargos pelo Método por Pontos

O método de avaliação por meio de pontos, consiste em atribuir quantitativamente um valor a determinado fator, como formação acadêmica, por exemplo. Com esse método, é possível diferenciar e explicar as diferenças entre salários, dentre as diferentes funções.

Esse é um sistema de pontuação de cargos:

AValiação dos Cargos pelo Método por Pontos						
Cargo	Formação Acadêmica	Experiência	Comple-xidade	Impacto nos Resultados	Confidencialidade	Total
Auxiliar administrativo	40	20	75	80	45	260
Assistente de Escritório	40	30	85	100	75	330
Analista Contábil	45	35	120	130	200	530
Analista Administrativo	45	35	110	130	180	500
Gerente de RH	50	50	150	180	200	630
Analista de RH	45	40	140	180	150	555
Coordenador Administrativo	50	60	180	220	210	720
Gerente financeiro	55	65	200	250	250	820

Classes	Intervalo de Pontos	Cargos
7	De 801 a 900	Gerente Financeiro
6	De 701 a 800	Coordenador Administrativo
5	De 601 a 700	Gerente de RH
4	De 501 a 600	Analista Contábil/Analista de RH
3	De 401 a 500	Analista Administrativo
2	De 301 a 400	Assistente de Escritório
1	Até 300	Auxiliar Administrativo

## MATRIZ SALARIAL

A matriz salarial é composta por níveis e classes, e compreende os cargos e salários da empresa. É usada para determinar onde o colaborador se encontra, para assim definir o salário apropriado. Dessa forma a empresa tem a opção de ajustar o salário de um colaborador, sem precisar mudá-lo de função.

Classes	MATRIZ SALARIAL					
	AQUISIÇÃO		ATRAÇÃO		RETENÇÃO	
	NÍVEL 1	NÍVEL 2	NÍVEL 3	NÍVEL 4	NÍVEL 5	NÍVEL 6
1	R\$ 1.000,00	R\$ 1.100,00	R\$ 1.200,00	R\$ 1.300,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.500,00
2	R\$ 1.050,00	R\$ 1.150,00	R\$ 1.250,00	R\$ 1.350,00	R\$ 1.450,00	R\$ 1.550,00
3	R\$ 1.800,00	R\$ 1.900,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.300,00
4	R\$ 2.000,00	R\$ 2.100,00	R\$ 2.200,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.400,00	R\$ 2.500,00
5	R\$ 2.500,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.700,00	R\$ 2.800,00	R\$ 2.900,00	R\$ 3.000,00
6	R\$ 3.000,00	R\$ 3.200,00	R\$ 3.400,00	R\$ 3.600,00	R\$ 3.800,00	R\$ 4.000,00
7	R\$ 3.800,00	R\$ 4.100,00	R\$ 4.400,00	R\$ 4.700,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.300,00

Vale ressaltar que essa matriz salarial compreende apenas os cargos dos departamentos Administrativo, Contábil e de Recursos Humanos. A empresa em

questão é de grande porte e possui diversos outros departamentos, porém optamos por analisar apenas as que consideramos mais relevantes para o módulo de Recursos Humanos.

### **3.3 ADM. DE PESSOAL E OBRIG. TRABALHISTAS**

Na empresa escolhida para o Projeto Interdisciplinar, após entrevista, foram verificados onze faixas de cargos. São estas:

1. Auxiliar
2. Operadores/Assistentes
3. Analistas/Programadores
4. Líder
5. Encarregado
6. Coordenador
7. Gerente B
8. Gerente A
9. Diretor
10. Vice-presidente
11. Presidente

Os cargos são definidos em cima dessas nomenclaturas, por exemplo: AUXILIAR de almoxarifado, ASSISTENTE de logística, e assim por diante. Como a empresa escolhida é uma multinacional e possui grande porte, foi escolhido apenas um departamento, que é o Administrativo e Contábil, para o levantamento de cada função segundo o código brasileiro de ocupações (CBO).

#### **CARGOS: AUXILIAR E ASSISTENTE.**

**4110-05 - Auxiliar Administrativo**

**4110-10 - Assistente de escritório**

### **Descrição Sumária**

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

### **CARGO: ANALISTA ADMINISTRATIVO E ANALISTA CONTÁBIL.**

#### **2521-05 - Analista Administrativo**

### **Descrição Sumária**

Planejam, organizam, controlam e assessoram as organizações nas áreas de recursos humanos, patrimônio, materiais, informações, financeira, tecnológica, entre outras; implementam programas e projetos; elaboram planejamento organizacional; promovem estudos de racionalização e controlam o desempenho organizacional. Prestam consultoria administrativa a organizações e pessoas.

#### **2522-10 - Analista contábil.**

### **Descrição Sumária**

Legalizam empresas, elaborando contrato social/estatuto e notificando encerramento junto aos órgãos competentes; administram os tributos da empresa; registram atos e fatos contábeis; controlam o ativo permanente; gerenciam custos; administram o departamento pessoal; preparam obrigações acessórias, tais como: declarações acessórias ao fisco, órgãos competentes e contribuintes e administra o registro dos livros nos órgãos apropriados; elaboram demonstrações contábeis; prestam consultoria e informações gerenciais; realizam auditoria interna e externa; atendem solicitações de órgãos fiscalizadores e realizam perícia.

**CARGO: COORDENADOR ADMINISTRATIVO.**

**4101-05 - Coordenador Administrativo.**

**Descrição Sumária**

Supervisionam rotinas administrativas em instituições públicas e privadas, chefiando diretamente equipe de escriturários, auxiliares administrativos, secretários de expediente, operadores de máquina de escritório e contínuos. Coordenam serviços gerais de malotes, mensageiros, transporte, cartório, limpeza, terceirizados, manutenção de equipamento, mobiliário, instalações etc; administram recursos humanos, bens patrimoniais e materiais de consumo; organizam documentos e correspondências; gerenciam equipe. Podem manter rotinas financeiras, controlando fundo fixo (pequeno caixa), verbas, contas a pagar, fluxo de caixa e conta bancária, emitindo e conferindo notas fiscais e recibos, prestando contas e recolhendo impostos.

**CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO E GERENTE FINANCEIRO**

**1421-05 - Gerente administrativo e financeiro.**

**Descrição Sumária**

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

### **3.4 SELEÇÃO E RETENÇÃO DE TALENTOS**

Recrutamento é, basicamente, a divulgação da vaga e a triagem de possíveis candidatos, buscando sempre atingir os pré-requisitos exigidos para o cargo em assunto. Após essa triagem é realizada a Seleção, que trata-se da oportunidade de conhecer com mais detalhes o candidato e escolher o perfil mais adequado para a vaga.

Nessa unidade foi possível analisar a maneira como é feita a seleção e retenção de colaboradores e, por meio de uma entrevista realizada com o RH da empresa, identificar os processos utilizados. Abaixo, foram listadas as etapas da empresa apresentada:

#### **RECRUTAMENTO**

A primeiro momento, fomos informados de que o recrutamento da empresa é aberto internamente, buscando, dentre os colaboradores, alguém que se enquadre nos requisitos solicitados, possibilitando assim promoções ou transferências que levem ao crescimento do empregado e da empresa. Caso não seja possível o preenchimento interno, como segunda opção são buscados candidatos externos que se adequem ao perfil.

#### **DIVULGAÇÃO**

A divulgação externa é feita de acordo com a vaga. Em alguns casos, as mesmas são publicadas no Jornal da cidade. Em outros casos, os próprios colaboradores do RH publicam em suas redes sociais particulares, a fim de buscar interessados, mas o que está sendo mais utilizado, atualmente, é a procura de candidatos através do LinkedIn.

#### **ENTREVISTA/PROCEDIMENTOS**

Após a seleção, as entrevistas são feitas, separadamente, por dois colaboradores do departamento de Recursos Humanos que posicionam-se sobre o candidato entrevistado. Se o candidato for bem pontuado, é passado para o supervisor da área para que o mesmo dê seu parecer.

Em alguns casos, como por exemplo os Aprendizes, a diretoria da empresa também realiza uma última entrevista, mas a decisão final é sempre do Supervisor, só

então o candidato escolhido é informado e direcionado aos demais procedimentos, como realização de exames e apresentação de documentos.

Após todas as análises e observações realizadas na empresa, conseguimos perceber que os processos de Recrutamento e Seleção de colaboradores são muito reconhecidos e significativos para a empresa. A mesma é criteriosa em relação a isso, uma vez que buscam sempre reter e valorizar os colaboradores, procurando sempre o desenvolvimento profissional dos mesmos e possibilitando oportunidades de crescimento.



### **3.5 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

A realização de treinamentos na empresa é a chave para o sucesso e tem sido uma ferramenta que garante a competitividade no mercado atual.

Este tipo de atividade tem como objetivo promover a capacitação dos profissionais, fazendo com que eles estejam alinhados com a missão, visão e valores da empresa e desenvolvendo habilidades que atendam às expectativas da organização.

BARRETO (1995) afirma que o treinamento é a "educação profissional que visa adaptar o homem ao trabalho em determinada empresa, preparando-o adequadamente para o exercício de um cargo podendo ser aplicado a todos os níveis ou setores da empresa".

O desenvolvimento visa o crescimento do indivíduo dentro de habilidades profissionais que seu trabalho demanda e foca em antecipar o futuro – como tendências e oportunidades de mercado, novas metas, demandas do consumidor, imagem da empresa, produtividade e inovação.

O primeiro passo para preparar o processo é realizar um levantamento das necessidades de treinamento e desenvolvimento, onde os gestores e outros profissionais de RH devem olhar para a empresa e procuram responder algumas perguntas: Quais são as metas corporativas? Quais são as competências prioritárias a serem desenvolvidas? Quais problemas devem ser eliminados por meio do treinamento? Quais são os resultados esperados?

Com esse levantamento a corporação consegue especificar quais são as lacunas a serem preenchidas e as capacidades necessárias para aprimorar ou desenvolver.

O segundo passo é desenvolver um bom planejamento, essa etapa pode ser compreendida como o desenho do plano de capacitação, que visa atender às necessidades diagnosticadas, estabelecendo: O que deve ser ensinado? Porque deve ser ensinado? Quem deve aprender? Como se deve ensinar? Quem deve ensinar? Onde deve ser ensinado? Quando deve ser ensinado? Quanto vai custar?

Vale a pena ressaltar que no planejamento, é preciso pensar em como estruturar o processo. Para isso, é importante considerar os melhores métodos (palestras, curso

online, seminários, aulas, grupos de estudos, entre outros), a logística (local, materiais, como tornar viável) e quem vai dirigir o treinamento. Além disso, planejar também, os prazos, pensando no início e término do processo.

O terceiro passo é a hora de tirar os planos do papel e colocá-los em prática. Após estruturar bem o levantamento de necessidades e planejar adequadamente a capacitação, é preciso agir.

Nesta etapa devem ser realizadas as seguintes ações: Organizar e delegar responsabilidades de execução e avaliação; apresentar o plano aos executores; divulgar o programa de treinamento; produzir os conteúdos e adequar nas mídias instrucionais (manuais, apresentações, vídeos); programar locais e prover equipamentos – internos ou externos; controlar e avaliar os métodos de aprendizagem (prático, conceitual, simulado ou comportamental) e fazer a avaliação pós-treinamento.

Depois de todo o esforço para a realização do treinamento chega a hora de fazer uma avaliação. É nessa etapa que será entendido se o treinamento rendeu resultados positivos.

Vale a pena ressaltar que, o uso do treinamento e desenvolvimento nas empresas promove engajamento, motivação e retenção. Além de alguns benefícios, como: Capacitação profissional, desenvolvimento pessoal, melhora no clima organizacional, aumento de produtividade, entre outros.

No dia da entrevista realizada pela equipe, a empresa de Bombas hidráulicas informou que seria realizado um treinamento para os líderes sobre empatia com funcionários.

Esse tipo de treinamento é super importante, pois foi-se o tempo em que ser um chefe ou líder autoritário, inflexível e crítico em demasia trazia bons resultados para as empresas. O que acontece atualmente é justamente o oposto. Líderes vistos como pessoas com alto nível de empatia alcançam resultados melhores, retêm os talentos em suas equipes e conseguem baixar de maneira significativa os índices de rotatividade, demissões e faltas ao trabalho.

A equipe entrou em contato com a empresa para acompanhar o treinamento e saber quais foram os resultados. Porém, por motivos maiores a empresa não conseguiu realizar o treinamento na data prevista e postergou para uma nova data.

## **4. CONCLUSÃO**

Com as análises realizadas, foi possível identificar e auxiliar a empresa na implantação de avaliações de desempenho, mostrando os bons resultados que podem ser esperados com isso. Além disso, é possível ressaltar também que a boa estrutura que a Empresa de Bombas Hidráulicas tem em relação a área de Recursos Humanos faz com que a mesma tenha um bom crescimento e retorno.

Apesar da importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas, muitas empresas ainda julgam que este é um investimento desnecessário — ou que não vale a pena treinar um profissional que a qualquer momento pode decidir por trocar a organização por uma concorrente. Porém, a realização de treinamentos tem sido a chave para o sucesso das empresas e como citado gera benefícios, como: Capacitação profissional, desenvolvimento pessoal, melhora no clima organizacional, aumento de produtividade, além de ser ponto chave na hora da aplicação da Avaliação de Desempenho.

Portanto, com uma empresa bem estruturada e não pulando nenhum passo da aplicação, a Avaliação de Desempenho será uma ferramenta indispensável no futuro da Empresa Bombas Hidráulicas.

## **5. REFERÊNCIAS**

Conceito de Treinamento e Desenvolvimento, disponível em:

<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/conteudo/conceito/17327> . Acesso no dia 20 de outubro de 2018.

TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: COMO DEIXAR SUA EQUIPE MAIS PRODUTIVA E EFICIENTE, disponível em:

<https://sambatech.com/blog/insights/treinamento-e-desenvolvimento/> . Acesso no dia 20 de outubro de 2018.