



UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO  
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

**ADMINISTRAÇÃO**

**PROJETO INTEGRADO**

DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS

**MEBRAS METAIS DO BRASIL EIRELI**

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

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

**PROJETO INTEGRADO**  
**DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS**  
**MEBRAS METAIS DO BRASIL EIRELI**

MÓDULO DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

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

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

ESTUDANTES:

BRUNO LAGO PIANEZ, RA 18001062

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

NOVEMBRO, 2020

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>4</b>
<b>3. PROJETO INTEGRADO</b>	<b>5</b>
3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.1 MÉTODOS DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	5
3.1.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO DE NECESSIDADES DE TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	7
3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	8
3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO	8
3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO	11
<b>4. CONCLUSÃO</b>	<b>12</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>13</b>

# 1. INTRODUÇÃO

O título do PI é “DESEMPENHO EM RECURSOS HUMANOS”, cujo propósito é realizar uma análise sobre as técnicas e modelos de avaliação de desempenho de uma empresa real, assim como abordar o seu processo de diagnóstico de necessidades de treinamento e desenvolvimento.

Atualmente as organizações se utilizam do treinamento visando capacitar seus colaboradores para que os mesmos executem suas atividades de forma eficaz. Já o desenvolvimento possibilita que se acompanhe o crescimento dos mesmos na organização.

A gestão de pessoas possibilita que haja uma maior participação das pessoas, colocando-as não somente como meros objetos existentes na organização, mas sim como um capital intelectual que estimula o crescimento da mesma.

Em relação ao desenvolvimento, o mesmo ocorre depois do treinamento, é nesse processo que as atividades que os indivíduos executam na organização são acompanhadas, sendo que esse acompanhamento proporciona que haja o crescimento dos mesmos na organização.

A avaliação de desempenho é um tema bastante importante da gestão de pessoas. Ela permite conhecer as ferramentas utilizadas pela empresa e como são aplicadas, analisando a eficácia e a motivação das mesmas para os funcionários, aprofundando os conhecimentos sobre o desempenho do funcionário.

## **2. DESCRIÇÃO DA EMPRESA**

A empresa escolhida foi Mebras Metais do Brasil LTDA, inscrita no CNPJ 58.503.186/0001-81, com a matriz residente no endereço Rod SP 342 Km 199,5 n° 380, Bairro Distrito Industrial, Espírito Santo do Pinhal – SP. Tendo também filiais em Espírito Santo e Minas Gerais.

Sempre atuou no ramo de comercialização de aço, produzindo tubos de aço carbono em perfis, chapas, laminados entre outros.

## **3. PROJETO INTEGRADO**

### **3.1 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

No contexto atual, as organizações se deparam com a busca por profissionais cada vez mais qualificados, por isso a necessidade de critérios específicos para o recrutamento e seleção dos mesmos para ocupação de um cargo.

Por sua vez, o treinamento e o desenvolvimento aplicados na organização possuem algumas vantagens, como a possibilidade de capacitar as pessoas, de aumentar a lucratividade, de racionalizar procedimentos e desenvolver pessoas, de aumentar a produtividade, de reduzir desperdícios e retrabalho, entre outros.

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

Segundo Aquino (1980), o treinamento visa fornecer ao empregado, melhores conhecimentos, habilidades e atividades para que não se dissolva das inovações em relação ao seu campo de atividade e das profundas mutações do mundo que o cerca. O desenvolvimento tem como objetivo, explorar o potencial de aprendizagem, e a capacidade produtiva do colaborador, tendo novas habilidades e conhecimentos, o desenvolvimento maximiza o desempenho profissional e motivacional do colaborador.

Segundo Dutra (2009), o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado a sua capacidade de desenvolver pessoas e ser desenvolvida por pessoas. Treinamento é o aperfeiçoamento de desempenho, prepara o colaborador para as inovações tecnológicas e as constantes mudanças no mercado, o treinamento deve ser aplicado sempre que houver uma necessidade de melhoria do colaborador.

### **VANTAGENS**

- Ganho em competitividade e qualidade
- Reduz desperdícios e retrabalho
- Capacita as pessoas da organização
- Racionaliza procedimentos e desenvolve pessoas
- Identifica os pontos fortes e fracos das pessoas
- Aumenta a produtividade
- Propicia um clima organizacional saudável
- Aumenta a lucratividade da empresa

A aprendizagem on-line oferece aos aprendizes acesso ao treinamento a qualquer hora ou lugar. O uso de tecnologias desse tipo exige colaboração entre as áreas de treinamento, tecnologia da informação e alta gerência. O diagnóstico de necessidades, a elaboração, a transferência e a avaliação são elementos fundamentais ao uso eficaz de tecnologias de treinamento, pois ainda que tecnologias como mídias sociais, tablets e realidade virtual ofereçam recursos e possibilidades empolgantes, é vital que as empresas usem tecnologias de treinamento que apoiem as necessidades do negócio e do aluno.

### **VANTAGENS MODO ONLINE**

- Os funcionários têm controle sobre quando e onde desejam receber treinamento.
- Os funcionários acessam sistemas especializados e conhecimentos quando houver a necessidade.
- Através do uso de avatares, realidade virtual e simulações, o ambiente de aprendizagem pode ter a mesma aparência, dar a mesma sensação e ser exatamente como o ambiente de trabalho.
- Os funcionários escolhem o tipo de mídia (impressa, som, vídeo etc.) que desejam usar em um programa de treinamento.
- Matrículas, testes e registros são feitos eletronicamente, reduzindo a papelada e o tempo gasto em atividades administrativas.
- As conquistas dos funcionários durante o treinamento são monitoradas.

Sendo assim, ambas são muito eficazes no que é escolhido, mas como o modo online tem um maior controle, para os aplicadores e para o funcionário um melhor desempenho, se sentindo mais à vontade na forma que achar melhor, este método é mais eficaz.

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

A empresa Mebras define o treinamento com a finalidade de capacitar o funcionário através de um conjunto de ações, vinculadas ao planejamento da empresa que visa o desenvolvimento dos funcionários para o melhor desempenho de suas atividades relacionadas à produtividade e qualidade.

Basicamente, o programa de capacitação está voltado para os aspectos necessários ao alcance do padrão de serviços e dos objetivos da empresa, sem perder de vista os valores pessoais e a qualidade de vida.

São implementados programas permanentes de capacitação em que predomine constante análise da relação do trabalho x funcionário x empresa e identificação das áreas e necessidades da empresa em que esteja contemplado:

- Programa de capacitação formal visando o desenvolvimento do funcionário.
- Treinamento Introdutório e ambientação para os funcionários em início de atividades que tenham sido contratados.

A empresa celebra alianças com instituições de ensino, entidades de classe, sindicatos, para que sejam realizados os treinamentos necessários, fazendo com que haja uma economia em investimentos.

## 3.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Os objetivos do programa de avaliação de desempenho profissional, introduzido inicialmente nas indústrias criadas pelo capitalismo moderno, demonstram uma evolução dos conceitos e práticas associadas, adicionando ao foco original de medição do desempenho passado, o planejamento do desenvolvimento futuro e o alinhamento dos esforços de todos na conquista dos resultados da organização.

Chiavenato (2009) aponta a avaliação como um processo dinâmico de apreciação sistemática do desempenho do empregado, para reconhecer e estimular o trabalho individual e a conquista dos resultados

As principais tendências da avaliação de desempenho, apontam o uso de indicadores sistêmicos, o alinhamento das metas individuais com as estratégicas, a troca de "feedbacks" contínuos entre avaliadores e avaliados, o estímulo à melhoria dos resultados por meio de incentivos e reconhecimentos formais, entre outras.

### 3.2.1 TÉCNICAS DE AVALIAÇÃO

Quando se fala em avaliação de desempenho, refere-se ao método utilizado para medir a performance dos colaboradores que fazem parte de uma organização, no sentido de comparar o que está sendo entregue por cada um, com que a empresa verdadeiramente deseja que estes entreguem.

#### **Avaliação 360°**

A Avaliação 360 graus é amplamente utilizada nas grandes corporações. Por meio dela, todos os colaboradores, independentemente de sua posição hierárquica, podem ser simultaneamente avaliadores e avaliados. Essa metodologia permite que o colaborador seja avaliado por si mesmo, por seus superiores e pares/funcionários,

resultando em uma análise sistêmica que propicia uma identificação clara a respeito de diversas variáveis que impactam a produção de resultados de um profissional.

Esta avaliação é fundamental a qualquer profissional, pois propicia uma profunda reflexão sobre si, seus comportamentos e objetivos, além de trazer críticas construtivas de outras pessoas, que podem auxiliar no desenvolvimento e aprimoramento profissional.

### **Autofeedback**

Capaz de fornecer uma análise estratégica de cada colaborador, esse método consiste em um questionário em que o próprio profissional responde a respeito de si mesmo. Itens como uma frase, um livro e um filme que identificam o indivíduo, o que as pessoas pensam a respeito dele quando o veem pela primeira vez, pontos fortes, de melhoria, oportunidades, limitadores, entre outros são fundamentais para que o próprio colaborador possa fazer uma avaliação de si mesmo e de seu desempenho enquanto profissional.

### **Avaliação por objetivos**

Esse modelo de avaliação se baseia no cumprimento dos objetivos definidos para um colaborador. É preciso considerar o seu empenho e seus resultados, mas também as circunstâncias externas que podem ter interferido em suas tarefas. Os objetivos de um funcionário são definidos em conjunto com ele e sua gestão, devendo estar alinhados com as metas da empresa. É fundamental, ainda, que eles sejam mensuráveis e possíveis de alcançar dentro do período proposto, para não sobrecarregar suas equipes e não prejudicar a sua avaliação de desempenho.

### **Avaliação por competências**

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

## **Avaliação da equipe**

Embora a avaliação individual seja fundamental, uma vez que a singularidade do profissional define quais são as formas mais eficientes para desenvolver o seu potencial, a análise do time como um todo também é fundamental. Isso porque a soma dos esforços é o que torna possível o alcance de resultados extraordinários.

A avaliação de desempenho em grupo analisa o desempenho do conjunto, seus pontos fortes e de melhoria e quais os resultados aquele time trouxe para a empresa. É importante, pois quando as equipes estão bem alinhadas, maior é a efetividade de suas ações, a troca de ideias e conhecimentos, o seu relacionamento e comunicação interpessoal, o que potencializa o alcance das metas.

## **Avaliação por escala gráfica**

Esse é um dos modelos mais tradicionais de avaliação de desempenho. Nele, é utilizado um documento dividido em colunas horizontais e verticais, contendo os critérios que serão analisados (assiduidade e trabalho em equipe, por exemplo) e escalas de valores (como ruim, médio e bom).

Trata-se de um método fácil e muito objetivo, cujos resultados devem levar a outras análises mais profundas. É muito importante aliar essa ferramenta a outros modelos, para evitar avaliações muito rasas. No entanto, é uma ótima técnica complementar e não precisa ser ignorada.

## **Avaliação do superior imediato**

Este é um dos tipos de avaliação mais comuns e praticados dentro das empresas atualmente. Trata-se de um estilo em que o superior do colaborador faz a avaliação de seu desempenho como um todo, ou seja, da execução de suas atividades, bem como das ações e comportamentos que este tem com seus colegas e com o próprio gestor.

Apesar de ser ainda bastante utilizado, este método pode prejudicar o colaborador, caso o seu relacionamento com seu superior não seja um dos melhores.

Neste sentido, é imprescindível que o gestor seja o mais imparcial possível, para que a avaliação retrate apenas a realidade do que o profissional apresenta na empresa.

O modelo utilizado pela empresa Mebras, é a Avaliação 360°, é um modelo mais recente, que prevê múltiplas fontes de informação, dos vários atores envolvidos no trabalho do funcionário, como o superior imediato, os subordinados, o próprio funcionário, pares, clientes, parceiros de negócio, entre outros.

### **3.2.2 MODELOS DE AVALIAÇÃO**

A empresa Mebras tem no seu plano de ação, identificar as oportunidades de melhoria e proporcionar aos empregados facilitadores para o alcance dos treinamentos necessários ao bom desempenho das competências requeridas pela própria empresa.

A avaliação 360 graus é um modelo mais democrático. Algumas vantagens desse sistema de avaliação é dar voz a todos os envolvidos da organização e obter vários pontos de vista sobre o desempenho.

Como a avaliação 360° junta os diferentes pontos de vista sobre o avaliado, ela pode ser uma ferramenta incrível para melhorar o desenvolvimento profissional em vários pontos, pois fica muito mais fácil ter uma visão completa do comportamento e do desempenho do colaborador nas mais diferentes vidas profissionais.

As vantagens que a empresa obtém por optar por esse método, é que possibilita resultados mais confiáveis, visão da performance do avaliado sob diferentes ângulos, maior controle da coerência do avaliador nos diferentes pareceres, maior aceitação, pois os colaboradores percebem como um processo mais justo e confiável.

Mas também a mesma encontra os seguintes desafios, comunicação assertiva das competências a serem avaliadas, elaborar uma análise clara e descrição de competências, administrar conflitos principalmente se as pessoas não estiverem preparadas para o processo, desenvolver a estratégia de apuração dos resultados, pois ela é mais complexa, garanta o sigilo das informações.

## 4. CONCLUSÃO

Nos dias atuais a reestruturação das organizações tem sido mais comum, em busca de novas ferramentas para gestão, sendo assim, necessitam ter objetivos claros e políticas bem definidas para que a empresa num todo saiba para onde caminhar. Não basta apenas o RH, os diretores e demais chefias terem conhecimento das estratégias da instituição, é necessário que os funcionários e demais envolvidos saibam os planos da organização e estejam participativos e engajados com a mesma.

Não existem métodos prontos para gerir organizações é necessário que cada empresa busque sempre por algo que a mantenha competitiva no mercado, mas, que ao mesmo tempo também seja fonte de valorização e realização das pessoas que contribuem de uma forma ou de outra para o sucesso da organização.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo, 1980.

AVALIAÇÃO 360 graus: vantagens e desafios. [S. l.], 6 abr. 2020. Disponível em: <https://qualityteam.com/pb/blog/avaliacao-360-graus-vantagens-e-desafios/>. Acesso em: 22 nov. 2020.

CARLOS, Caroline Mazon Gomes; BAZON, Sebastião; OLIVEIRA, Wdson de. A importância do treinamento e desenvolvimento nas empresas de pequeno porte na cidade de Araras. UNAR (ISSN 1982-4920), Araras (SP), v. 6, n. 1, p. 15-30, 2012. Acesso em: 20 nov. 2020.

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

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva. São Paulo: Atlas, 2009.

EQUIPE CONVENIA. Veja os principais métodos de avaliação de desempenho para a empresa. [S. l.], 4 nov. 2019. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/metodos-de-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em: 21 nov. 2020.

EQUIPE IBC. PRINCIPAIS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE FUNCIONÁRIOS. [S. l.], 13 nov. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/principais-metodos-avaliacao-desempenho-funcionarios/>. Acesso em: 21 nov. 2020.

EQUIPE IBC. QUAIS SÃO OS TIPOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO. [S. l.], 17 jul. 2018. Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/quais-sao-os-tipos-de-avaliacao-de-desempenho/>. Acesso em: 21 nov. 2020.

FERREIRA, SCHEILA BENDO. VANTAGENS E DESVANTAGENS DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO 360 GRAUS. 2014. TCC (Pós Graduação) - UNESC, [S. l.], 2014. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/2464/1/Scheila%20Bendo%20Ferreira.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2020.

MOREIRA, Andreia Aparecida Silva. Avaliação de desempenho: um estudo de caso em uma cooperativa de crédito. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 03, Ed. 09, Vol. 2, pp. 54-69, Setembro de 2018. Acesso em: 15 nov. 2020.

Noe, Raymond A. Treinamento e desenvolvimento de pessoas : teoria e prática / Raymond A. Noe ; tradução: Amanda Alice Weber Schmitt ; revisão técnica: Ana Carolina de Aguiar Rodrigues. – 6. ed. – Porto Alegre : AMGH, 2015

OLIVEIRA, Ilmara de Jesus; CRUZ, Cleide Ane Barbosa da. A IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES. Revista Científica do ITPAC, [S. l.], v. 6, n. 2, 1 abr. 2013. Pub. 2, p. . Disponível em: <https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/62/2.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2020.

RICHIERI , Sergio da Silva. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PROFISSIONAL: MÉTODOS E TENDÊNCIAS. CETESB, [S. l.], p. 1-31, 1 jun. 2016. Disponível em: <https://cetesb.sp.gov.br/escolasuperior/wp-content/uploads/sites/30/2016/06/Sergio-Silva-Richieri-TCC.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2020.

SILVA, Ednalda Jose da. Avaliação 360 graus: Percepção dos Colaboradores de uma Instituição Financeira Nacional. 2011. TCC (Graduação) - Universidade de Brasília, [S. l.], 2011. Disponível em: [https://bdm.unb.br/bitstream/10483/3219/1/2011\\_EdnaldaJosedaSilva.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/3219/1/2011_EdnaldaJosedaSilva.pdf). Acesso em: 22 nov. 2020.