



SIDNEI ANTONIO GULARTE

MANUAL DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO PARA EMPRESA SELETTRA
AUTOMAÇÃO E ROBÓTICA – GUIA DE AVALIAÇÃO

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Prof. Edmarson Bacelar Mota

COORDENADOR ACADÊMICO

Gianfranco Muncinelli

PROFESSOR ORIENTADOR

Curitiba – PR

2014

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

**Manual de Avaliação de Desempenho para Empresa Selettra Automação e Robótica -
Objetivos de Gestão do Conhecimento no Contexto de Avaliação de Desempenho na
Empresa Selettra**

Elaborado por Sidnei Antonio Gularte e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 11 de novembro de 2014.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

DECLARAÇÃO

A empresa Selettra Automação e Robótica Ltda., representada neste documento pelo Sr.(s) Geraldo Machado Gai, (Sócio Diretor) e Samuel Luis Bim (Sócio e Gerente de Pessoas), autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Desenvolvimento Humano de Gestores, realizados pelo aluno Sidnei Antonio Gularte, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG 1 / 2012 do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

São José dos Pinhais, 10 de outubro de 2014.

Geraldo Machado Gai

Sócio Diretor

Selettra Automação e Robótica

Samuel Luiz Bim

Sócio Gerente de Pessoas

Selettra Automação e Robótica

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Sidnei Antonio Gularte, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG 1/12 – Curitiba, do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 31/08/2012 a 12/09/2014, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “Manual de Avaliação de Desempenho para Empresa Selettra Automação e Robótica - Objetivos de Gestão do Conhecimento no Contexto de Avaliação de Desempenho na Empresa Selettra”, é autêntico e original.

Curitiba, 11 de novembro de 2014.

Sidnei Antonio Gularte

Dedico este Guia aos colaboradores da Selettra, que graças a esta insatisfação, me motivou a buscar uma solução ou algo que nos ajude a melhorar a performance das pessoas e consequentemente da empresa e principalmente a minha família que sempre me apoiou.

Dedicatória

RESUMO

Esse trabalho propõe um Sistema de Avaliação de desempenho para a empresa Selettra, com objetivo de demonstrar ferramentas que promovam a avaliação de desempenho por competências como ferramenta de gestão. No cenário corporativo atual, exige-se fazer mais com menos, menos custos, tempo e recursos e, mais resultados, qualidade, agilidade e produtividade. Constata-se então que atualmente existem vários métodos e técnicas para aplicação da avaliação de desempenho na seara organizacional das empresas, enquanto ferramenta de gestão para fins de Remuneração, Gestão de Carreira, Novas Oportunidades e de aprimoramento profissional dos colaboradores. A Selettra é uma empresa de tecnologia, com foco em automação industrial, que além do quadro funcional permanente da matriz, possui equipes externas que prestam serviços “in loco” nas sedes dos clientes, e que necessitam, portanto, de formas diferenciadas para realização da avaliação de desempenho. Nesse contexto, o presente estudo visa abordar as metodologias de avaliação de desempenho como o *feedback* e a auto avaliação, as competências exigidas pelos cargos definidos na organização, e os objetivos estratégicos definidos no cenário corporativo da empresa Selettra, em específico. Diante deste cenário, destacam-se os seguintes objetivos: a) Identificar as funções e cargos; b) Apontar os itens mensuráveis de desempenho; c) Descrever as competências avaliadas por função; d) Analisar a estrutura corporativa da empresa Selettra e quais as metodologias de análise de desempenho são aplicáveis à sua estrutura organizacional. Ao se cumprirem esses objetivos, conclui-se então um modelo de avaliação de desempenho para a empresa Selettra.

Palavras Chave: Avaliação de Desempenho, Feedback, Gestão por Competências.

ABSTRACT

This paper proposes a performance management system to Selettra, to utilize performance management tools as a management tool. In the current corporate environment, it is required need to do more with less, with less resources and more results, quality, agility and productivity. It is found that currently there are many methods and techniques for performance management in the organizational environment, as a tool towards remunerations, career management, new opportunities and professional growth. Selettra is a technology company, focused into industrial automation that beyond the local resources board, it has customer onsite teams and also needs different performance management approaches. Within this context, the current study case has the scope to assess the performance management methodologies like feedback, self-evaluation, competences required by the roles as defined in the organization model, and the strategic objectives as defined specifically for Selettra. In this scenario, the following objectives are considered: a) identify the roles to be assessed, b) find out measurable performance items, c) describe the competences to be evaluated by role, d) organizational structure analysis and e) which methodologies of performance management are applicable to the current organization structure. By meeting these objectives, it is concluded a performance evaluation system to Selettra.

Key Words: Performance Management, Feedback, Competence Management

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus sócios Geraldo Machado Gai, Geril Sola, Rodolgo Plugik e Samuel Luiz Bim, que me incentivaram a encarar este desafio, aos amigos que ganhei nesta maravilhosa a Turma de Desenvolvimento Humano de Gestores 2012, fato que se transformou fundamental na persistência dos objetivos e principalmente a minha família, meu filho Lucas, minha filha Gabriela e claro a minha esposa Joanir, minha amada que me deu total apoio durante este período.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	GESTÃO POR OBJETIVOS E METAS	12
2.2	MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA.....	14
2.3	MÉTODO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	15
2.3.1	Balance Score Card (BSC).....	15
2.3.2	Avaliação de desempenho 360º	16
2.3.3	Auto Avaliação	16
2.4	FEEDBACK	18
2.4.1	Objetivo Feedback	18
2.4.2	Condições Essenciais.....	19
3	METODOLOGIA.....	21
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	28
4.1	AVALIAÇÃO POR METAS.....	29
4.2	AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS	29
4.2.1	Relacionamento	29
4.2.2	Excelência	29
4.2.3	Zelo	30
4.2.4	Liderança	31
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	32
5.1	AVALIAÇÃO POR FEEDBACK.....	32
5.2	PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL.....	32
6	RECOMENDAÇÕES	33
7	CONCLUSÃO	34
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	35
9	APÊNDICES – GUIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	37
9.1	INTRODUÇÃO	37
9.2	MATRIZ DE COMPETÊNCIAS	37
9.3	REFERENCIAS DE COMPORTAMENTOS POR COMPETÊNCIA	41
9.3.1	Relacionamento.....	41
9.3.1.1	Disciplina.....	41

9.3.1.2	Assiduidade e Pontualidade	42
9.3.1.3	Espirito de Equipe	42
9.3.2	Excelência	44
9.3.2.1	Excelência e Criatividade no trabalho	44
9.3.2.2	Comprometimento	45
9.3.3	Zelo	46
9.3.3.1	Zelo pela Empresa	46
9.3.3.2	Gestão do conhecimento	47
9.3.4	Liderança	49
9.3.4.1	Formação de Equipes	49
9.3.4.2	Contribuição a Resultados	50
9.4	AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS TÉCNICAS OU METAS	51
9.5	AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	53
9.6	RECOMENDAÇÕES	55
9.7	CONCLUSÕES	56
9.8	POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	57
10	ANEXOS	58

1 INTRODUÇÃO

A exigência contemporânea anda numa velocidade enorme, onde na evolução se passa pela era da qualidade, depois pela excelência chegando à era da sustentabilidade, que não trata apenas de temas ambientais e sim de garantia de sustentabilidade nos processos do negócio ao longo tempo, aí que entra as Competências das pessoas inseridas neste contexto.

Frente ao atual cenário das corporações, constata-se que nunca se buscou tanto o desenvolvimento e aprimoramento dos indivíduos. Neste aspecto comprova-se através do crescimento nas vendas de livros direcionados à comunicação, à gestão de pessoas, ao autodesenvolvimento. Bem como através da proliferação de cursos acadêmicos e técnicos nestas áreas citadas.

No cenário Corporativo atual, as pessoas precisam fazer mais com menos, menos custos, menos tempo, menos recursos, mais resultados, mais qualidade, mais agilidade mais produtividade.

No caso em específico da empresa Selettra, objeto do presente estudo, chegou-se a percepção de que esta carece de um Sistema de Gestão de Desempenho por Competências, que tem como base a avaliação de desempenho. A falta das devolutivas e sem perspectiva de crescimento pessoal e profissional, frustrando em algum momento os colaboradores, principalmente os de maior destaque, que tem forte visibilidade dentro dos clientes e surge opção como mão de obra qualificada e sendo assediados por estes mesmos clientes. Por outro lado a não visibilidade dos Gestores de seus colaboradores das Competências Técnicas, Comportamentais, Entrega de Resultados e Responsabilidades de cada indivíduo no contexto global.

Portanto, o presente trabalho pretende reorganizar o processo de feedback assertivo para toda a empresa Selettra. E como objetivos específicos buscam-se através deste trabalho:

- Identificar e Descrever as funções a serem avaliadas;
- Apontar os itens mensuráveis de desempenho;
- Descrever as competências a serem avaliadas por níveis de cargos;
- Descrever metodologias de avaliação de desempenho existentes no mercado;
- Propor um modelo de avaliação de desempenho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO POR OBJETIVOS E METAS

Segundo (DRUCKER P. , 1954) o conceito de “gestão por objetivos” é definido como “um sistema de gestão em que os colaboradores e os gestores se reúnem para definirem qual é o objetivo final do seu trabalho, como devem realizar, de que forma será avaliado e qual o tempo necessário para sua concretização”. Segundo o autor, “os objetivos não devem ser impostos aos colaboradores, mas decididos em conjunto com a gestão de forma a serem atingidos com maior facilidade e rapidez”.

A gestão por objetivos confia na definição e na concordância de metas mutuamente acordadas entre colaborador e empresa. As metas são definidas para cada colaborador e posteriormente na comparação e direcionamento do seu desempenho face aos objetivos inicialmente acordados. Ao focarem no que dever ser atingido, os colaboradores conseguem discriminar rapidamente entre as tarefas que devem ser realizadas e aquelas que são perda de tempo, e conseqüentemente de acordo com interesses da empresa. Este método inclui um acompanhamento do gestor em prover “*feedback*” continuamente de modo a realinhar as prioridades conforme as metas previamente acordadas.

Ainda segundo (DRUCKER P. , 1954), sugere-se que “os gestores devem envolver-se com as finalidades e os objetivos principais da organização, de forma a programar o planejamento estratégico para auxiliar a organização a atingir seus objetivos”. Os princípios da Gestão por Objetivos proposto por (DRUCKER P. , 1954) são:

- Hierarquização de objetivos e finalidades organizacionais;
- Metas específicas para cada colaborador;
- Tomada de decisões de forma participada;
- Período temporal explícito;
- Avaliação do desempenho e feedback.

Segundo (CAMPOS, 2004), “toda ação gerencial é conduzida por uma meta. A meta vem do mercado e das pessoas. Não existe gerenciamento sem meta e gerenciar é estabelecer metas e ter um Plano de Ação para atingi-las”. Quando acordadas, “as metas anuais

transformam-se em Plano de Ação Anual definindo as atividades necessárias para o atingimento das mesmas” (CAMPOS, 2004).

De modo a verificar e validar as metas, é proposto o modelo SMART para definições de metas em (DRUCKER P. , 1954), onde cada meta deve satisfazer as seguintes categorias:

- Específicos (S): meta definida e entendida claramente por ambas as partes;
- Mensuráveis (M): meta acompanhada por um índice, eliminando-se a subjetividade;
- Atingíveis (A): que seja possível de se atingir;
- Realísticos (R): que seja pertinente à realidade do negócio;
- Temporalmente (T) definidos: com um prazo determinado.

Em (CAMPOS, 2004) sugere-se alguns princípios para o estabelecimento das metas, onde se é esperado da empresa:

- Colocar no mercado produto com melhor qualidade, mais econômico que a do concorrente;
- Remunerar o acionista de forma competitiva com mercado financeiro, garantindo os recursos necessários ao;
- Crescer a organização e a geração de novas riquezas;
- Pagar um salário competitivo e propiciar boas condições de trabalho para que a organização retenha seus talentos;
- Respeitar a sociedade e o meio ambiente.

Ao se definir objetivos organizacionais, proporciona-se a organização de uma diretriz no sentido de se alinhar uma finalidade comum e expectativas mútuas, proporcionando um retorno positivo tanto para empresa quanto para o colaborador. O gestor por sua vez, pode usar desta ferramenta para motivar a sua equipe ao se estabelecer um compromisso profissional, onde as pessoas são responsáveis pelo atingimento das metas através da auto avaliação e supervisão do gestor.

As metas quando atingidas, garantem a sobrevivência da organização, ou por melhorias sucessivas de um processo existente, ou pela introdução de um projeto de mudança

que impacte na melhoria dos processos convencionais, ou na maneira de se conduzir os negócios.

2.2 MODELO DE GESTÃO POR COMPETÊNCIA

A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento das oportunidades de desenvolvimento de competências eventualmente existente na organização ou equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. Eventualmente pode-se ainda constatar que novas competências foram desenvolvidas na empresa, propiciando novas oportunidades de negócio.

Seja a estratégia de eliminar ou potencializar competências, a empresa precisa alinhar o conjunto de competências profissionais exigidas para se alcançar os seus objetivos estratégicos. Dessa forma assim se encontra o desempenho organizacional, sustentado pelas competências profissionais dos seus colaboradores e seus times.

Competência é o “conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes” (Rocha-Pinto, Pereira, Coutinho, & Johann, 2007) que um indivíduo mobiliza e aplica numa situação ou contexto profissional de forma a agregar valor para a empresa.

A Gestão por Competências é composta por alguns subsistemas, como:

- Mapeamento e Mensuração por Competências;
- Avaliação de Desempenho;
- Plano de Desenvolvimento por Competências;
- Captação e seleção de talentos por Competências;
- Remuneração e reconhecimento;
- Educação Continuada;

A adoção da gestão por competências proporciona, dentre outras, as seguintes vantagens (GRAMIGNA, 2012):

- A definição clara de perfis profissionais que podem favorecer a elevação da produtividade;
- Um foco claro para os esforços de desenvolvimento das equipes, tendo como base as necessidades da organização e o perfil dos seus funcionários;

- A priorização dos investimentos em capacitação, favorecendo a obtenção de um retorno mais consistente;
- O gerenciamento do desempenho por meio de critérios mais fáceis de serem observados e mensurados;
- A conscientização dos funcionários sobre a importância de que assumam a corresponsabilidade por seu autodesenvolvimento.

2.3 MÉTODO PARA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

2.3.1 Balance Score Card (BSC)

O *Balance Score Card* (BSC) é uma ferramenta para se instalar o controle de estratégias, a qual através da definição de objetivos financeiros e não-financeiros, num processo constante de aprendizado e crescimento organizacional. Alguns motivos que justificam implantar o BSC (Lobato, David Menezes; Jamil, Moysés Filho; Torres, Maria Cândida; Rodrigues, Murilo Ramos;, 2006):

- Obter clareza e consenso no tocante à estratégia do negócio;
- Dar foco ao negócio;
- Desenvolver a liderança da alta direção;
- Educar a organização;
- Alinhar programas e investimentos;
- Direcionar o processo de alocação de recursos e capital;
- Promover o aperfeiçoamento.

Para se implantar o BSC, a estratégia é dividida em quatro perspectivas (Lobato, David Menezes; Jamil, Moysés Filho; Torres, Maria Cândida; Rodrigues, Murilo Ramos;, 2006), sendo elas:

- Financeira: objetivos que contribuem para os resultados financeiros da organização;
- Processos Internos: processos existentes e também novos processos que se antecipam as necessidades dos clientes.

- Clientes Externos: segmentos de mercado que a empresa atua para obter crescimento e lucratividade;
- Aprendizado e Crescimento: melhoria contínua de competências e processos, valorização da criatividade e inovações.

2.3.2 Avaliação de desempenho 360°

O instrumento de Avaliação 360° tem, na realidade, outro nome que seria mais adequado: “Avaliação de Múltiplas fontes”, já que a nomenclatura 360° passou a ser uma grife, para identificar uma modernidade. A avaliação 90° é a tradicional avaliação onde o superior imediato avalia seu subordinado. A 180° é aquela onde além do superior o avaliado faz auto avaliação. Na avaliação 360° inclui a avaliação dos pares.

Considerando que a principal aplicação da Avaliação de Múltiplos Pares ou 360° é a medida (mensuração) dos comportamentos. Segundo (KNAPIK, 2008) “comportamento não é exatamente o que fazemos, mas sim, o que os outros observam das reações que temos num ambiente organizacional e em determinadas circunstâncias tipo execução de tarefas, responsabilidades ao gerenciar equipe, solucionar um conflito ou nos depararmos com um problema”.

Ainda segundo (KNAPIK, 2008), “a Avaliação 360° é conhecida também por Feedback 360°, é um instrumento que envolve rede de relacionamentos e é utilizado por empresas que adotam a gestão por competências e utilizada para avaliação dos demais pares de trabalho, chefias, subordinados e clientes”. Dessa forma, é possível se estabelecer uma avaliação baseada no comportamento observado pelas partes, senão da relação do próprio colaborador consigo mesmo, ou alienado na percepção dos resultados observados pela chefia somente.

2.3.3 Auto Avaliação

O instrumento de auto avaliação visa complementar a avaliação 360°, de forma a permitir o avaliado a um momento de introspecção avaliar a sua contribuição em relação aos valores e comportamentos esperados pela organização, bem como a análise das suas atitudes em relação ao atingimento das metas organizacionais conforme definido pela empresa.

O método de auto avaliação depende de o avaliado conhecer os seus próprios objetivos, e ter abertura para expressá-los. Segundo (Hein, 2013), as seguintes recomendações

são apresentadas para um efetivo processo de auto avaliação e relevantes para o trabalho em questão:

- Avaliador identificar os objetivos profissionais e individuais de carreira;
- Manter um diálogo aberto com a liderança;
- Alinhar o objetivo da auto avaliação pela organização;
- Avaliado a se questionar positivamente em relação a sua atitude, pontos fortes e oportunidades de desenvolvimento;
- Apresentar as realizações e feitos, individualmente ou em time;

Os questionamentos listados abaixo são sugestões de questões para se aplicar diretamente aos colaboradores, durante o processo de auto avaliação, conforme apresentado em (MARQUES, 2012):

- Auto Percepção
 - Qual a percepção que os colegas de trabalho têm do teu trabalho?
 - Qual o impacto que você tem sobre as pessoas que trabalham contigo?
 - Como você acredita que os teus subordinados o veem?
 - Como você acredita que os teus superiores o veem?
- Auto Imagem
 - Qual é o impacto que as pessoas têm quando te conhecem pela primeira vez?
 - Como você gostaria de ser visto pelos colegas de trabalho?
 - O que efetivamente você fará para ser visto dessa forma?
- Análise de Oportunidades
 - Quais os pontos fortes?
 - Quais os pontos de melhoria?
 - Quais as suas oportunidades de desenvolvimento?
 - Quais são os delimitadores e grandes dificuldades?

2.4 FEEDBACK

Feedback é uma ferramenta de alto impacto e quando corretamente utilizada possui a potencialidade de maximizar resultados positivos e reverter resultados negativos. Saber fornecer e receber feedbacks é uma arte que diferencia em larga escala aqueles que a aprimoram. Jamais nos esqueçamos de alguém que nos forneça um feedback que nos ajude a crescer. Muito utilizada pelos gestores, o feedback é uma importante ferramenta gerencial e de liderança.

Frequentemente traduzido como retroalimentação ou simplesmente "retorno", considera-se que a melhor maneira de traduzir feedback, para maximizar seu efeito gerencial, é: alimentação, ou seja, feedback é um processo de alimentação que ocorre através do fornecimento de informações críticas para o ajuste de desempenho e performance de uma pessoa.

Devemos entender por informação crítica, aquela que é crucial para o aperfeiçoamento da performance e, portanto, oriunda de uma análise baseada no senso crítico e não no senso comum. Desta maneira, feedback não é uma opinião que expresse um sentimento ou emoção, mas sim um retorno que alimenta (validando ou invalidando) um dado comportamento ou realização com base em parâmetros claros, objetivos e verificáveis.

Feedbacks referem-se ao: desempenho, conduta e resultados obtidos através de ações realizadas.

2.4.1 Objetivo Feedback

O objetivo fundamental do feedback é ajudar as pessoas a melhorar seu desempenho e performance através do fornecimento de informações, dados, críticas e orientações que permitam reposicionar suas ações em um maior nível de eficiência, eficácia, efetividade e excelência!

O feedback é sempre educativo, jamais punitivo, condição em que perde sua funcionalidade e descaracteriza-se como conceito. Podem e devem ser utilizados como ações de validação e reconhecimento frente a condutas e resultados positivos; e, claro, também podem e devem salientar equívocos e discrepâncias de desempenho quando ocorrerem. Porém, a prática do feedback é utilizada sempre de maneira construtiva; afinal seria um

absurdo imaginar que pessoas que se sintam humilhadas, punidas ou com autoestima rebaixada pudessem se sentir naturalmente motivadas a melhorar sua performance.

Isso não significa que um gerente e/ou líder não tenha que aplicar algum tipo de punição ou restrição durante o exercício das suas competências gerenciais e de liderança, mas evidencia que punição e feedback são conceitualmente e pragmaticamente diferentes.

Normalmente, quando o feedback é bem utilizado, as situações que demandam por qualquer tipo de punição diminuem consideravelmente, até porque a correta utilização do feedback é preventiva e elimina um considerável número de situações que evoluiriam para um nível crítico, na ausência de orientação e correção. Daí a importância da aplicação constante de feedbacks ao longo do tempo, lembrando que sua eficácia é tanto maior quanto mais próximo esteja da ocorrência que lhe deu origem. Esperar demais para fornecer feedback agrava as situações que precisam ser corrigidas e enfraquece o melhor momento para comemorar vitórias obtidas!

2.4.2 Condições Essenciais

Para que um feedback tenha êxito, o gestor precisa assegurar duas condições essenciais e interdependentes durante a comunicação. A primeira em estabelecer uma relação de confiança entre as partes e a segunda, uma relação de respeito entre as partes. Ao fornecer o feedback o gestor precisa:

- Respeitar o princípio da confiança, respeito e ética;
- Verificar o tipo de feedback específico adequado (validação ou correção);
- Evitar desabafos emoções e sentimentos durante o feedback;
- Estabelecer as causas e o objetivo do feedback;
- Verificar o momento mais apropriado para o feedback;
- Verificar realizar o feedback pessoalmente, a sós ou com outros envolvidos sem expor a constrangimentos;
- Certificar de que sua mensagem foi clara e bem compreendida;

Em contrapartida, o gestor precisa-se preparar os funcionários de modo a se criar um ambiente favorável para se receber um feedback adequado. Dessa forma os funcionários se sentem favoráveis a:

- Demonstrar confiança e interesse em receber feedbacks;
- Ouvir com atenção e respeito, mesmo que se discorde;
- Manter a ética com relação a outros envolvidos;
- Agradecer feedbacks positivos e dar créditos aos que tenham ajudado a obter resultados;
- Aceitar o feedback negativo sem se esquivar das responsabilidades;
- Identificar o momento correto para se contra argumentar caso seja um feedback injusto;
- Focar em fatos e evitar emoções e sentimentos pessoais com profissionalismo;
- Entender a crítica como possibilidade de crescimento e evolução, mesmo que seja nos quesitos de tolerância e paciência;
- Questionar se algo ficou em dúvida;
- Manter discrição e sigilo sobre o feedback recebido;
- Buscar oportunidades de desenvolvimento e melhoria de desempenho.

O profissional em busca de excelência não espera para receber feedbacks, solicita-os sem receio ou vaidade. Sendo assim, o gestor assume a corresponsabilidade desenvolver as competências através do feedback.

3 METODOLOGIA

A Selettra é uma empresa do ramo de tecnologia, com foco em automação industrial, empresa de pequeno porte com 45 colaboradores e faturamento anual de seis milhões de reais. O Corpo Societário é formado por 05 pessoas, com participações diferenciadas. Além da Atuação Técnica, os sócios Assumem uma diretoria a ser fortalecida em seus conceitos.

A estrutura organizacional está disponível no APÊNDICE I desse trabalho.

A empresa encontra-se bem estabelecida no seu ramo de atuação. As vendas ocorrem na elaboração de propostas e soluções às demandas de clientes que os procuram, via sistemas de compras previamente cadastrados, site, e-mail ou telefone.

Depois de realizada a venda, através do recebimento de pedido de compra, organiza-se uma reunião de abertura e atribui-se um centro de custo (e.g., proposta comercial SL130906 - Sistema de Visão Pintura CVP – Renault). Na reunião de abertura é convocado o Diretor comercial, um responsável por Contas a Pagar, o comprador, um responsável da engenharia e demais colaboradores que possam a ter forte participação pelo perfil técnico. Nesta reunião apresenta-se a demanda do cliente e o escopo efetivamente vendido. Como resultado dessa reunião aloca-se os recursos financeiros e de pessoas para executar as tarefas.

A Empresa possui cinco diretorias: RH, Financeiro/Comercial; Engenharia, Robótica e Novos Produtos, onde as funções administrativas têm como hierarquia o diretor geral. Alguns colaboradores trabalham remotamente e outros na sede (como por exemplo, o corpo administrativo: RH, Financeiro, Comercial). Atualmente existe um projeto com alocação de recursos internamente na Robert Bosch, assim como vários projetos em clientes em outras regiões do Brasil, de forma temporária enquanto é executado o projeto. As equipes são alternáveis e aumentam e diminuem conforme necessidades.

A empresa cresce constantemente desde sua fundação, devido a forte demanda do mercado e à alta qualidade de serviços prestados. Um gráfico com o Crescimento de ao longo do tempo está disponível no APÊNDICE II desse trabalho.

A diretoria sente a necessidade de um entendimento de gestão de pessoas e suas ferramentas. Tem-se a percepção de que as pessoas se sentem esquecidas em projetos longos ou menos problemáticos, assim como, trata-se muito com feedback de resultados em curto prazo atuando mais de forma corretiva do que como ferramenta de crescimento. Também

nota-se que carece de um aprimoramento da liderança para motivar as suas equipes. Alguns projetos com duração maior proporcionam sensações de não atingir o objetivo, além da forte pressão dos clientes, gerando desânimos pontuais, que necessitam de ação corretiva.

As metas corporativas descritas na **Tabela 1**, definem a estratégia da empresa para se desenvolver o seu negócio durante os próximos anos. Essas metas são metas corporativas e que são utilizadas como itens mensuráveis para avaliação de desempenho da organização.

Meta	Perspectiva	Prazo	Mensuração	Estratégia
Atingir um faturamento de R\$ 8 milhões.	Financeiro	Ao final do ano fiscal de 2014.	Relatórios Financeiros	Manter Clientes Atuais e aumentar o portfólio de novos clientes e novos serviços
Atingir um faturamento de R\$ 10 milhões.	Financeiro	Ao final do ano fiscal de 2015.	Relatórios Financeiros	Manter o Crescimento de 20% ao ano.
Atingir um faturamento de R\$ 12 milhões.	Financeiro	Ao final do ano fiscal de 2016.	Relatórios Financeiros	Manter o Crescimento de 20% ao ano.
Atingir um faturamento de R\$ 30 milhões.	Financeiro	Ao final do ano fiscal de 2024.	Relatórios Financeiros	Manter o Crescimento de 20% ao ano.
Automação Industrial: Manter Auto Nível de Satisfação dos Clientes.	Cliente Externo	Ao final do ano fiscal de 2014.	Relatórios Técnicos e Financeiros.	Equipes Qualificadas e Motivadas, com atualização técnica e remuneração compatível.
Mecânica Industrial: Novo setor que deverá acompanhar o carro chefe de	Cliente Externo	Ao final do ano fiscal de 2014.	Relatórios Técnicos e Financeiros.	Criação de Nova Equipe de trabalho. Este setor era 100% terceirizado

automação industrial				
Robótica: como está, porem maior volume;	Cliente Externo	Ao final do ano fiscal de 2014.	Relatórios Técnicos e Financeiros.	Criação de Nova Equipe de trabalho. Este setor era 100% terceirizado. Treinamento em empresas especializadas
Avaliação de Desempenho	Processos Internos	Out/14	Processo de Avaliação de Desempenho implantado.	Implantar Sistema de Avaliação de Desempenho
Evolução do Desenvolvimento do Produto Próprio: AGV	Cliente Externo	Jun./14	Entrega do 3º AGV	Desenvolver Parcerias com fornecedores; Buscar tecnologias no mercado Internacional.
	Cliente Externo	Mai./14	Novo Contrato em Clientes, atendendo novas exigências.	Buscar Satisfação total do Cliente
	Cliente Externo	Dez/14	Fechar novo contrato de AGVs.	Maior participação Comercial. Desenvolver novas Parcerias; Buscar tecnologias no mercado Internacional,

Tabela 1 - Metas estratégicas atualmente definidas pela Selettra.

Os cargos são agrupados por níveis de complexidade, segundo a natureza do trabalho, e que define o comportamento esperado dentro do perfil; análise de pesos, segundo a política

interna da empresa; e também dos fatores de avaliação. Como critério básico, os níveis de complexidade estão assim definidos na **Tabela 2**:

Nível de Complexidade	Comportamento Esperado	Ações de desenvolvimento
NÍVEL 1: Operacional	Cria impactos positivos com seu trabalho na sua área de atuação	Cargos de mão de obra básica, correspondendo às funções não especializadas, de atividades simples e específicas, que requerem pouca iniciativa própria e supervisão do trabalho bastante acentuado.
NÍVEL 2: Administrativo	Monitora os impactos do seu trabalho nas outras áreas da empresa	Cargos que correspondem àquelas atividades desenvolvidas nos escritórios, de caráter burocrático, não exigindo supervisão acentuada de funcionários.
NÍVEL 2: Técnico	Monitora os impactos do seu trabalho nas outras áreas da empresa	Cargos que desenvolvem atividades que necessitam de conhecimentos técnicos envolvidos no planejamento, execução e avaliação de projetos específicos.
NÍVEL 3: Técnico Alto desempenho	Identifica soluções de negócio que geram valor para outras áreas além da sua	Cargos que desenvolvem atividades que necessitam de conhecimentos técnicos envolvidos no planejamento, execução e avaliação de projetos específicos de alto

		desempenho.
NÍVEL 3: Supervisão	Identifica soluções de negócio que geram valor para outras áreas além da sua	Cargos que implicam em supervisão de outros funcionários.
NÍVEL 4: Gestão	Utiliza sinergias existentes na companhia para criar soluções de negócio	Cargos que implicam em Gestão de Equipes e estratégias.
NÍVEL 5: Estratégico	Defende a unicidade da empresa ao cobrar os profissionais pela realização de trabalho integrado	Cargos que além de Gerenciar áreas, são atribuídas atividades de maior responsabilidade na empresa, bem como executar políticas e diretrizes internas da empresa.

Tabela 2 - Definição de níveis de complexidade por função

Dentro do perfil de competências requerido pela Selettra, identifica-se na Tabela 3 a Matriz de competências a seguir, o alinhamento entre os níveis exigidos, em conformidade com as competências associadas para cada cargo e função descritos anteriormente.

MATRIZ DE COMPETÊNCIAS	RELACIONAMENTO				EXCELENCIA				ZELO				LIDERANÇA			
	Disciplina	Assiduidade	Pontualidade	Espírito de Equipe	Disponibilidade	Qualidade do trabalho	Criatividade	Responsabilidade	Apresentação pessoal	Conhecimento da Função	Entendimento e aceitação de	Instrução Técnica	Organização	Comunicação	Resolução de conflitos	Liderança
Assistente Almoarifado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
Ajudante de Eletricista	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
Ajudante de Mecânico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
Serviços Gerais	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
Assistente de RH	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Assistente Financeiro	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Assistente Administrativo	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Compras	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Eletricista Montador	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Eletricista de Comando	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Mecânico de Manutenção	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Projetista Elétrico	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			
Projetista Mecânico	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2			

Téc. Automação Industrial	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Téc. Automação Sênior (Alto desempenho).	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
Sup. Administrativo	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Sup. de Suprimentos	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Supervisor de Produção	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Gerente Adm. / Financeiro	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Gerente de Engenharia	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Gerente de Unidade Filial	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Diretoria	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Tabela 3 - Níveis de competências requeridas por cargo

As Competências foram divididas em 4 dimensões que conforme abaixo:

- Relacionamento: construir relações internas e externas para mobilizar todos os recursos para a razão de existir que é o cliente;
- Excelência: fazer tudo com determinação e excelência para obter os melhores resultados.
- Zelo: preservar o patrimônio, valores, conhecimentos e experiências adquiridas para construir um futuro sobre bases sólidas;
- Liderança: os colaboradores são uma vantagem competitiva. São pessoas e não processos, que tem prazer em servir e superar. O Líder visualiza o futuro e engaja o grupo em torno do objetivo.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

De forma a se atingir ou se superar as metas estratégicas definidas, a empresa Selettra tem a necessidade de se desenvolver competências do seu quadro de funcionários, tanto para pessoas lotadas na sede da empresa desenvolvendo trabalho administrativo e de engenharia, ou mesmo as que estão lotadas nos clientes entregando trabalhos de engenharia.

A ferramenta para desenvolvimento de competências é a avaliação de desempenho e o feedback. A empresa constitui de um corpo organizacional reconhecido, de estrutura hierárquica pública, que possibilita identificar gestores que podem fazer a gestão de desempenho.

Conhecendo-se os níveis de complexidade para as competências exigidas por cargo, alinhada com um conjunto de metas individuais e organizacionais, é possível de se desenvolver um modelo de avaliação de desempenho. Apresentamos 4 abordagens para se constituir um modelo de avaliação de desempenho como segue:

- Avaliação por Metas
- Avaliação por Competências
- Feedback
- Plano de Desenvolvimento Pessoal

4.1 AVALIAÇÃO POR METAS

As metas por cargo e função são definidas individualmente com base na descrição do cargo e o nível de complexidade exigido. O modelo abaixo descreve um modelo de avaliação por metas individuais com peso de 60%, a serem aplicadas na avaliação de desempenho aplicadas em um cargo de “Assistente de RH”, dentro das atividades exigidas pela função, bem como uma meta organizacional (i.e. “Avaliação de Desempenho”).

4.2 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Para a avaliação por competência sugere-se um peso de 40%, onde as competências exigidas para o cargo são analisadas individualmente, e relacionadas conforme descrição dos níveis de complexidade respectivos. Os quatro modelos de formulários a seguir, considera uma análise de desempenho por dimensões de competência conforme apresentado anteriormente sendo eles: Relacionamento, Excelência, Zelo e Liderança. Os modelos abaixo são compostos de uma descrição para esclarecimento do próprio funcionário, e alinhamento de expectativas da organização.

4.2.1 Relacionamento

Disciplina:

Seguem-se corretamente normas e regras da empresa. Colabora e contribui com a limpeza na empresa, a usar uniforme e EPI oferecido pela empresa adequadamente.

Assiduidade:

Não falta ao trabalho.

Pontualidade:

Respeito a horários.

Espirito de equipe:

Tem-se atuação de destaque como membro da equipe. Colabora com iniciativa de outros, discute-se com propriedade sua divergências, buscando o consenso, com habilidade e flexibilidade para se ouvir e entender os pontos de vista contrários.

4.2.2 Excelência

Disponibilidade:

Disponibilidade do colaborador para trabalhar em horários especiais, tais como: mudança de turno por necessidade do trabalho em fins de semana ou em situações de emergência, realização de horas extras etc.

Qualidade do trabalho:

Qualidade do trabalho medido pela qualidade do produto ou resultado dos processos sob sua responsabilidade. Número de ocorrências que indiquem a atenção e concentração do colaborador em seu trabalho.

Criatividade:

Explora oportunidades de inovação, através a identificação de problemas existentes, propões abordagens de solução para problemas existentes, efetivamente coloca as ideias em prática de forma a valida e vende efetivamente a ideia?

Responsabilidade:

Sempre se toma a iniciativa para fazer o que precisava ser feito, independente da determinação do superior imediato. Resolve as situações fora da rotina em sua área de atuação e teve determinação para resolver os problemas e fazer o que fosse preciso, no campo da sua competência.

4.2.3 Zelo

Pessoal:

Forma adequada como o colaborador costuma se apresentar ao trabalho, em termos de Roupas, Limpeza e Higiene pessoal.

Conhecimento da função:

Grau de domínio que o colaborador tem da função que exerce, demonstrado na prática do dia-a-dia.

Entendimento e aceitação das mudanças:

Detecta assiduamente oportunidades de melhoria, Não teme adotar novas ideias e propõe coisas diferentes, Enfoca os desafios em favor de soluções novas e inovadoras, Busca novas melhorias tecnológicas para saltar obstáculos existentes, Está disposto a experimentar e adotar novas ideias, inclusive quando não são ideias próprias.

Instrução técnica:

Está cursando? Atualiza-se em palestras e seminários? Participa de cursos e outras formações?

4.2.4 Liderança

Organização:

Priorizam-se suas tarefas tratando os assuntos importantes primeiro, elimina-se o desperdício e melhora a eficácia em cada aspecto do trabalho, atribuem-se tarefas de modo que o trabalho seja justamente distribuído, não se perde tempo, dirige seu trabalho com precisão e atenção para os detalhes.

Comunicação:

Pratica uma relação cálida e amigável com os demais ao invés de ser frio e distante, conhece os outros pontos de vista antes de tomar uma decisão, não se ofende quando alguém discorda e compartilha melhores ideias, não se interrompe quando outras pessoas falam e presta especial atenção, expressa com clareza na hora de comunicar suas ideias.

Resolução de conflitos:

Resolve os problemas de rotina e os que surgiram, sem ajuda da supervisão.

Liderança:

Aceita sua parte da responsabilidade se existe um problema, ao invés de jogar a culpa nos outros, mantém sua conduta de comportamento, inclusive estando sob pressão, motiva os membros da sua equipe para colaborarem e ajudarem uns aos outros, sabe considerar as necessidades e sentimentos dos demais com confiança e respeito.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 AVALIAÇÃO POR FEEDBACK

O resultado das competências também é apresentado na Tabela 4, a partir da análise de 2 pontos de vista, ou seja, de seu avaliador e do avaliado através da auto avaliação. Com isso se determina um modelo de avaliação 180°, o qual atualmente é aplicável dentro do nível de maturidade que os colaboradores apresentam. O modelo a seguir propõe um conjunto de perguntas, as quais complementam os modelos apresentados anteriormente.

Avaliação de desempenho 180° - maturidade		
Avaliação	Feedback Gestor	Auto avaliação
Quais os pontos fortes?		
Quais os pontos de melhoria?		
Quais as oportunidades de desenvolvimento?		
Quais são os delimitadores e grandes dificuldades?		

Tabela 4 - Modelo para avaliação de desempenho em 180°

5.2 PLANO DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL

Baseado em todo o processo de avaliação e feedbacks, entende-se que nessa etapa são identificadas ações de melhoria, as quais devem ser acompanhadas pelos gestores. Para esse conjunto de ações denominamos um plano de desenvolvimento pessoal, indicado na Tabela 5 o qual é amparado como os objetivos do BSC como seguem: Desenvolver a liderança da alta direção, Educar a organização e Promover o aperfeiçoamento.

Plano de desenvolvimento Pessoal				
Ação	Resultado Esperado	Como	Prazo	Status

Tabela 5 - Modelo para plano de desenvolvimento pessoal

6 RECOMENDAÇÕES

Recomenda-se a aplicação do modelo proposto, iniciando com uma preparação de todos os colaboradores, com palestras e apresentações, por exemplo, da arte de dar e receber feedback. A aplicação poderá ser gradual numa equipe piloto e melhorar o sistema a realidade do dia a dia da empresa. Com a gestão do departamento de pessoas, apresentar um cronograma e iniciar o processo, mantendo-se o banco de dados, garantindo a isonomia e principalmente promovendo a devolução aos avaliados.

Outra recomendação seria o acompanhamento das métricas de produção, bem como o acompanhamento de custos e lucros da empresa, de forma a se mensurar a eficácia da gestão de desempenho nos objetivos estratégicos da empresa. Dessa forma, pode-se ainda sugerir uma distribuição de bonificação para os funcionários como participação dos lucros e resultados da empresa.

7 CONCLUSÃO

O desenvolvimento desse trabalho condiciona a Selettra a galgar um novo posicionamento no mercado, direcionado a gestão de pessoas como diferencial às demais empresas do mesmo porte ou do mesmo setor de produção. Nesse cenário, espera-se aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços e produtos prestados, e conseqüentemente aumentar a satisfação dos clientes e aumentar os lucros da empresa.

Apresentaram-se os cargos adotados pela empresa Selettra, a descrição das funções que os funcionários exercem, bem como o nível de complexidade exigido para as competências dos mesmos, de forma a se relacionar a competência e por função e nível de complexidade, facilitando o processo de avaliação de desempenho.

Foram apontadas metas estratégicas de forma a se identificar itens mensuráveis para avaliação do processo de desempenho de forma organizacional e individual. Foram apresentadas metodologias de avaliação de desempenho como o BSC, Avaliação 180° (futuramente avaliação 360°) e auto avaliação, que atuando em conjunto, tratam de uma visão mais holística em relação ao atingimento de resultados e desenvolvimento da organização.

Considerando o fechamento das afirmações acima, propõe-se um modelo de avaliação de desempenho para os colaboradores da empresa Selettra.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M. S., FREITAS, C. R., & SOUZA, I. M. (2011). *Gestão do conhecimento para tomada de decisão*. São Paulo: Atlas.
- CAMPOS, V. F. (2004). *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia*. Rio de Janeiro, RJ: INDG Tecnologia e Serviços Ltda.
- CARVALHO, F. C. (2012). *Gestão do conhecimento*. São Paulo: Pearson.
- DRUCKER, P. (1954). *The Practice of Management*. New York, NY: HarperCollins Publishers, Inc.
- DRUCKER, P. F. (1994). *The new productivity challenge*. São Paulo: Pioneira.
- GRAMIGNA, M. (2012). *Modelo de Competências e Gestão dos Talentos*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Hein, R. (18 de 04 de 2013). *Dez dicas para fazer autoavaliação profissional com mais sucesso*. Fonte: COMPUTERWORLD:
<http://computerworld.com.br/carreira/2013/04/18/dez-dicas-para-fazer-auto-avaliacao-profissional-com-mais-sucesso/>
- KNAPIK, J. (2008). *Gestão de Pessoas e Talentos*. Curitiba: IBPEX.
- Lobato, David Menezes; Jamil, Moisés Filho; Torres, Maria Cândida; Rodrigues, Murilo Ramos;. (2006). *Estratégia de Empresas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- MACEDO, I. I., RODRIGUES, D. F., JOHANN, M. E., & CUNHA, N. M. (2007). *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV.
- MARQUES, J. R. (2012). *Leader Coach: Coaching como filosofia de liderança*. São Paulo: Ser Mais.
- MOSCOVICI, F. (2012). *Desenvolvimento Interpessoal*. São Cristóvão: José Olympio LTDA.
- NONAKA, S., & TAKEUCHI, N. (1995). *Criação de conhecimento na empresa*. Oxford: Oxford University Press.
- Project Management Institute. (2004). *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK Guide*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.

Rocha-Pinto, S. R., Pereira, C., Coutinho, M. T., & Johann, S. L. (2007). *Dimensões funcionais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

ROSINI, A. M., & PALMISANO, A. (2012). *Administração de Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Cengage Learning.

9 APÊNDICES – GUIA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

9.1 INTRODUÇÃO

Sabemos que a busca por reconhecimento dentro de um ambiente saudável e justo é algo motivador, por isto o presente trabalho tem como objetivo principal produzir um Guia de Avaliação de Desempenho com todos os Colaboradores da Selettra, do estagiário ao diretor, mapeando as necessidades de competências para cada cargo função, apresentando referências de comportamentos esperados, indicando metas ou competências técnicas e um formato de avaliação com pesos e percentuais, de acordo com a missão , visão e valores da empresa.

Na busca de isonomia, padronização e justiça foi definido os seguintes pontos do guia :

- Matriz de Competências Por Setor
- Referencias de comportamentos por competência
- Avaliação por competências técnicas ou metas
- Avaliação por competências comportamentais

9.2 MATRIZ DE COMPETÊNCIAS

Dentro do perfil de competências requerido pela Selettra descritos acima, elaborou-se a Matriz de Competências, aqui separada em três, uma para cada setor chave da empresa. Tabela 1 – Os Níveis de competências requeridas por cargo no Setor Administrativo, a Tabela 2 – Níveis de competências requeridas por cargo no Setor Produção Fabril e Obras, enquanto que a Tabela 3 – Níveis de competências requeridas por cargo no setor de Engenharia.

Foi feito um alinhamento entre os níveis exigidos em conformidade com as competências associadas para cada cargo e função descritos no próximo capítulo.

TABELA 1 MATRIZ DE COMPETÊNCIAS SETOR ADMINISTRATIVO	RELACIONAMENTO			EXCELÊNCIA		ZELO		LIDERANÇA	
	Disciplina	Assiduidade e Pontualidade	Espírito de Equipe	Excelência e Criatividade no Trabalho	Comprometimento	Zelo pela Empresa	Gestão do Conhecimento	Formação de Equipes	Contribuição a Resultados
Aux. Serviços Gerais	1	1	1	1	1	1			
Assistente Almoarifado	1	1	1	1	1	1			
Aux. Montador Industrial	1	1	1	1	1	1			
Vigia Noturno	1	1	1	1	1	1			
Aux. Administrativo	1	1	1	1	1	1	1		
Almoarifado	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Assistente RH Pleno	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Assistente Financeiro Pleno	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Assistente Compras Pleno	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Analista RH Pleno/ Sênior	3	3	3	3	3	3	3	2	2
Analista Financeiro Pleno/Sênior	3	3	3	3	3	3	3	2	2
Supervisor Administrativo	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Supervisor de Suprimentos	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Gerente Administrativo e Financeiro	4	4	4	4	4	4	4	3/4	4
Gerente de Unidade Filial	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Tabela 1 – Níveis de competências requeridas por cargo no Setor Administrativo

TABELA 2 MATRIZ DE COMPETÊNCIAS PRODUÇÃO FABRIL E OBRAS	RELACIONAMENTO			EXCELÊNCIA		ZELO		LIDERANÇA	
	Disciplina	Assiduidade e Pontualidade	Espírito de Equipe	Excelência e Criatividade no Trabalho	Comprometimento	Zelo pela Empresa	Gestão do Conhecimento	Formação de Equipes	Contribuição a Resultados
Aux. Montador Industrial	1	1	1	1	1	1			
Eletricista Junior	1	1	1	1	1	1	1		
Instrumentista Junior	1	1	1	1	1	1	1		
Mecânico Industrial Junior	1	1	1	1	1	1	1		
Montador Industrial Pleno	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Eletricista Pleno / Sênior	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Instrumentista Pleno/Sênior	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Mecânico Industrial Pleno / Sênior	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Supervisor de Produção	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Gerente de Engenharia	4	4	4	4	4	4	4	3/4	4
Gerente de Unidade Filial	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Tabela 2 – Níveis de competências requeridas por cargo no Setor Produção Fabril e Obras

TABELA 3 MATRIZ DE COMPETÊNCIAS ENGENHARIA	RELACIONAMENTO			EXCELÊNCIA		ZELO		LIDERANÇA	
	Disciplina	Assiduidade e Pontualidade	Espírito de Equipe	Excelência e Criatividade no Trabalho	Comprometimento	Zelo pela Empresa	Gestão do Conhecimento	Formação de Equipes	Contribuição a Resultados
Automatista Trainee / Junior	1	1	1	1	1	1	1		
Projetista Elétrico Junior	1	1	1	1	1	1	1		
Projetista Mecânico Junior	1	1	1	1	1	1	1		
Automatista Pleno	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Projetista Elétrico Pleno	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Projetista Mecânico Pleno	2	2	2	2	2	2	2	1	1
Analista de Automação Pleno /Sênior	3	3	3	3	3	3	3	2	2
Projetista Elétrico Sênior	3	3	3	3	3	3	3	2	2
Projetista Mecânico Sênior	3	3	3	3	3	3	3	2	2
Lider de Projeto de Engenharia	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Gerente de Engenharia	4	4	4	4	4	4	4	3/4	4
Gerente de Unidade Filial	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Tabela 3 – Níveis de competências requeridas por cargo no setor de Engenharia.

9.3 REFERENCIAS DE COMPORTAMENTOS POR COMPETÊNCIA

Nas tabelas que seguem, foram criados comportamentos esperados para cada competência desejada associada ao Nivel de Complexidade.

9.3.1 Relacionamento

O Cliente é a razão de existir. Para isso, devem construir relações internas e externas para mobilizar todos os recursos para ele. Isso exige trabalho em equipe, flexibilidade e foco na qualidade dos serviços;

9.3.1.1 Disciplina

Tabela 4 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para competência Disciplina

Seguir corretamente regras e normas da empresa quanto a segurança e bem estar do funcionário para exercer suas atividades.

	COMPORTAMENTO ESPERADO	AÇÕES DESENVILVIMENTO
N1	Utilizar corretamente equipamentos e ferramentas em seu local de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza corretamente as ferramentas, EPI's , uniformes e crachá; • Mantem sempre limpo e organizado ferramentas, equipamentos e seu local de trabalho; • Comunicar ao responsável da segurança qualquer alteração que o torne impróprio para o uso.
N2	Utiliza e monitora os equipamentos e ferramentas a serem utilizadas em seu local de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar inspeções antes de iniciar qualquer trabalho; • Verificar a segurança de ferramentas e equipamentos;
N3	Utiliza e supervisiona o uso de equipamentos e ferramentas corretas para cada atividade exercida por seus subordinados.	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza inspeções baseado nas recomendações das normas de utilização dos equipamentos e ferramentas dos subordinados. • Mantem-se atualizado das normas de segurança junto ao setor responsável para garantir a integridade dos funcionários e evitar reclamações trabalhistas.
N4	Prover equipamentos e ferramentas	<ul style="list-style-type: none"> • Conceder verba para equipamentos, ferramentas,

e N5	corretas para cada atividade exercida na empresa seja para funcionários e terceiros.	uniforme, EPI's, EPC's, treinamentos e ações de segurança dos funcionários na empresa.
---------	--	--

Tabela 4 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para competência Disciplina

9.3.1.2 Assiduidade e Pontualidade

Tabela 5 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para competência Assiduidade e Pontualidade.

A prática constante de faltas injustificadas ou atrasos prejudica o rendimento das atividades exercidas pelo colaborador e demonstra falta de comprometimento com a empresa.

	COMPORTAMENTO ESPERADO	AÇÕES DESENVILVIMENTO
N1 E N2	Possui assiduidade e pontualidade de acordo a norma da empresa estabelecido no manual do colaborador.	<ul style="list-style-type: none"> • Sempre chega no horário para assumir seus compromissos. • Suas faltas são sempre justificadas e documentadas; • Sempre que precisa faltar sem justificativa comunica ao seu supervisor imediato buscando alternativa de datas.
N3	Monitora assiduidade e pontualidade de acordo a norma da empresa estabelecida no manual do colaborador.	<ul style="list-style-type: none"> • Monitora e controla as faltas dos seus subordinados; • Mantém o manual do colaborador atualizado das normas da CLT e sindicato.
N4 e N5	Busca alternativa para que a assiduidade e pontualidade dos trabalhadores seja cumprida por todos.	<ul style="list-style-type: none"> • Analisa relatórios da assiduidade e pontualidade dos funcionários. • Designa verba para campanhas motivacionais;

Tabela 5 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para competência Assiduidade e Pontualidade

9.3.1.3 Espirito de Equipe

Tabela 6 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para a competência Espirito de Equipe

Estimula ambiente de colaboração e confiança que possibilita a integração entre as pessoas, áreas e negócios da Companhia.

	COMPORTAMENTO ESPERADO	AÇÕES DESENVILVIMENTO
N1	Coopera com os demais na realização dos seus trabalhos	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe ouvir atentamente seu superior e seus pares, oferece auxílio sempre que possível para realização de trabalhos demonstra que sabe trabalhar em equipe; • Contribui para melhorar o seu desempenho e de seu setor;
N2	Solicita opinião de outras pessoas e as incorpora a sua conduta	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita opinião / feedback proativamente de outros integrantes da equipe, a fim de obter a melhor qualidade no cumprimento de suas atividades;
N3	Encoraja seus pares a trabalharem juntos para construir ambiente de colaboração	<ul style="list-style-type: none"> • Ao estabelecer prazo e prioridades com o cliente, comunique-se aos seus pares e/ou liderados a fim de promover engajamento no cumprimento de tais solicitações; • Sabe identificar em cada colaborador uma forma de motivar o trabalho em equipe.
N4	Elimina barreiras entre empresas e áreas de modo a permitir a sinergia entre as pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe priorizar os interesses do negócio como um todo em detrimento aos interesses pessoais e/ou de sua área; • Sabe reconhecer a diversidades das pessoas e ideias as oportunidades de inovação e ganho de qualidade nas atividades; • Envolve os grupos de pessoas em processo de tomada de decisões e resolução de problemas de forma a obter uma visão ampla de ideias e perspectivas.
N5	Gerencia conflitos entre os negócios e áreas para consolidar o espírito de equipe na Companhia	<ul style="list-style-type: none"> • Em uma negociação, sabe ouvir mais que falar, organizando o que foi dito para organizar sua argumentação de forma objetiva e bem fundamentada; • Sabe agir de forma conciliadora diante de uma adversidade: compreendendo as perspectivas das pessoas para pacificar relações e alinhar expectativas da empresa.

Tabela 6 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para a competência Espírito de Equipe

9.3.2 Excelência

Fazer tudo com determinação e excelência para obter os melhores resultados e superar metas.

9.3.2.1 Excelência e Criatividade no trabalho

Tabela 7 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para a competência Excelência e Criatividade no trabalho

Acredita que é possível fazer sempre melhor. Planeja com pró-atividade e executa com criatividade e disciplina as ações que transformam os resultados da empresa.

	COMPORTAMENTO ESPERADO	AÇÕES DESENVILVIMENTO
N1	Executa o seu trabalho com perfeição a ele designado.	<ul style="list-style-type: none"> • Seja o primeiro interessado no seu próprio desempenho; • Facilita que a informação flua no setor; • Termina seus trabalhos dentro do prazo e com qualidade;
N2	Executa e analisa melhorias no seu trabalho com perfeição a ele designado.	<ul style="list-style-type: none"> • Fornece ideias criativas e aplicáveis; • Revisa os processos de suas atividades buscando os pontos de melhorias que trarão o resultado esperado. • Adapta-se a mudanças positivamente.
N3	Executa e promove melhorias no processo de seu trabalho e dos seus subordinados.	<ul style="list-style-type: none"> • Contribui para o desenvolvimento de seus colaboradores e setor/ projeto.
N4	Elabora planos e processos para transformar ideias em ações concretas.	<ul style="list-style-type: none"> • Em reuniões estimula seus liderados a sugerirem melhorias e aperfeiçoamentos para as atividades que executam, comprometendo-se a analisar tais sugestões e implementar aquelas que tragam melhores resultados para a empresa; • Considera premissas básicas do que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.
N5	Garante que os processos da empresa sejam bem sucedidos e estruturados.	<ul style="list-style-type: none"> • Promove e exercita encontros para discussão de melhorias, praticas e comunicação de diretrizes, transmitindo os interesses da Selettra e angariando sinergias;

		<ul style="list-style-type: none"> • Participar de congressos e reuniões com parceiras do mesmo ramo para identificar sinergias que possam ser utilizadas dentro da organização como um todo.
--	--	--

Tabela 7 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para a competência Excelência e Criatividade no trabalho

9.3.2.2 Comprometimento

Tabela 8 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para a competência Comprometimento

É uma questão de responsabilidade e disponibilidade, ou seja, ser responsável significa aquele que responde por algo, é estar consciente de seu papel e de suas obrigações, independente do cargo, encontrando alternativas de disponibilidade para executar as tarefas.

	COMPORTAMENTO ESPERADO	AÇÕES DESENVILVIMENTO
N1	Entrega no mínimo o que foi acordado.	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar completar os trabalhos com a melhor qualidade de maneira eficiente; • Executa o seu trabalho para minimizar imprevistos, otimizar tempo e recursos disponíveis. • Disponibilidade do colaborador para trabalhar em horários especiais, tais como: mudança de turno por necessidade do trabalho, em fins de semana, situações de emergência, viagens curta e longa duração e realização de horas extras etc.
N2	Determinado a superar seus limites e fazer o trabalho melhor do que o esperado	<ul style="list-style-type: none"> • Planejar o seu trabalho para minimizar imprevistos, otimizar tempo e recursos disponíveis; • Propõe alterações específicas nos processos e ferramentas que utiliza, buscando maneiras mais precisas/ eficientes para superar as metas e otimizar recursos e resultados futuros.
N3	Estabelecer metas desafiadoras e realistas para si e sua equipe	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar constantemente estabelecer metas desafiadoras e alcançáveis, aumentando gradativamente o nível de dificuldade.

		<ul style="list-style-type: none"> • Revisar, juntamente com sua equipe, metas, objetivos e atribuições para saber onde houver falhas no processo.
N4	Elabora plano e processos para transformar ideias e visões em ações concretas	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver metodologias para avaliar tendências do mercado e ampliar sua visão estratégica; • Em reuniões estimule sua equipe ou individualmente a sugerirem melhorias e aperfeiçoamentos para as atividades que executam.
N5	Garante que as experiências bem sucedidas da companhia estão replicadas em processos organizados e estruturados	<ul style="list-style-type: none"> • Promove e exercita encontros para a discussão de melhores práticas e comunicação de diretrizes, transmitindo os interesses da empresa; • Cria um ambiente de estímulo para novas abordagens, apresentando pessoalmente a iniciativa aos funcionários; • Envolver sua equipe em todo o processo de execução de ações, mantendo-os participativos em cada etapa da realização de um processo.

Tabela 8 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para a competência Comprometimento

9.3.3 Zelo

O resultado de amanhã é fruto de coisas que fizemos no passado. É necessário preservar o patrimônio, valores, conhecimentos e experiências adquiridas para construir um futuro sobre bases sólidas;

9.3.3.1 Zelo pela Empresa

Tabela 9 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para a competência Zelo pela Empresa

Zela pelos valores e imagem da Companhia em tudo o que faz.

	COMPORTAMENTO ESPERADO	AÇÕES DESENVILVIMENTO
N1	Zela pelo patrimônio como se fosse seu e pela imagem da	<ul style="list-style-type: none"> • É responsável em manter limpo e organizado os bens da empresa como: mobiliários, equipamentos, informações,

	empresa	<p>marca, entre outros;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as normas e políticas relacionadas á sua área de atuação e em caso de dúvidas, pede ajuda a pessoas mais experientes.
N2	Pratica os valores da Companhia para assegurar a reputação da marca	<ul style="list-style-type: none"> • Aplica os valores da empresa ao seu trabalho.
N3	Defende e incentiva a prática dos valores para multiplica-los entre os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliza como referência os valores Selettra na interação com seus colegas e/ou subordinados de trabalho; • Transmite os valores e cultura da Selettra de maneira positiva, disseminando-os entre seus colegas e/ ou subordinados; • Defende os valores da Selettra quando estes forem violados ou questionados.
N4	É exemplo dos valores da Companhia e inspira as pessoas a agirem de acordo com eles	<ul style="list-style-type: none"> • Quando discordar das decisões gerenciais, tenta compreender a razão pelo qual foram tomadas e qual será seu impacto na Selettra; • Mantém relacionamento com os clientes internos e externos demonstrando confiança e garantindo o cumprimento dos valores.
N5	Garante coerência entre os valores e cultura da Companhia e as mensagens transmitidas por meio da estrutura, processos, sistemas e símbolos organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda outras pessoas a compreender as necessidades da organização como um todo e a necessidade de decisão pessoal a fim de apoiar o bem estar maior da empresa; • Adota a responsabilidade de que sua postura vai além da sua função do seu cargo que inclui a captura de oportunidades que irão beneficiar a organização como um todo.

Tabela 9 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para a competência Zelo pela Empresa

9.3.3.2 Gestão do conhecimento

Tabela 10 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para a competência Gestão do Conhecimento

Adquire, consolida, registra e dissemina conhecimentos e experiências de sucesso que garantem a perenidade da Companhia.

	COMPORTAMENTO ESPERADO	AÇÕES DESENVILVIMENTO
N1	Aprende com as pessoas que estão diretamente envolvidas com sua área de atuação	<ul style="list-style-type: none"> • Solicita feedback ao seu gestor e pares do seu desempenho, tanto para as atividades (o que devo entregar), quanto para a competência (como devo entregar); • Conhece as normas e políticas de sua área de atuação e em caso de dúvidas solicite ajuda de pessoas mais experientes.
N2	Busca e está atento a informações para a melhoria de sua atividade	<ul style="list-style-type: none"> • Conhece detalhadamente as atividades que realiza em seu trabalho • Mostra com clareza nas suas ações o que pode ser aprimorado.
N3	Multiplica seu conhecimento e experiência sobre o negócio/mercado, sendo reconhecido por isso	<ul style="list-style-type: none"> • Pratica o exercício de preparar uma pessoa de sua área para substituí-lo quando estiver ausente, compartilhando as informações e o conhecimento. • Mantém uma postura aberta para a receptividade das dúvidas, tornando-se referência para os outros membros da empresa para ser seguido.
N4	Articula fóruns para disseminação de conhecimento e experiência entre os negócios da Companhia	<ul style="list-style-type: none"> • Promove atividades em que o trabalho colaborativo seja essencial para o cumprimento de uma tarefa – inclusive com interações entre equipes. • Disponibiliza em sua agenda tanto para colher opiniões e pontos de vista diferentes, quanto para realizar orientações e demonstrações de trabalho/atividades sob responsabilidade de sua equipe/ área.
N5	Garante que o conhecimento adquirido pela empresa está a serviço da formação dos novos líderes	<ul style="list-style-type: none"> • Garante o acesso as informações necessárias: cria indicadores para mensurar a eficácia dos levantamentos realizados, valorizando os melhores contribuidores; • Toma medidas específicas para contribuir e expandir sua rede de relacionamento e contatos, tanto dentro

		como fora de sua organização, de forma a acessar as informações e aprender sobre inovações e avanços da indústria.
--	--	--

Tabela 10 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para a competência Gestão do Conhecimento

9.3.4 Liderança

Os colaboradores são uma vantagem competitiva. São pessoas e não processos, que tem prazer em servir e superar metas. O Líder tem a capacidade de desenvolver sua equipe ajudando-os a atingir o objetivo da empresa.

9.3.4.1 Formação de Equipes

Tabela 11 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para a competência Formação de Equipes

Identifica profissionais de desempenho superior e promove os desenvolvimento das pessoas para formar equipes de alta performance.

	COMPORTAMENTO ESPERADO	AÇÕES DESENVILVIMENTO
N1	Trabalhar em equipe	<ul style="list-style-type: none"> Dissemina proativamente sua capacidade técnica, fortalecendo a atuação da equipe e da companhia;
N2	Fornecer feedback assertivos que indicam pontos fortes e oportunidades de melhorias	<ul style="list-style-type: none"> Delegue atividades, pedindo para que seus funcionários listem aqueles que eles se consideram aptos a realizar. Dê as suas diretrizes necessárias para a entrega delas. Monitorea comportamentos individuais que tenham prejudicado ou ajudaram no desempenho para ser específico na realização do feedback, dando exemplos práticos e justos; Elogia publicamente outros integrantes da equipe por terem executado bem alguma tarefa.
N3	Promove justiça e meritocracia ao reconhecer o desempenho superior	<ul style="list-style-type: none"> Age de acordo ao seu discurso, de maneira a construir credibilidade confiança entre seus liderados e pares;

	e tratar com firmeza o desempenho inferior	<ul style="list-style-type: none"> No caso de surgimento de divergências pessoais ou dentro da equipe, discute com eles em particular, ou seja sabe tratar as divergências de forma a não interferir no trabalho em grupo.
N4	Provê oportunidade de desenvolvimento de acordo com as aspirações individuais e necessidades organizacionais para formar os futuros líderes da Companhia.	<ul style="list-style-type: none"> Pratica a escuta empática. Observa o que é necessário ser modificado para que o outro se sinta melhor ouvido; Tente ciência das fortalezas e oportunidades de cada um e o que seu funcionário deseja fazer ou deseja ser a longo prazo planejando atividades que permitam que eles se desenvolvam.
N5	Orienta direta ou indiretamente os futuros sucessores da Companhia, para garantir a perenidade dos negócios, valores e cultura	<ul style="list-style-type: none"> Sabe a dimensão de sua função para a a sua equipe e age com comportamentos éticos, alinhados à missão, visão e valores da Selettra; Celebre os sucessos obtidos por sua equipe, promovendo-os dentro de sua rede de influências na empresa. Isso contribuirá com o engajamento de seu time.

Tabela 11 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para a competência Formação de Equipes

9.3.4.2 Contribuição a Resultados

Tabela 12 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para a competência Contribuição a Resultados

Uma melhor performance de um líder pode ser alcançada pela adoção de um conjunto de estratégia e ações que sirvam de suporte para o melhor resultado da Companhia.

	COMPORTAMENTO ESPERADO	AÇÕES DESENVILVIMENTO
N1	Mantém-se informado dos resultados e alinhado com as expectativas.	<ul style="list-style-type: none"> Atua com critérios de rentabilidade;
N2	Energiza a equipe para conduzir a empresa a orientações estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> Fornece visão a sua equipe mostrando o papel de execução e o que as ações tratarão de benefícios

		<p>individuais e coletivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Considerando que é o exemplo seguido em sua equipe, busca desempenhar de maneira a gerar maior comprometimento da equipe.
N3	Promove a efetividade e comprometimento da equipe por clareza de direção e avanços conquistados	<ul style="list-style-type: none"> • Reserva em sua agenda tempo para revelar as metas individuais e abrir-se para receber feedback e opiniões da sua equipe.
N4	Provê orientações e recursos para colocar em prática a estratégia sugerida	<ul style="list-style-type: none"> • Em caso de alterações nas metas dos objetivos a serem alcançados, reúne a sua equipe para comunicar os impactos nos resultados e encontrar uma alternativa que esteja melhor engajada; • Compartilha as conquistas de sua organização, fortalecendo o papel de cada colaborador na entrega dos resultados de alta performance.
N5	Inspira toda a Companhia a abraçar ideias e ações que garantem o resultado a ser alcançado	<ul style="list-style-type: none"> • Celebre o sucesso obtido por sua equipe, dando oportunidade ao seu colaborador de receber a participação nos lucros da empresa. Isso contribuirá com o engajamento de sua equipe;

Tabela 12 – Comportamento esperado e Ações de Desenvolvimento para a competência Contribuição a Resultados

9.4 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS TÉCNICAS OU METAS

As metas por cargo e função podem ser definidas por grupos ou setores com base na descrição do cargo e o nível de complexidade exigido. O modelo abaixo na tabela 13 descreve um modelo de avaliação por competências Técnicas que aqui substituímos as tradicionais metas individuais com peso de 40%, a serem aplicadas na avaliação de desempenho.

O Avaliador credita um valor de 1 a 10, onde 1 é o mínimo e 10 o valor máximo. O resultado é calculado pela fórmula:

$$\text{Resultado} = (\text{Avaliação} * \text{Peso}) / 10$$

CARACTERÍSTICA	CONCEITO	PESO	AVALIAÇÃO (de 1 a 10)	RESULTADO
Registro de dados	Registra todas as modificações ocorridas na montagem, para futuras atualizações de projetos	20%		
Atividades	Realiza suas atividades com menor índice de erros, seguindo as especificações dos projetos recebidos.	5%		
Metas	Trabalhos entregues no prazo pré definido pelo gestor do projeto.	15%		
Capacidade Analítica	Entendimento e análise do motivo do desenho técnico, documentação recebidas quando for convocado para atuar em um trabalho.	20%		
Conhecimento de Procedimentos	Demonstra conhecimento dos processos, apresentando informações coerentes à dúvidas levantadas pela gestão e funcionários, informando devidamente os procedimentos vigentes	20%		
Atuação no Campo	Sabe entender e esclarecer as dúvidas do cliente bem como mantém seu superior informado das ocorrências existentes no trabalho executado	15%		
Organização e Limpeza	Manter a mesa e seu local de trabalho limpo e organizado, ferramentas e materiais de trabalho em geral guardados após encerramento das atividades	5%		
TOTAL		100%		

Tabela 13 - Avaliação de desempenho Técnico ou metas.

9.5 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS

Para a avaliação por competência sugere-se um peso de 60%, onde as competências exigidas para o cargo são analisadas individualmente com base no comportamento esperado e relacionadas conforme descrição dos níveis de complexidade respectivos. Os quatro modelos de formulários a seguir conforme tabela 14, formam a base do Guia de Avaliação, onde o avaliador utiliza como um gabarito a cada ponto avaliado, por dimensões de competência conforme apresentado anteriormente sendo eles: Relacionamento, Excelência, Zelo e Liderança.

COMPETENCIA COMPORTAMENTAL				
COMPETÊNCIA	ALVO	PESO	AVALIAÇÃO (de 1 a 5)	% ALCANCE
Disciplina	N2: Utiliza e monitora os equipamentos e ferramentas a serem utilizadas em seu local de trabalho	2	2	100%
Assiduidade e Pontualidade	N2: Possui assiduidade e pontualidade de acordo a norma da empresa estabelecido no manual do	2	2	100%
Espirito de Equipe	N2: Solicita opinião de outras pessoas e as incorpora a sua conduta	2	3	115%
Excelencia e Criatividade no Trabalho	N2: Executa e analisa melhorias no seu trabalho com perfeição a ele designado	2	2	100%
Comprometimento	N2: Determinado a superar seus limites e fazer o trabalho melhor do que o esperado	2	2	100%
Zelo pela Empresa	N2: Pratica os valores da Companhia para assegurar a reputação da marca	2	3	115%
Gestão do Conhecimento	N2: Busca e está atento a informações para a melhoria de sua atividade	2	2	100%
Formação de Equipes	N2: Fornece feedback assertivos que indicam pontos fortes e oportunidades de melhorias	1	1	100%

Contribuição a Resultados	N2: Energiza a equipe para conduzir a empresa à orientação estratégica	1	2	115%
----------------------------------	--	---	---	------

Tabela 14 – Competência Comportamental

O Avaliador credita um valor de 1 a 5, onde 1 é o mínimo e 5 o valor máximo alcançado pelo colaborador. O resultado é calculado pela fórmula:

$$\text{Alcance (\%)} = 1 + (\text{Avaliação} - \text{Peso}) * 15\%$$

9.6 RECOMENDAÇÕES

O resultado das competências também é apresentado a partir da análise de 2 pontos de vista, ou seja, de seu avaliador e do avaliado através da auto avaliação. Com isso se determina um modelo de avaliação 180°, o qual atualmente é aplicável dentro do nível de maturidade que os colaboradores apresentam. O modelo a seguir conforme tabela 15 propõe um conjunto de perguntas, as quais complementam os modelos apresentados anteriormente.

Avaliação de desempenho 180° - maturidade		
Avaliação	Feedback Gestor	Auto avaliação
Quais os seus pontos fortes?		
Quais os pontos de melhoria?		
Quais as suas oportunidades de desenvolvimento?		
Quais são os delimitadores e grandes dificuldades?		

Tabela 5 - Modelo para avaliação de desempenho em 180°

9.7 CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi propor um modelo, para atender a ambição de crescimento com rentabilidade e posicionamento da Selettra, formando pessoas comprometidas e motivadas.

O que mudou em relação a antes do guia é que agora são 9 comportamentos comuns aos colaboradores. Cada comportamento possui até 5 níveis de complexidade, tornando mais objetiva a avaliação.

Os níveis crescem em complexidade, onde cada um deles possui o comportamento esperado para um grupo de cargos. Eles são cumulativos conforme a evolução da competência.

O modelo orienta o colaborador quanto ao que é esperado dele, facilitando a melhoria do desempenho e alcance de resultados. Além disto, a avaliação de desempenho será mais objetiva.

Avaliando junto com seu gestor como foi seu desempenho dentro dos níveis esperados para seu cargo, facilmente o colaborador sabe se atingiu o alvo esperado e o gestor pode auxiliar no desenvolvimento com feedbacks e plano de ação.

Baseado em todo o processo de avaliação e feedbacks, pode-se traçar um plano de desenvolvimento pessoal, entende-se que nessa etapa podem ser identificadas ações de melhoria, as quais devem ser acompanhadas pelos gestores.

9.8 POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Esta ferramenta cria uma rotina de Feedback dos gestores para seus colaboradores com registro dos dados. Além de propor forma de desenvolvimento do colaborador e também fazer com que o colaborador se auto avalie.

Um possível desdobramento será um Sistema de bonificação diferenciada por desempenho, além de um Banco de Competências que pode ser indicativo nas demandas da empresa.

10 ANEXOS

Estrutura Organizacional



Figura 1 - Selettra: Estrutura Organizacional

Crescimento Organização

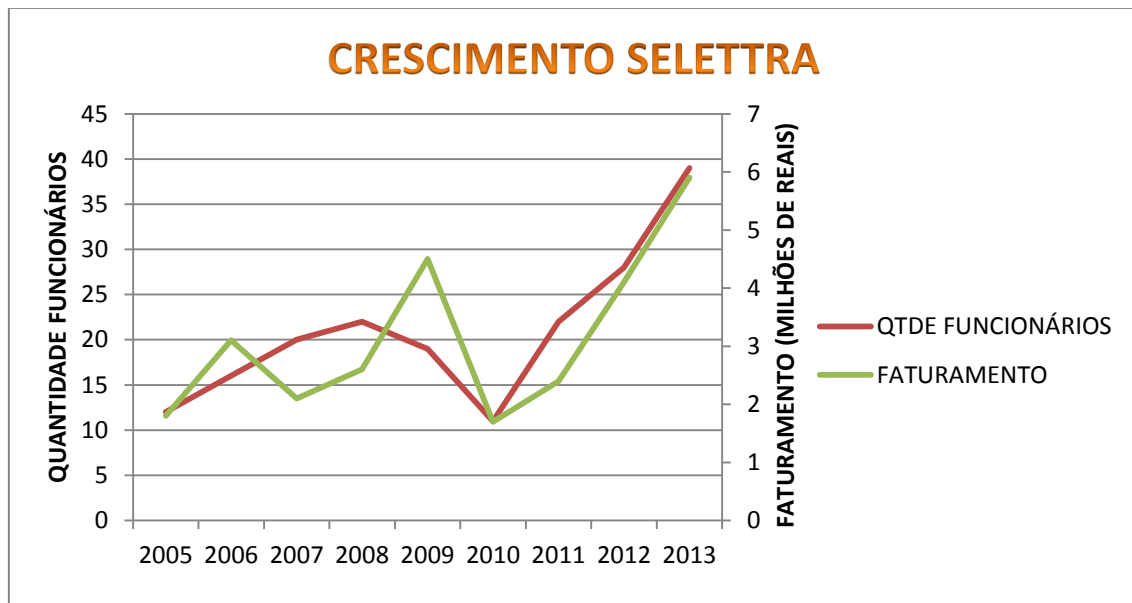


Figura 2 - Selettra: Crescimento Selettra nos últimos anos