



**ALEXANDRE DE OLIVEIRA
CAROLINE A. M. DA RÉ
CLAUDIA PINKOSKI
MARIA FERNANDA M. GUIMARÃES
MONICA R. ZAMPIRI
RICHARDT STEIL**

**A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE RH PARA A
MELHORIA DOS PROCESSOS DE GESTÃO EM UMA
EMPRESA MULTINACIONAL**

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 Executivo

Orientador: Prof. Aneli Maria Martins da Silva

Curitiba – PR

2013

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso

A utilização de ferramentas de RH para a melhoria dos Processos de Gestão em uma empresa multinacional

Elaborado por Alexandre de Oliveira, Caroline da Ré, Claudia Pinkoski, Maria Fernanda Guimarães, Mônica Zampiri e Richardt Steil 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, 06/05/13

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Aneli Maria Martins da Silva

Professor Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Maria Fernanda Guimarães, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG/11 do Programa FGV Management, realizado no período de 1/08/11 a 1/02/12, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **A utilização de ferramentas de RH para a melhoria dos Processos de Gestão em uma empresa multinacional**, é autêntico e original.

Curitiba, 06/05/13.

Maria Fernanda Monteiro Guimarães

Dedicamos este trabalho de conclusão de curso especialmente aos nossos familiares que nos deram apoio durante todo o curso, tendo paciência e nos amparando nos momentos em que tivemos que abrir mão do convívio com eles em nome dos estudos.

Resumo

A prática de Gestão de Pessoas têm impacto direto nas organizações e nas relações, influenciando na motivação dos funcionários e colaborando com um ambiente favorável para o trabalho. Este trabalho apresenta o conceito, implantação e os resultados de duas ferramentas estratégicas de Recursos Humanos oferecidas aos gestores de uma empresa multinacional, onde estas diretrizes são cascateadas para todas as unidades no mundo. Também será abordado como se dá a comunicação neste momento e como os gestores desta empresa utilizam a ferramenta para a gestão das pessoas.

Uma das ferramentas é o Programa de Acompanhamento, que foi criado para diminuir impactos de integração em seus seis primeiros meses de atividade e acabou evidenciando uma oportunidade de melhoria para reduzir problemas de gestão. Uma vez que os problemas através do programa são levantados e identificados, eles podem ser levados ao conhecimento do gestor e serem tratados antes que o colaborador resolva se desligar da empresa. Mais ainda, os principais pontos mapeados através do programa, ajudam os líderes a conhecerem melhor suas equipes e aproveitarem o melhor de seus potenciais.

A segunda ferramenta é a Avaliação de Desempenho utilizada pela maioria das organizações atualmente para aprimorar seus processos de maneira geral. Cada organização escolhe uma metodologia para este processo, mas o conceito é que os funcionários passem por esta etapa onde os resultados obtidos de seu trabalho são avaliados e os gestores possam usar esse momento para direcionar as ações seguintes no atingimento das metas da empresa.

O momento de avaliação envolve dar *feedback* ao colaborador e como o processo criado pela empresa só define um momento anual para que isto aconteça. Esta prática deve ser rotineira na vida dos líderes das organizações.

Em ambos os casos, os gestores devem conhecer e analisar como utilizar estas ferramentas de forma assertiva, bem como compreender o processo em si e suas potencialidades para aprimorarem suas práticas de gestão.

Palavras Chave: Liderança, Gestão de Pessoas, Clima Organizacional, *Feedback*

Abstract

People Management practices have direct at organizations and relationships, influences employee motivation and supports a healthy and pleasant work environment. This paper presents the concept, implementation and the results from the use of two strategic Human Resources tools offered to managers of a multinacional company, where these guidelines are cascade to all units over the world. Another subject treated will be how is the communication process at this moment and how the managers from this company use these tools for managing people.

One of the tools is the 'New Hires Follow Up Program', created to reduce impacts of the induction process in the first six months of activity and by chance highlighted an opportunity of improvement to reduce management problems. Once problems are raised and indentified by the program, they can be brought to the attention of managers and be treated before the new employees decides to resign from the company. Moreover, the main problems pointed through the program helps leaders to better know their teams and to get the best of their potential.

The second tool is the Performance Evaluation, used by most of the organizations nowadays to improve their processes in general. Each organization chooses a methodology for this process, but the concept is that the employee pass though a stage where the results of his work are evaluated and that managers at this moment can use this time to direct the next actions to reach the company goals.

The moment of the evaluation involves giving feedback to the employee and the process created by the company only sets an annual formal time for this to happen. This practice should be routine in the lives of the leaders from organizations.

In both case, managers must know and analyze how to use these tools in an assertive manner, as well as understand the process itself and its potential to improve their management practices.

Key Words: Leadership, People Management, Organizational Enviroment, Feedback

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos profissionais das empresas em que atuamos nossos times, pares e superiores que serviram de base para este trabalho, pois, lidar com pessoas é sempre desafiador.

Agradecemos também a Deus que nos guia pelo caminho da vida e do conhecimento.

Agradecemos à empresa multinacional de grande porte do segmento automotivo que serviu de objeto de estudo para o este projeto de conclusão de MBA no ISAE – FGV.

SUMÁRIO

Resumo	5
Agradecimentos	7
1.INTRODUÇÃO.....	10
2.FERRAMENTAS EMPRESA MULTINACIONAL	14
4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....	28
5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	29
6. ANEXOS	311

1. INTRODUÇÃO

A busca por resultados, hoje em dia, esta cada vez mais ligada a Gestão de Pessoas. As grandes companhias reconhecem que, para obter os resultados esperados, precisam elencar sua estratégia financeira a um grande capital, “O Humano”. Dentro dessa visão de capital humano, tem-se que levar em consideração que não se administra somente ativos econômicos ou patrimônios industriais, e sim pessoas.

Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar com as pessoas. Fazer de cada um verdadeiro administrador de suas funções ou em qualquer atividade que deva executar. Assim, organizações e pessoas constituem a base fundamental na qual funciona a Administração de Recursos Humanos. (CHIAVENATO, 2006, p. 21)

Esses recursos humanos podem se tornar o grande patrimônio das companhias e a Gestão de Pessoas se evidencia como o grande responsável pelo crescimento e perenidade do novo mercado, levando em consideração o número de serviços, produtos e ofertas de mercado.

Mas o que é Gestão de Pessoas?

Para Chiavenato,

Gestão de pessoas “é o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações. Assim, todos os gerentes são, em certo sentido, gerentes de pessoas, porque todos eles estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento”. (2005, p. 9)

Estes gestores são os que definem como as relações vão se dar, dependendo de como faz a Gestão das Pessoas dentro de uma empresa. Uma pesquisa realizada pelo Instituto Gallup, apontou que 84% dos profissionais que pedem demissão de uma empresa, afirmaram que o principal motivo de sua saída é o relacionamento com seu superior imediato. Para a área de Recursos Humanos, o motivo de desligamento de pessoas que pedem demissão (índice de *turnover*) é um importante indicador para medir o clima organizacional e como as relações entre as pessoas e especialmente entre gestores e seus times se dão.

Quando se pensa em clima organizacional, também não se pode deixar de levar em consideração toda a influência que as relações interpessoais têm nos ambientes das organizações. O ser humano é um ser relacional, que depende das interações, da comunicação e da troca com os demais para se sentir pertencente a um grupo e desta forma se desenvolver e contribuir para o crescimento do mesmo.

O clima organizacional está diretamente relacionado ao processo de satisfação dos colaboradores. O relacionamento do grupo influi inteiramente na motivação humana, podendo propiciar boas relações e avaliações completas das atividades realizadas pelos colaboradores. No entanto, existe o clima organizacional desfavorável que implica um grande impacto na empresa.

Todavia, para Chiavenato:

Quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou barreiras à satisfação das necessidades, o clima organizacional tende a abaixar-se, caracterizando-se por estados de depressão, desinteresse, apatia, descontentamento etc., podendo, em casos mais críticos, chegar a estados de agressividade, desordem, discordância etc., típicos de ocasiões em que os participantes se confrontam abertamente com a organização. (2001, p. 156)

Se estas relações são produtivas, saudáveis e agregam valor ao indivíduo, este certamente se sentirá motivado a participar do trabalho em time e dar resultados significativos para a organização em que está inserido. A liderança é sem dúvida tema chave nesta questão e pode influenciar de maneira positiva ou não na motivação das equipes.

Se a liderança é fator de grande influência em todas estas questões, mais uma razão para que as organizações se preocupem em ter líderes engajados com o bom clima organizacional, que favoreçam as interações entre os funcionários, que saibam ouvir e considerem as opiniões de todos, que tenham clareza nos valores, nas relações e que se preocupem verdadeiramente com as pessoas, além de terem a competência técnica para a atividade, que também é bastante valorizada.

Para auxiliar os gestores na atividade de gestão de pessoas as companhias buscam ferramentas, desenvolvem e/ou aprimoram instrumentos que possam melhorar o clima organizacional.

Na empresa de máquinas agrícolas e de construção aqui chamada de Empresa C foi criado um Programa de Acompanhamento de novos funcionários. O objetivo deste programa é obter respostas sobre sua percepção sobre aspectos de relacionamento, clima organizacional, liderança e assim avaliar e medir a adaptação de novos colaboradores durante os seis primeiros meses de atividade nesta organização. A área de Recursos Humanos responsável pela implantação do programa na Empresa C, procurou minimizar dificuldades de adaptação e reduzir um possível *turnover* entre os novatos. Além disso, procurou promover uma maior interação entre gestor e funcionário durante este período de integração na empresa.

Outra ferramenta de gestão disponibilizada pela área de Recursos Humanos foi a Avaliação de Desempenho. As empresas cada vez mais utilizam também da avaliação das pessoas e de suas competências comportamentais para o atingimento dos objetivos do time e da organização.

Para que o gestor utilize a avaliação de desempenho de forma assertiva, ele precisa conhecer seu time, acompanhar as pessoas, pensar no desenvolvimento dessas pessoas, entender como elas podem e precisam contribuir com o grupo para que deem o resultado esperado delas.

Tanto no Programa de Acompanhamento quanto na Avaliação de Desempenho pode-se destacar o uso do *Feedback* como alavanca para o sucesso dos dois processos.

Já o *feedback*, conceito da palavra em inglês amplamente utilizado nas empresas e que significa retroalimentação é discutido em diversos momentos por não ser uma ferramenta simples de ser utilizada adequadamente, mas fundamental para o sucesso e progresso das pessoas.

O Feedback como ferramenta de gestão está diretamente ligado a boa prática do gestor, este pode propiciar um vínculo entre o gestor e o subordinado e direcionar o gestor à um interesse genuíno e uma preocupação com a formação e desenvolvimento do seu time, como resultado disso leva-o ao controle e adequação do resultado esperado e expectativa da organização.

Moscovici afirma que:

No processo de desenvolvimento da competência interpessoal, feedback é um processo de ajuda para mudanças de comportamentos; é a comunicação a uma pessoa, ou grupo, no sentido de fornecer-lhe informações sobre como sua atuação está afetando outras pessoas. Feedback eficaz ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e, assim, alcançar seus objetivos. (p. 94, 2009)

A missão do gestor utilizando ambas as ferramentas é desafiador, por serem processos bastante subjetivos, que exigem treino, empatia e auto conhecimento. Ambas também podem ser consideradas transformadoras, uma vez que pela percepção do outro, o indivíduo se percebe, se reconhece em suas ações. O colaborador consegue saber se está atingindo os resultados esperados, se está amadurecendo, se está se desenvolvendo pelos olhos do gestor.

Por isso é fundamental que o processo seja coerente, transparente e seja bem utilizado pelos gestores das organizações como ferramenta estratégica de trabalho.

É inegável que o gestor é cada vez mais pressionado a dar resultados excelentes às organizações nos dias de hoje. Para conseguir estes resultados, cabe aos gestores se apropriarem dos valores e da cultura da organização em que se inserem, ter uma boa formação

que permitam e que possibilitem tomar as decisões corretas, utilizarem as ferramentas de gestão de forma assertiva e ainda conhecer e se preocuparem genuinamente com as pessoas.

2. FERRAMENTAS EMPRESA MULTINACIONAL

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico utilizado neste estudo bem como contextualiza-se a empresa onde as duas ferramentas de Gestão foram implementadas e utilizadas. Trata-se de uma empresa líder mundial nos negócios de máquinas agrícolas e de construção. Suportada por aproximadamente 11.300 concessionários espalhados em 170 países, a Empresa C traz a herança de duas marcas com a força e os recursos de suas organizações globais. A empresa tem atuação global, e no Brasil, a empresa possui unidades de produção e de pesquisa e desenvolvimento em quatro cidades: Curitiba (PR), Contagem (MG), Piracicaba (SP) e Sorocaba (SP).

Além disso, a Empresa C possui centros de distribuição e logística em Sorocaba (SP) e Cuiabá (MT), estrategicamente localizados para atender aos pedidos das concessionárias com máxima eficiência. Suas plantas industriais no Brasil estão entre as mais modernas do mundo, pois abastecem o mercado interno e exportam seus produtos para mais de 80 países.

Com uma estrutura global e matricial, buscando atender a expansão de mercado e a crescente demanda da empresa na América Latina, a área de Recursos Humanos da Empresa C conta com uma estrutura de 60 pessoas onde são feitas atividades de Folha de Pagamento, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Comunicação Interna e Ações de Envolvimento de Funcionários, Responsabilidade Social, Remuneração, Benefícios, Gestão de Expatrios, Segurança do Trabalho e Meio Ambiente e Saúde Ocupacional. A área presta suporte a cerca de 5.000 funcionários nesta região.

É a área de Recursos Humanos que dá suporte e que oferece algumas ferramentas para apoiar o processo de Gestão de Pessoas. A ferramenta apóia os gestores a fazerem e criarem as regras atreladas a várias ferramentas e/ou competências dos seus colaboradores. Desta forma, administrar um grupo de pessoas vai além do simples fato de qualificá-las tecnicamente.

A tarefa da administração é a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira mais adequada a situação. (CHIAVENATO, 1997, p.12)

Sendo assim, no ano de 2008 a responsável pelos subsistemas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoas dentro do departamento de Recursos Humanos, foi

quem idealizou e implementou o Programa de Acompanhamento de novos funcionários, com objetivo inicial de reduzir os impactos de adaptação dos novos admitidos, uma vez que a empresa estava constantemente ampliando seu quadro de funcionários. Havia vários relatos por parte dos novatos diretamente à área de Recursos Humanos sobre a dificuldade de obter informações, de encontrar pessoas dentro da organização e da falta de recursos / ferramentas de trabalho mesmo após um longo prazo de sua data de admissão.

Com a implantação do Programa foi criada também a figura do “padrinho” nas áreas. O papel do padrinho é justamente de facilitar a integração dos novatos, esses padrinhos poderiam ser os próprios gestores das áreas ou alguém com maior senioridade dentro da área e que possa servir de referência ao novato para qualquer questão do dia a dia que pudesse surgir durante o período de adaptação.

Outro objetivo da implantação deste Programa de Acompanhamento era fazer com que o gestor se implicasse no processo de adaptação do novo funcionário, que ele mesmo ajudou a contratar. Muitas vezes, a área de Recursos Humanos percebia que o funcionário era selecionado pelo gestor e contratado pela empresa, mas depois da admissão a chefia não dava o acompanhamento necessário para o desenvolvimento do novo colaborador, deixando-o descobrir as coisas por si só.

A segunda ferramenta oferecida é a de Avaliação de Desempenho que é o processo que identifica a *performance* dos profissionais através da mensuração de seus objetivos e das suas competências comportamentais. As organizações necessitam de um programa para avaliar através de um processo de *feedback* e rever suas estratégias, métodos de trabalho, minimizando os efeitos da tendência à entropia, ou seja mensurar a parcela de energia que não pode mais ser transformada em trabalho, melhorando assim suas práticas.

Para CHIAVENATO,

A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função. (1981, p.189).

Na empresa estudada, o processo de Avaliação de Desempenho é conduzido pelos gestores em linha com as diretrizes globais que são traduzidas pela pessoa responsável pela área de Talento e Desenvolvimento da região. O *CEO (Chief Executive Officer)* do Grupo Fiat, da

qual a empresa também faz parte, chama-se Sergio Marchionne. Foi ele quem definiu as competências chaves para todos os funcionários que trabalham nas empresas do grupo e resumiu a mudança de cultura que ele está promovendo na empresa em cinco princípios chaves que devem ser entendidos por todos os colaboradores da empresa.

Para ele empresas do grupo Fiat devem ser: *Best in Class* (melhores na categoria), ou seja, quando se pensa em máquinas agrícolas ou de construção, que seja o nome Empresa C que venha a mente das pessoas pela excelência em seus serviços. Estes cinco princípios servem de visão, missão e valores da empresa. São eles:

1. Somos uma organização meritocrática.
2. A liderança é uma função ligada à gestão de mudanças e de pessoas.
3. Nós adotamos e valorizamos a competição.
4. Visamos alcançar o melhor desempenho do setor.
5. Fornecemos o que prometemos.

Dentro dos dois primeiros conceitos, o de Meritocracia (onde aquele que tiver a melhor *performance* é melhor recompensado) a liderança é uma função ligada a gestão de mudanças e de pessoas, Marchionne ainda definiu 16 comportamentos ligados a estes dois princípios e que são utilizados como as competências chaves que os funcionários devem ter para atuar nas empresas do grupo. Destes 16 comportamentos, 8 estão ligados à liderança de mudanças e 8 estão ligados a liderança de pessoas (e estes comportamentos se aplicam a todos que façam gestão de pessoas ou não). O que ele prega é que “todos tem que ser responsáveis por seus comportamentos e desenvolver estas competências comportamentais”.

Os comportamentos de liderança de mudança são: adotar e valorizar a competição, procurar a descontinuidade, ter paixão por alcançar resultados, ter energia para entregar, fornecer o que prometemos, manter as coisas simples, agir de maneira rápida e decisiva, agir com integridade.

Já os comportamentos da liderança de pessoas são: conduzir as pessoas além daquilo que elas acreditavam ser possível, e dar a elas liberdade de ação, garantir liberdade de informação, manter as pessoas responsáveis, exigir, compartilhar e recompensar o sucesso, gerar otimismo por meio de uma visão focada no cliente, tomar decisões difíceis, compor somente as melhores equipes e desenvolver líderes, tratar as pessoas com dignidade e justiça.

Todos nós devemos desenvolver estas competências comportamentais e somos responsáveis por nosso comportamento.

Estas são as competências comportamentais que são avaliadas no processo chamado de *PLM – Performance and Leadership Management*, traduzido como Avaliação de *Performance* e Liderança ou Avaliação de Desempenho que é conduzido na Empresa C.

O líder precisa entender que a Avaliação de Desempenho é uma de suas principais atribuições, como explica WELCH:

E como não há lei que garanta sua seriedade, e tampouco nenhuma equipe de auditoria, cabe a cada chefe que faz uma avaliação – com o apoio vigoroso de RH – assumir essa responsabilidade como uma de suas principais atribuições. (2005, pag. 99).

Este ponto de vista ressalta o quanto é importante o gestor atual observar que, para obter grandes resultados, este tem que buscar novas formas de gerir sua equipe. Os objetivos não são simplesmente subtrair de seus colaboradores conhecimento e habilidade técnicas.

O gestor atual tem por objetivo expor ao seu colaborador de modo que este possa vivenciar situações para seu desenvolvimento e aprimoramento profissional.

Para Dutra,

Processos que objetivam estimular e criar condições para o desenvolvimento das pessoas e da organização são mais sensíveis a abordagem por competência. O nível de desenvolvimento de uma pessoa determina a expectativa da organização sobre o seu desempenho. Pessoas com alto nível de maturidade e autonomia de ação recebem desafios profissionais deferentes de outras com baixo nível de maturidade e autonomia de ação. (2004, p. 69)

Enquanto que para Vroom,

O primeiro passo para esta abordagem consiste na reformulação do papel dos funcionários no sistema de avaliação. Eles devem fazer uma auto-avaliação, identificando não apenas seus pontos fracos, mas seus pontos fortes e seus potenciais. Deixam de serem objetos passivos e passam a ser agentes ativos da avaliação de seu desempenho. (1997, p.201)

Podemos encontrar diferentes métodos de avaliações de desempenho utilizadas pelas empresas, estas podem ser informais ou formais, de acordo com a sua história e cultura organizacional.

Informais - quando é acatada a opinião do superior imediato de como descreve o desempenho de um colaborador dentro da organização.

Segundo Freitas,

A avaliação informal que ocorre ao longo do caminho da avaliação formal; aparecendo como registro, como comentários, contribuindo

parcialmente aos comentários formais, fornecendo as bases para feedback sobre o desempenho e implicando um preditor ou provável desempenho na avaliação formal. (1995, p.145)

Formais - quando se utiliza de ferramentas previamente construídas de acordo com que se institui como comportamento desejado para um determinado cargo. Esses métodos são adaptados de acordo com o cargo, com as necessidades da empresa, assim como os critérios de avaliação.

Para Gillen,

A avaliação formal tem raízes nas grandes organizações burocráticas, onde era normal dizer aos funcionários qual seu desempenho, que treinamento deveriam receber, para que cargos deveriam ser transferidos e em que níveis seriam promovidos. A avaliação anual era a maneira pela qual as informações relevantes eram comunicadas. (2002, p.7)

LEME define seis regras básicas para avaliação de desempenho:

- Não é possível implantar a avaliação de desempenho iniciando-se pela avaliação;
- É necessário que haja um período razoável entre a implantação do processo de avaliação (o empenho) e o momento da avaliação de desempenho;
- É preciso deixar claro qual o resultado esperado e como acontecerá a avaliação;
- O avaliador precisa estar preparado para avaliar;
- É necessário apresentar o resultado ao avaliado;
- Não assumir o que não é possível de ser cumprido. (2006, p.13)

Os ciclos de avaliação de *performance* na Empresa C formais são anuais e o processo todo é gerido através de uma ferramenta eletrônica dentro de um módulo do *SAP* (*software* que armazena a ferramenta). Além das competências comportamentais, os colaboradores devem também ter objetivos tangíveis, que devem ser alcançados durante o ano e que serão avaliados juntamente com as 16 competências definidas pelo *CEO* (*Chief Executive Officer*) do Grupo Fiat.

Definir objetivos claros e mensuráveis é um passo fundamental neste processo de Gestão de Desempenho, pois deve garantir que a Empresa C como um todo através de seus colaboradores atinjam ou ultrapassem as metas corporativas anualmente.

O subordinado deve saber e entender como o gestor vê, avalia e pode orientar no seu desempenho, onde estão as melhores práticas e quais as expectativas com relação a sua entrega, para que haja um alinhamento entre as demandas da organização e as entregas de

ambos. Essa visão mais crítica e analítica que pode ser proporcionada ao gestor é uma das competências necessárias para o sucesso do posterior *Feedback* e exige habilidade de autoconhecimento e auto percepção, bem como capacidade de analisar o comportamento do outro conscientizando-se de suas necessidades.

O gestor e colaborador devem também incluir na ferramenta as necessidades de desenvolvimento para aquele ano e as aspirações profissionais que possui. São realizados periodicamente treinamentos aos gestores para que se habituem aos conceitos de liderança usados na Empresa C, ao processo de inserção dos objetivos, de avaliação de desempenho e por fim de *feedback*. Estes treinamentos também são direcionados de acordo com a senioridade do gestor na empresa e o quanto ele domina estes processos ou não.

Na intranet da empresa também são disponibilizados *links* e tutoriais para que os gestores possam consultar a qualquer momento os conceitos e aplicação da ferramenta.

O gestor da Empresa C se preocupa efetivamente com as pessoas, com seu desenvolvimento humano e profissional, por isso utiliza o *PLM – Performance and Leadership Management*, para medir a aderência da expectativa da organização com a real qualidade de seus processos, principalmente no que se refere as competências definidas pelo CEO.

Na Empresa C, o ciclo de Avaliação de *Performance* e Liderança (Desempenho) se dá da seguinte forma:

- ✓ Janeiro e Fevereiro - o colaborador acessa a ferramenta e faz uma proposta de objetivos.
- ✓ Março – o gestor deve revisar e certificar os objetivos propostos pelos seus funcionários na ferramenta.
- ✓ Março a outubro – funcionários trabalham para atingimento das metas estipuladas e de acordo com os princípios comportamentais de liderança de mudança e liderança de pessoas.
- ✓ Outubro – início das auto avaliações e avaliações do gestor/subordinados com *ranking* forçado, onde os gestores devem distribuir seus colaboradores de acordo com as avaliações. Devem haver 10% com avaliações a melhorar, 70% com avaliações que atendem as necessidades, 20% de avaliações que superam as expectativas.
- ✓ Novembro e Dezembro – avaliações finais, calibrações dentro do processo.

- ✓ Janeiro e Fevereiro – *feedbacks* formais sobre a avaliação de desempenho e pagamento de bônus de *performance* ligada ao resultado geral do PLM de cada colaborador.

No final do ciclo, quando os *feedbacks* formais são trabalhados e registrados, percebemos que, ao implantar um programa de Avaliação de Desempenho, a empresa deve estar atenta para esta ferramenta, pois é através dela, de um *feedback* de sucesso, que o gestor e colaborador percebem as suas necessidades, pontos fortes e fracos e sua aderência a expectativa do trabalho.

Ainda no decorrer do ciclo, o gestor e colaborador devem também incluir na ferramenta as necessidades de desenvolvimento para aquele ano e as aspirações profissionais que possui. São realizados periodicamente treinamentos aos gestores para que se habituem aos conceitos de liderança usados na Empresa C, ao processo de inserção dos objetivos, de avaliação de desempenho e por fim de *feedback*. Estes treinamentos também são direcionados de acordo com a senioridade do gestor na empresa e o quanto ele domina estes processos ou não.

Nesse sentido, os gestores devem estar preparados para que o diálogo entre eles e seus subordinados sejam o mais produtivo possível, substituindo o controle pelo envolvimento, pois as necessidades e diferenças individuais permeiam todo o processo.

De acordo com Souza et al. (2007),

Além de treinamento, a preparação dos gestores também deve envolver aspectos comportamentais, uma vez que o desempenho humano deriva tanto das relações de trabalho quanto das relações humanas.(2007, p. 34)

O *Feedback*, além de ferramenta de gestão, para o desenvolvimento individual e da equipe, também tem seu uso na Avaliação de Desempenho e pode ser de grande importância nas práticas de *Coaching* e solução de conflitos, fazendo com que, através do alinhamento da comunicação, possa ser fundamental para reposicionamento de identidade pessoal e profissional dos envolvidos.

Como resultado da implantação do processo de Avaliação de *Performance* e Liderança (Desempenho), a área de Recursos Humanos através dos consultores internos monitoram todas as etapas que o ciclo prevê. Desde a inserção correta de objetivos alinhados com as estratégias do negócio até o momento do *feedback*, o consultor de RH consegue dar suporte ao gestor dentro da filosofia que a empresa mantém.

O quadro 1 mostra o número de avaliadores (gestores) da Empresa C América Latina em 2012.

Quadro 1: comparativo países dos gestores:

Países dos Gestores		Novos para Avaliação		
País	Localidade	Não	Sim	Total
Argentina	Buenos Aires	5	8	13
	Cordoba		4	4
Brasil	Belo Horizonte	44	13	57
	Curitiba	72	21	93
	Curitiba Credit	21	12	33
	Piracicaba	10	4	14
	Sorocaba	44	21	65
Estados Unidos	Ft. Lauderdale	2		2
Total geral		198	83	281

Fonte: Empresa C

São estes os gestores que tem a missão de avaliarem seus colaboradores de forma justa e transparente, com critérios objetivos. Que devem conhecer o processo, os comportamentos de liderança e ainda dar *feedback* constantes sobre o desempenho dos colaboradores de seus times.

A troca de ideias constantes e a frequência da utilização da ferramenta demonstra a preocupação do gestor quanto ao relacionamento com seu time, seus subordinados e com a organização, e reafirma o quanto a sua correta aplicação pode ajudar a melhorar o direcionamento correto da energia atribuída ao trabalho executado.

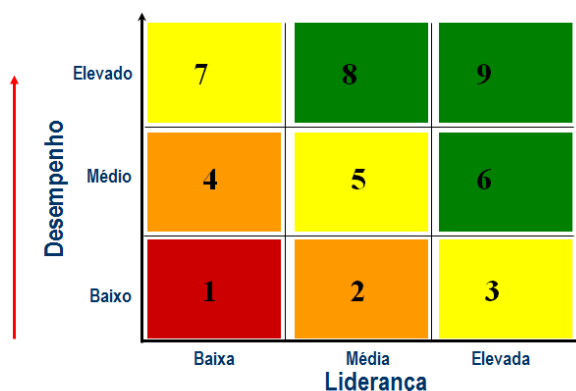
Os gestores devem avaliar cada um dos itens de comportamento como baixo, médio ou alto. E o quanto esses comportamentos são evidenciados no dia a dia ao atingimento dos objetivos / metas estipulados para o ano também são atribuídas avaliações de baixo, médio e alto.

A combinação de tudo que está relacionado ao comportamento (seja baixo, médio ou alto) e a *performance* (baixo, médio ou alto) é que define a avaliação geral do colaborador naquele ano.

Esta avaliação final de *Performance* e Liderança (Desempenho) deve seguir o modelo de nove quadrantes, uma adaptação do que Jack Welch já implementou na General Electric.

A figura 1 ilustra o modelo usado na Empresa C para esta avaliação final:

1. Avaliar os resultados em relação aos objetivos.



2. Avaliar o uso de comportamentos de liderança.

FIGURA 1

Fonte: Empresa C

Depois de concluir a avaliação final na ferramenta de PLM, acontece um *ranking* forçado dentro das macro áreas onde a população é distribuída em percentuais distintos em cada um dos quadrantes. Estas calibrações exigem dos gestores uma coerência enorme entre o que o colaborador demonstra na prática, o atingimento das metas e objetivos individuais. Se o gestor não estiver muito próximo do colaborador ele pode perder informações importantíssimas que vão servir de base para o posterior momento de *feedback*. Muitas vezes por ser um *ranking* forçado o *feedback* pode não ser exatamente a real avaliação do superior imediato e esta é uma questão natural que acaba sendo constantemente levantada. E também acaba impactando no momento do *feedback*.

Na Avaliação de Desempenho, as informações levantadas podem demonstrar a falta de *feedback*. Essa falta de *feedback* é refletida por baixo nível de produção; dificuldade de relacionamento; pouca iniciativa; e linguagem corporal, de acordo com Williams (2005).

Oferecer *feedback* eficiente é uma das técnicas mais poderosas de comunicação. Quando melhoramos nossa habilidade de *feedback*, estabelecemos um processo de compreensão, respeito e confiança em uma relação. (p. 59).

Williams (2005) afirma também que:

O *feedback* é um nutriente essencial para a vida. Não conseguimos ficar mais do que alguns minutos sem ar, alguns dias sem água e poucas semanas sem comida. Esses são os três nutrientes fisiológicos mais importantes para os seres humanos. Mas a maioria das pessoas não se dá conta de que para um indivíduo mentalmente saudável o quarto nutriente fundamental é o *feedback*, ele se encontra em uma categoria similar à dos três nutrientes fisiológicos. (p. 23.)

Assim como a Avaliação de Desempenho tem seu papel fundamental na análise dos comportamentos humanos, é importante destacar que para o sucesso e aproveitamento do programa, é preciso que o *Feedback* seja devidamente utilizado para a sua comunicação.

Entendemos que a comunicação assume importância vital para o atingimento dos resultados desejados e para isso há necessidade em direcionar os colaboradores através do *feedback*.

O gestor Empresa C utiliza o *Feedback* no momento da comunicação dos resultados, aproveitando o momento para conhecer seu time, acompanhar seu desenvolvimento e entender como todos os avaliados podem contribuir com a organização.

Percebe-se pelas análises das várias etapas do processo, que os gestores têm que cumprir e garantir a sua credibilidade o qual nem sempre é devidamente acompanhado pelos gestores, gerando uma cultura onde os prazos estipulados para definir objetivos não são atendidos na avaliação de *performance* e no *feedback*.

Durante todas estas etapas, o Consultor de RH envolve-se diretamente na cobrança e monitoramento através da ferramenta no SAP. Também se percebe que alguns gestores tem mais dificuldades do que outros com o processo. Atrasam na definição dos objetivos e não se certificam do que o funcionário propôs. Não informam os colaboradores sobre as expectativas de comportamento, falham na definição de planos de desenvolvimento. Outros ainda falham ao registrar o progresso do colaborador ao longo do ano e por fim no momento da avaliação de desempenho em si, não fazem *feedback* de forma adequada.

Destas, a maior falha identificada é o processo de *feedback* em si que é mal utilizado. Como o processo só obriga os gestores a ter um único momento durante o ano para fazer a devolutiva, os mesmos não sentem necessidade de fazê-lo em outros momentos. Sendo assim, o momento do *feedback* ao invés de ser uma legítima ferramenta de gestão, acaba sendo um momento definido anualmente de receio, expectativas e tensão.

Alguns autores afirmam que o *feedback* de forma adequada não é fácil de ser desenvolvido, para todos os participantes. Para Moscovici:

Os insucessos frequentes na comunicação interpessoal têm indicado, entretanto, que estes requisitos, embora empreendidos e aceitos intelectualmente, não são fáceis de serem seguidos, tanto no processo de dar *feedback* quanto no de receber *feedback*. (2012, p. 96).

Ainda segundo Moscovici o processo de um *feedback* adequado envolve algumas características, como:

- Não julgar.

Descritivo em vez de avaliativo: quando não há julgamento, apenas o relato do evento, reduz-se a necessidade de agir defensivamente e, assim, o indivíduo pode ouvir e sentir-se a vontade para atualizar aquele dado como julgar conveniente. (Moscovici, 2012, pag. 95)

- Específico.

Específico em vez de geral: quando se diz a alguém que ele é "dominador", isto tem menos significado do que indicar seu comportamento em uma determinada ocasião: "Nesta reunião você fez o que costuma fazer outras vezes, não ouviu a opinião dos demais e fomos forçados a aceitar sua decisão para não receber suas críticas exaltadas. (Moscovici, 2012, p. 95)

- Considerar as necessidades de ambos.

Compatível com as necessidades (motivações) de ambos, comunicador e receptor: pode ser altamente destrutivo quando satisfaz somente às necessidades do comunicador sem levar em conta as necessidades do receptor. (Moscovici, 2012, p. 95)

- Foco no comportamento que possa ser modificado.

Dirigido: para comportamentos que o receptor possa modificar, pois em caso contrário, a frustração será apenas incrementada, se o receptor reconhecer falhas naquilo que não está sob seu controle de mudar. (Moscovici, , 2012, p. 95)

- Solicitar e não impor.

Solicitado em vez de imposto: será mais útil quando o receptor tiver formulado perguntas às quais os que o observam possam responder. (Moscovici, 2012, p. 95)

- Momento oportuno.

Oportuno: em geral, o *feedback* é mais útil quanto mais próximo possível após o comportamento em questão, dependendo, naturalmente, da prontidão da pessoa para ouvi-lo, do apoio dos outros, do clima emocional etc. (Moscovici, 2012, p. 95)

- Entendimento claro.

Esclarecido para assegurar uma comunicação precisa: um modo de proceder é fazer com que o receptor repita o *feedback* recebido para ver se corresponde ao que o comunicador quis dizer. (Moscovici, 2012, p. 95)

Muitas vezes o colaborador não tem ideia do que será dito no momento do *feedback*, porque durante o ano o gestor não revisou os objetivos e não planejou as ações desenvolvidas de forma adequada. Fez uma avaliação subjetiva e muitas vezes não ficou próximo do

colaborador fornecendo *feedbacks* constantes de sua atividade, para que ele saiba se está no caminho correto ou não do atingimento das metas organizacionais e individuais.

Segundo Moscovici, todos precisamos de *feedback*, pois nos dá o direcionamento para corrigir nossas deficiências. A superação destas dificuldades está em:

- 1) Estabelecer uma relação de confiança recíproca para diminuir as barreiras entre o comunicador e receptor.
- 2) Reconhecendo que o *feedback* é um processo de exame conjunto.
- 3) Aprendendo a ouvir, a receber *feedback* sem reações emocionais (defensivas) intensas.
- 4) Aprendendo a dar *feedback* de forma habilidosa, sem conotações emocionais intensas. (2005, p. 98)

É possível constatar que o *feedback* sendo aplicado de forma sistematizada e oportuna, tende a tornar a Avaliação de Desempenho uma ferramenta eficaz e de grande importância para o desenvolvimento organizacional. A partir do momento que auxilia na construção de líderes capazes de contribuir para este desenvolvimento, e de equipes que estão abertas a críticas construtivas e a se relacionarem com maior qualidade se a ferramenta de *feedback* não for utilizada de forma adequada pelos gestores ela acaba se voltando contra ele mesmo, porque o time sente insegurança e pode questionar a legitimidade do processo de avaliação como um todo em função de uma surpresa inesperada no momento de *feedback*.

Ao passo que se o gestor utilizar de forma adequada as várias etapas do processo, além de ter uma rotina que ele mesmo defina para dar *feedback*, esse processo deve ser assertivo e eficiente.

Da maneira como o processo de Avaliação de Desempenho na Empresa C é estruturado, só há um momento institucionalizado ou formal para a prática do *feedback*, o que acaba eximindo alguns gestores da responsabilidade de se adotar a ferramenta como uma prática constante e frequente para o desenvolvimento do time. A proposta aqui é que pelo menos durante o ano de avaliação de *performance* hajam mais 3 momentos de *feedback* oficiais dentro do processo já criado. Isso pode ser institucionalizado dentro do processo já existente e a área de Recursos Humanos que já dá suporte às áreas pode continuar ajudando definindo datas e prazos para que esses momentos aconteçam dentro do ciclo de Avaliação de Desempenho.

Não se pode desconsiderar que é um processo maduro e que está se fortalecendo dentro da cultura da organização. No entanto, o momento do *feedback* em si acaba sendo uma prática anual e temida pelas pessoas. Esse momento não deve ser uma surpresa para o funcionário, mas sim uma consequência de tudo o que ele já ouviu de seu gestor durante o ano. Se

houverem reuniões de *feedback* a cada fechamento de trimestre, depois que os objetivos forem definidos nos dois primeiros meses do ano o que é formalizado na ferramenta SAP, certamente haverá mais transparência. Também haverá menos insegurança por parte dos funcionários que podem saber o que fizeram para atingir ou não as metas, bem como se estão se adequando nos aspectos comportamentais exigidos para aquela função.

Da mesma forma, durante o Programa de Acompanhamento, o momento de *feedback* deve ser definido como processo padrão quando o funcionário completar três meses de empresa. Tanto na Avaliação de Desempenho, quanto no Programa de Acompanhamento o *feedback* pode ser uma forma poderosa de transformar o comportamento das pessoas para que elas atinjam os objetivos organizacionais propostos. Em ambos os casos está nas mãos dos gestores que esta seja uma prática corriqueira e ou como no Programa de Acompanhamento que o *feedback* seja parte da rotina do processo em si. Neste caso, deverá também haver a obrigatoriedade por parte do gestor em entrevistar o funcionário na etapa dos 90 dias, dando uma devolutiva sobre pontos de melhoria, competências mostradas até o momento e no que o funcionário se destacou até aquele momento.

Se este processo for fomentado e padronizado como prática, certamente os novatos se sentirão mais seguros e motivados no desempenho das suas tarefas. Poderão corrigir desvios de percurso e saber mais rapidamente o que se espera deles naquele momento. E isso pode ser feito com uma prática simples de *feedback* que hoje não é realizado por todos os gestores da empresa nesse fechamento do período de experiência (três meses de empresa).

Certamente se em ambos os processos, tanto no Acompanhamento de Novos Funcionários como na Avaliação de Desempenho for possível melhorar e padronizá-los os gestores terão ferramentas que agregam valor à Gestão de Pessoas.

Se os gestores seguirem as recomendações em termos de frequência no caso da *performance* e definir um momento para o *feedback* no caso do Acompanhamento de novatos, essa ferramenta será de fato bem utilizada e aproveitada.

3. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho foi identificar algumas ferramentas chaves de gestão em uma empresa multinacional de grande porte e como os gestores dessa organização se apropriam dessas ferramentas em seu dia a dia. Foi possível identificar que nos dois processos chaves que permearam todo trabalho, o Programa de Acompanhamento e a Avaliação de Desempenho são ferramentas chave e bastante estruturadas dentro da Empresa C.

No entanto percebemos que nos dois processos existem possibilidades de melhorias que se aplicadas podem melhor suportar a atividade de Gestão de Pessoas na empresa.

Uma delas é a utilização dos resultados da Avaliação de Desempenho que trazem via de regra muitas questões que são possíveis de ver analisadas, trabalhadas e mudadas e outra não menos importante é a periodicidade de *feedback*. Como podemos observar durante a descrição dos processos nessa empresa vimos que há um momento para um *feedback* formal, todavia, se os gestores aproveitassem essa ferramenta diariamente poderiam compreender melhor seu colaborador e atuar de forma assertiva nas resoluções das questões levantadas muitas vezes num único momento.

4. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Dentro das observações feitas durante a construção desse trabalho o que ficou em grande evidência de melhoria foram os seguintes:

1. Periodicidade de *Feedback*;
2. Avaliação de Desempenho como ferramenta de gestão.

Como observamos na construção teórica do decorrer de trabalho é claro e preciso a necessidade da estruturação de *feedback* e Avaliação de Desempenho. Mesmo depois de muito se ler sobre os assuntos e encontrar nos principais fóruns esses temas, ainda nos deparamos com gestores que mantêm tais assuntos no mundo das ideias e não na prática do dia a dia.

Todavia, não podemos responsabilizar somente esses gestores que de certo modo precisam perceber a necessidade e o ganho que podem ter com o desenvolvimento e internalização dessas ferramentas.

Ou seja, através de uma avaliação de desempenho bem feita esta pode proporcionar ao gestor um vínculo com seus liderados com isso saberá efetivamente como serão as entregas e quais as demandas para execução e alcance dos resultados esperados pela organização.

E esse texto fecha nossa argumentação evidenciando a importância do *feedback* e reforçando que além de fortalecer a gestão contribui para o desenvolvimento do colaborador.

Observando esses itens acreditamos as ferramentas utilizadas para Empresa C poderão fortalecer cada vez mais sua gestão em pessoas.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. A gestão estratégica de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

ARAÚJO, C. G. Luis. Organizações e Métodos: Integrando Comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1986

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. Administração: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, C. W.; BERALDO, D. G. R. Avaliação de desempenho humano na empresa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRIDGES, William. Mudanças nas relações de trabalho. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração: abordagens prescritivas e normativas da administração. 6. ed. rev. atual. São Paulo: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto, Administração de Recursos Humanos, São Paulo: Segunda Edição, Editora Atlas, 1981.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações, Rio de Janeiro: Segunda Edição, Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 6º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos: o capital humano das organizações, 8 ed. São Paulo: Atlas, 2006

DAFT, Richard L. Administração. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

DRUCKER, F. Peter. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, F. Peter. Fator Humano e Desempenho: O melhor de Peter F. Drucker sobre administração, 2. Ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

DUTRA, Joel Souza. Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, Luiz Carlos de. Crítica da Organização do Trabalho Pedagógico e da Didática. São Paulo: Papirus, 1995.

GILLEN, Terry. Avaliação de Desempenho. São Paulo: Nobel, 2002

GOLEMAN, Daniel. Inteligência Emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

HESSELBEIN, Francês, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.

HIPÓLITO, J.A.M.; REIS G. G. A avaliação como instrumento de gestão. In: FLEURY, M. T. L. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

LEME, Rogério. Avaliação de desempenho com foco em competência: a base para remuneração por competência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

LIMA, W.D de., STANO, R.C.T.M.; Pesquisa de Clima Organizacional: como Ferramenta Estratégica de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho. In: XI SIMPEP, novembro 2004, Bauru.

MOSCOVICI, Feia. Desenvolvimento interpessoal: Treinamento em Grupo. Rio de Janeiro: José Olympio Editora, 2012.

PONTES, B.R. Avaliação de desempenho: nova abordagem. São Paulo, 1999.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1996.

SCHERMERHORN, John R. Jr. Administração. 5. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1996.

SOUZA, V. L.; SOUZA, I. B.; SARDINHA, R .L.; ALVES, C. Gestão de desempenho. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

VROOM, Victor, H., Gestão de Pessoas, não de pessoal. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WELCH, Jack. Paixão por vencer. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

WILLIAMS, Richard L. Preciso saber se estou indo bem!: Uma história sobre a importância de dar e receber *feedback*. Editora: Sextante, 2005.

6. ANEXOS

Anexo 1:

PROGRAMA DE ACOMPANHAMENTO DE NOVOS FUNCIONÁRIOS

NOME FUNCIONÁRIO :		MATRÍCULA :
FUNÇÃO / SETOR / ÁREA DE ATUAÇÃO:	CENTRO DE CUSTO:	DATA DE ADMISSÃO:
"PADRINHO" (RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO):	CHEFIA IMEDIATA :	
RESPONSÁVEL PELO ACOMPANHAMENTO RH:		

Esta parte deve ser preenchida pela área de RH após admissão.

Treinamento de Integração Institucional – data: _____

- | | Sim | Não |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Institucional, Cód. de Conduta, Programas de Envolvimento, Com.In terna, etc | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Benefícios e Relações Industriais | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Sistemas de Informação | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Segurança do Trabalho | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Como você avalia seu treinamento de integração institucional na CNH?

() Fraco () Regular () Bom () Muito Bom () Excelente

Sugestões de melhoria:

1ª AVALIAÇÃO - 30 DIAS

1. Está claro para você quem é o responsável pelo seu acompanhamento ("Padrinho")?

() Sim () Não

2. Avalie, em linhas gerais, como tem sido seu período de ambientação para os seguintes aspectos:

A. Ambiente de Trabalho (estrutura, recursos, etc.)

() Fraco () Regular () Bom () Muito Bom () Excelente

B. Relacionamento com colegas:

() Fraco () Regular () Bom () Muito Bom () Excelente

C. Relacionamento com chefia(s):

() Fraco () Regular () Bom () Muito Bom () Excelente

D. A orientação sobre uso dos Benefícios e entrega posterior de cartões e carteirinhas
(Assistência Médica, por exemplo):

() Fraco () Regular () Bom () Muito Bom () Excelente

3. Você está ciente sobre o Código de Conduta, seus Direitos e Deveres na CNH?

() Sim () Não

4. A nova atividade atende suas expectativas profissionais?

() Sim () Não

5. A nova atividade oferece possibilidade de aplicação de suas competências?

() Sim () Não

6. Quais competências (comportamentais e técnicas) são mais exigidas no desenvolvimento de suas tarefas?

*** O novo funcionário deve ser informado sobre a necessidade de preencher seu CV no SAP RH.**

Comentários do avaliado:

Assinatura do avaliado: _____ Data: ____/____/____

Comentários de RH:

Comentários da chefia imediata:

Nome: _____ Data: ____/____/____

Assinatura Chefia Imediata: _____

8 – Você tem alguma sugestão de melhoria para sua área ou para a CNH em geral?

() Sim () Não

10 – Relacione de forma sucinta suas principais atividades / responsabilidades no departamento em que atua.

Assinatura funcionário: _____

2ª Etapa - Entrevista com responsável pelo Acompanhamento

1 – Comente sobre as competências demonstradas pelo funcionário (técnicas e comportamentais) neste período:

2 – Aspectos positivos:

3 – Pontos para melhoria:

Comentários: _____

PLANO DE AÇÃO/DESENVOLVIMENTO:

Se necessário, deve ser desenvolvido um plano de ação com a chefia imediata (se necessário envolver o padrinho):

O que / Como	Quando	Responsável	Status

Assinatura da Chefia Imediata: _____

Data: __/__/__

Prorrogação de contrato de trabalho após período de experiência (90 dias): () Sim () Não

Aspectos Positivos:

Pontos para Melhoria:

Comentários/Sugestões Gerais:

Assinatura do Funcionário: _____ Data: __/__/__

2ª Etapa – Entrevista com a Chefia Imediata

Obs: Em caso de desenvolvimento de plano de ação na avaliação anterior, deve ser monitorado o status das ações:

Assinatura da Chefia Imediata: _____ Data: __/__/__

Para uso de RH:

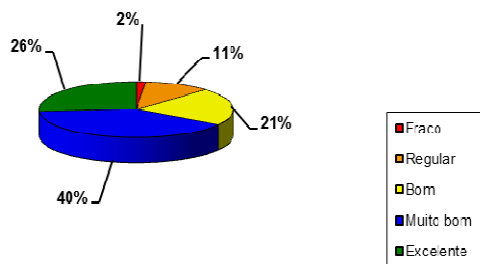
Assinatura do Resp. pelo acompanhamento do RH: _____

Data: __/__/__

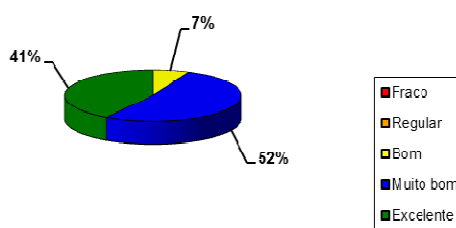
Anexo 2:

Questionário de 30 dias — 2008

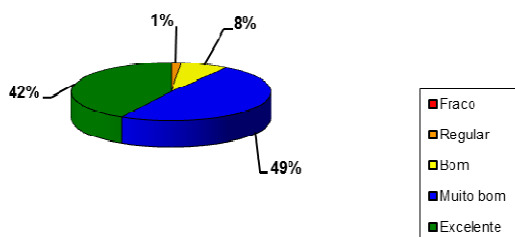
1) Ambiente de trabalho (estrutura, recursos, etc)



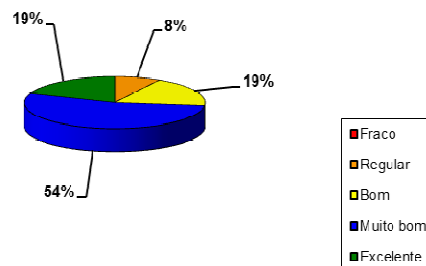
2) Relacionamento com colegas



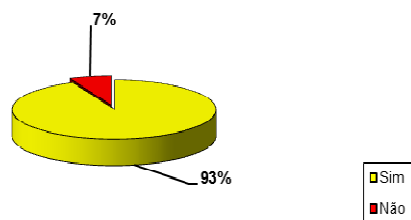
3) Relacionamento com chefia(s)



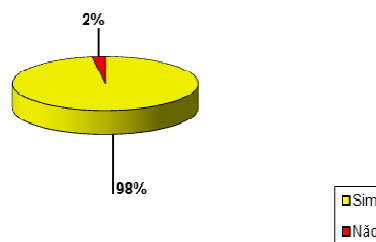
4) Benefícios



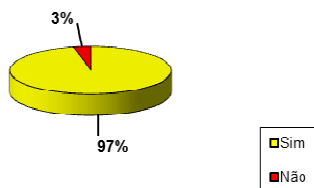
5) Você considera-se ciente e envolvido nas Normas e Procedimentos, Direitos e Deveres que envolvem sua área na CNH?



6) A nova atividade atende suas expectativas profissionais?

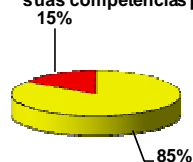


7) A nova atividade oferece possibilidade de aplicação de suas competências?

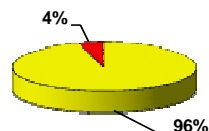


Questionário de 80 dias – 2008

1) O período de adaptação têm proporcionado experiência prática, favorecendo a utilização de suas competências profissionais?



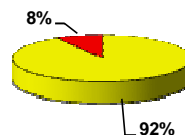
2) As atividades realizadas são de seu conhecimento e estão de acordo com suas expectativas?



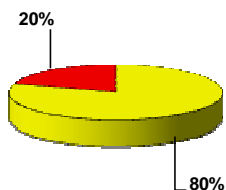
3) O responsável por sua adaptação na CNH acompanha e orienta tecnicamente suas atividades?



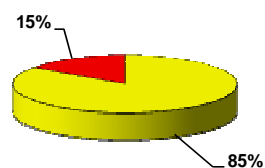
4) O ambiente de trabalho em geral (recursos/pessoas) é favorável ao bom desempenho das atividades?



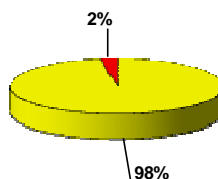
5) Seus objetivos foram claramente definidos?



6) São claras a você as políticas e procedimentos da empresa?

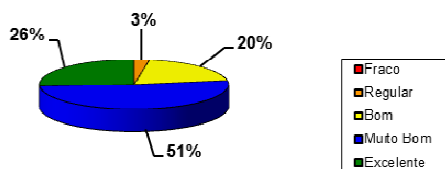


7) Seu relacionamento com os colegas e a chefia é satisfatório?

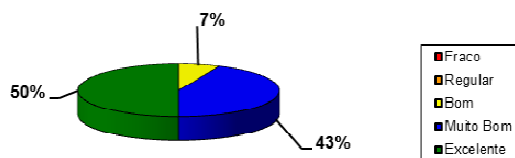


Questionário de 180 dias - 2008

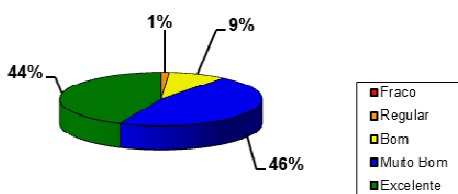
1) Ambiente de trabalho (estrutura, recursos, etc)



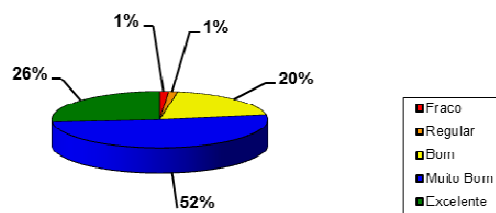
2) Relacionamento com colegas



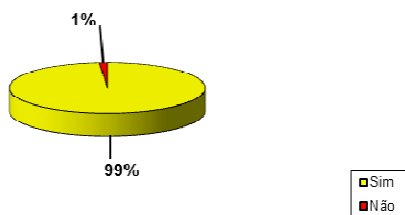
3) Relacionamento com chefia(s)



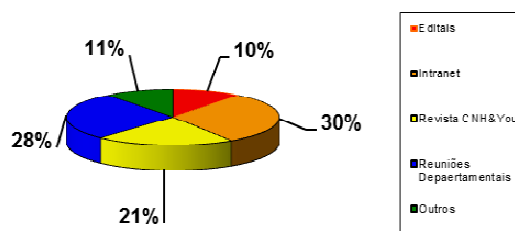
4) Benefícios



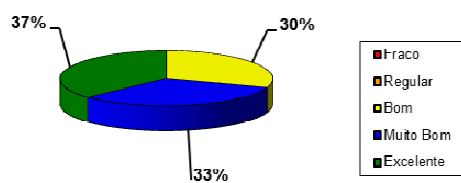
5) A nova atividade atende suas expectativas profissionais?



6) Quais dos canais de comunicação interna você utiliza com mais frequência?

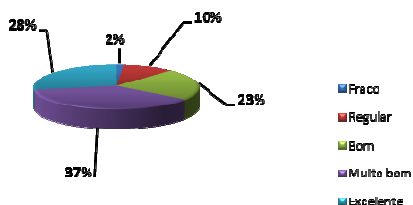


7) Como você avalia este programa de acompanhamento?

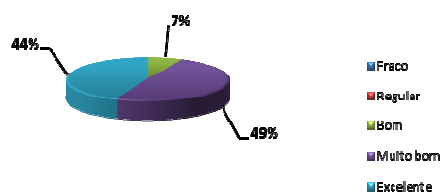


Questionário 30 dias – 2009

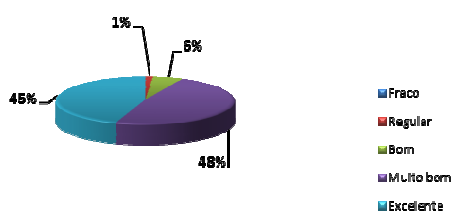
1) Ambiente de trabalho (estrutura, recursos, etc)



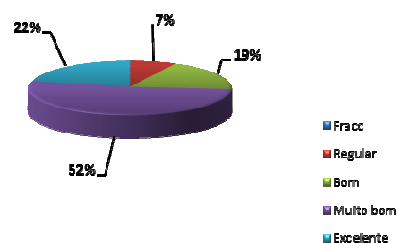
2) Relacionamento com colegas



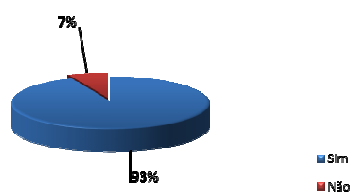
3) Relacionamento com chefe(s)



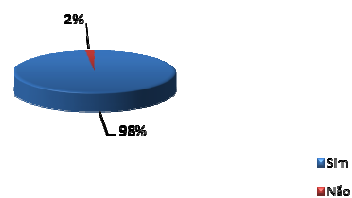
4) Benefícios



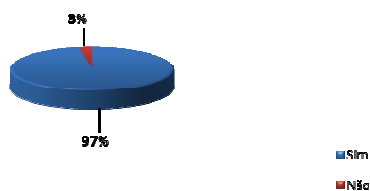
5) Você considera-se ciente e envolvido nas Normas e Procedimentos, Direitos e Deveres que envolvem sua área na CNH?



6) A nova atividade atende suas expectativas profissionais?

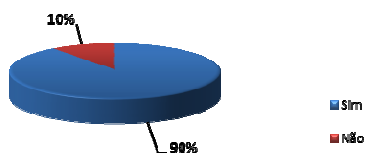


7) A nova atividade oferece possibilidade de aplicação de suas competências?

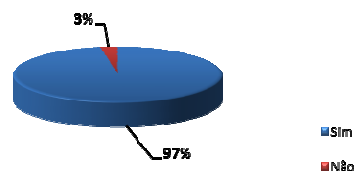


Avaliação de 80 dias – 2009

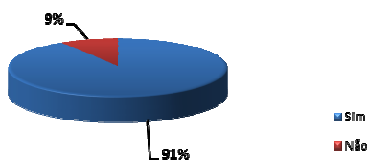
1) O período de ambientação têm proporcionado experiência prática, favorecendo a utilização de suas competências profissionais?



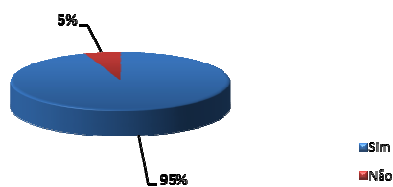
2) As atividades realizadas são de seu conhecimento e estão de acordo com suas expectativas?



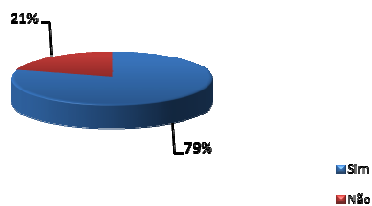
3) O responsável por sua adaptação na CNH acompanha e orienta tecnicamente suas atividades?



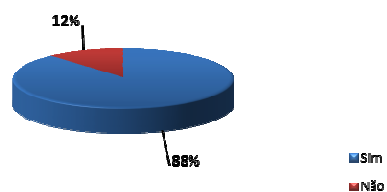
4) O ambiente de trabalho em geral (recursos/pessoas) é favorável ao bom desempenho das atividades?



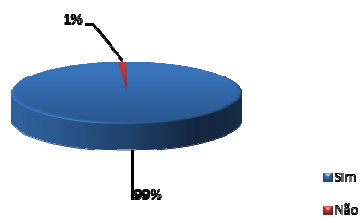
5) Seus objetivos foram claramente definidos?



6) São claras a você as políticas e procedimentos da empresa?

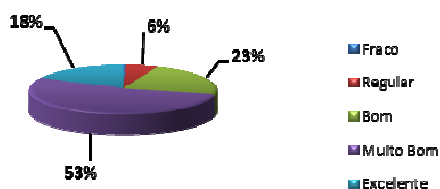


7) Seu relacionamento com os colegas e a chefia é satisfatório?

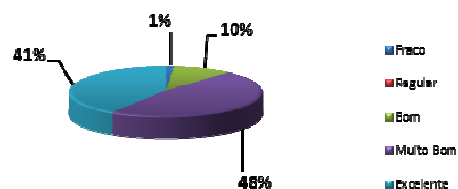


Avaliação de 180 dias – 2009

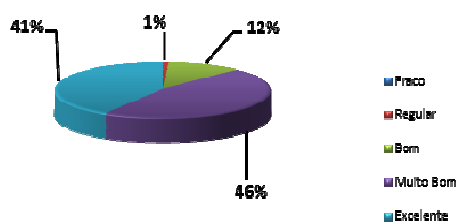
1) Ambiente de trabalho (estrutura, recursos, etc)



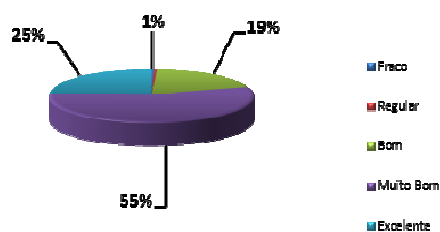
2) Relacionamento com colegas



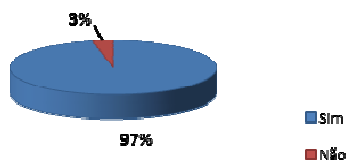
3) Relacionamento com chefe(s)



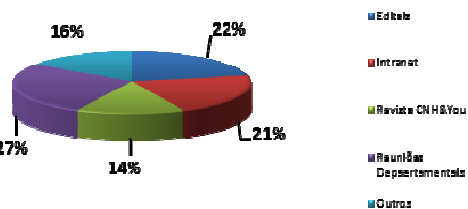
4) Benefícios



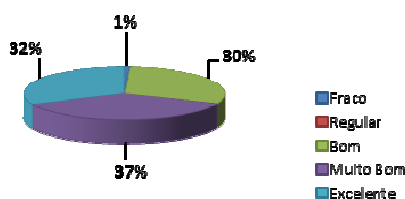
5) A nova atividade atende suas expectativas profissionais?



6) Qual dos canais de comunicação Interna você utiliza com mais frequência?

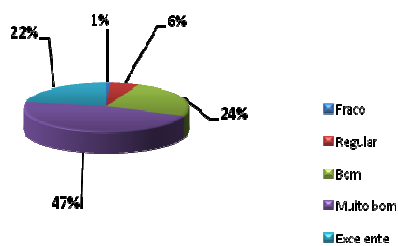


7) Como você avalia este programa de acompanhamento?

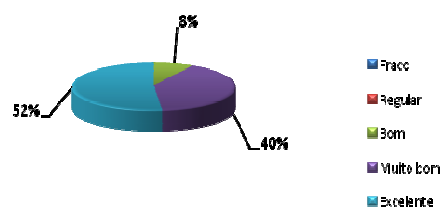


Avaliação de 30 dias – 2010

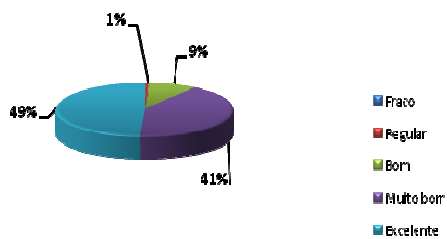
1) Ambiente de trabalho (estrutura, recursos, etc)



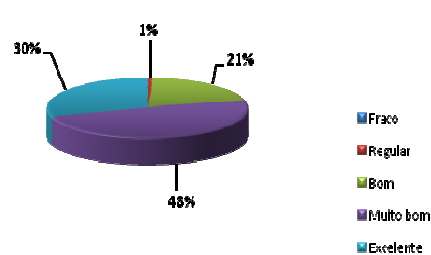
2) Relacionamento com colegas



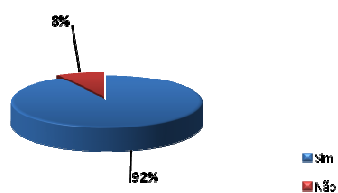
3) Relacionamento com chefia(s)



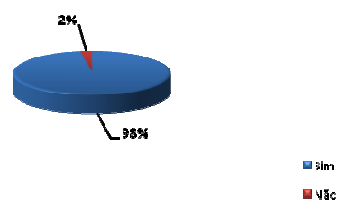
4) Benefícios



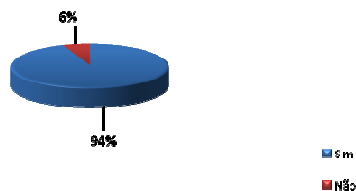
5) Você considera-se ciente e envolvido nas Normas e Procedimentos, Direitos e Deveres que envolvem sua árca na CNH?



6) A nova atividade atende suas expectativas profissionais?

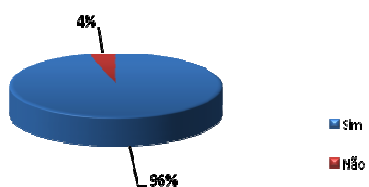


7) A nova atividade oferece possibilidade de aplicação de suas competências?

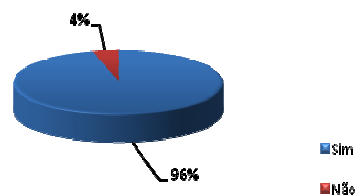


Avaliação de 80 dias – 2010

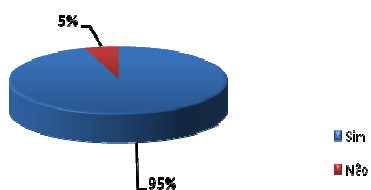
1) O período de ambientação têm proporcionado experiência prática, favorecendo a utilização de suas competências profissionais?



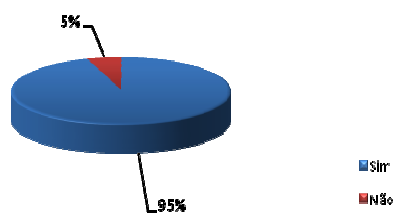
2) As atividades realizadas são de seu conhecimento e estão de acordo com suas expectativas?



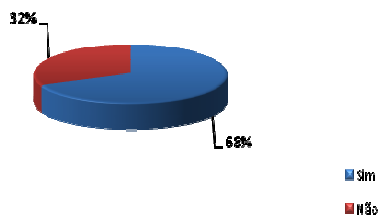
3) O responsável por sua adaptação na CNH acompanha e orienta tecnicamente suas atividades?



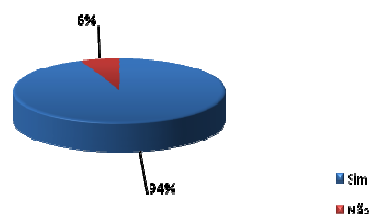
4) O ambiente de trabalho em geral (recursos/pessoas) é favorável ao bom desempenho das atividades?



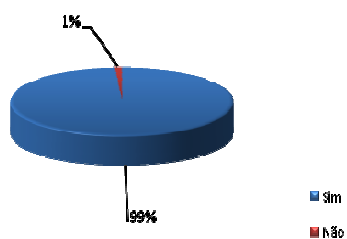
5) Seus objetivos foram claramente definidos?



6) São claras a você as políticas e procedimentos da empresa?

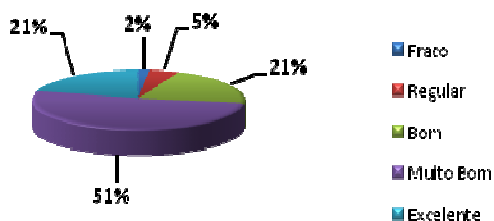


7) Seu relacionamento com os colegas e a chefia é satisfatório?

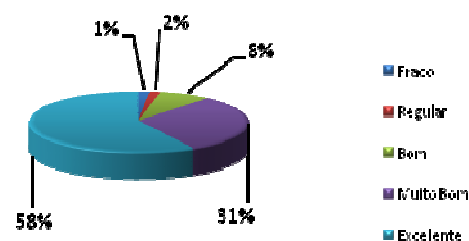


Avaliação de 180 dias – 2010

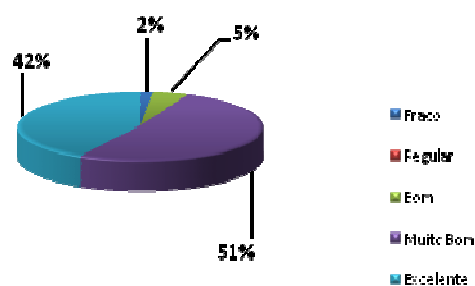
1) Ambiente de trabalho (estrutura, recursos, etc)



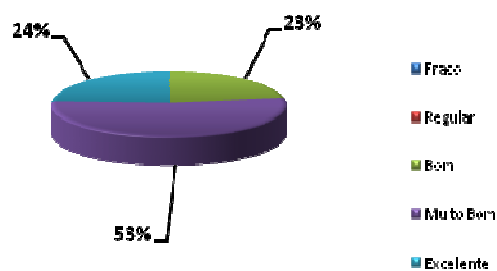
2) Relacionamento com colegas



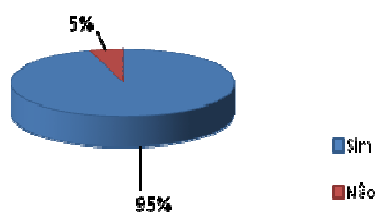
3) Relacionamento com chefe(s)



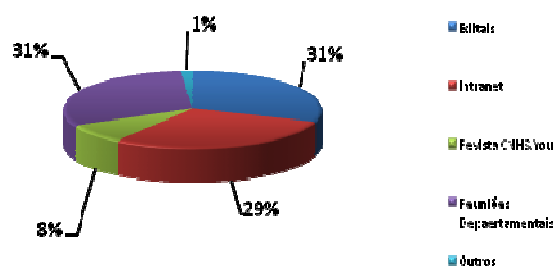
4) Benefícios



5) A nova atividade atende suas expectativas profissionais?

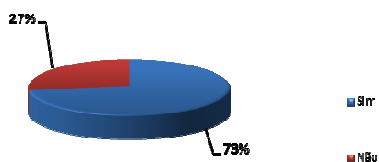


6) Qual dos canais de comunicação interna você utiliza com mais frequência?

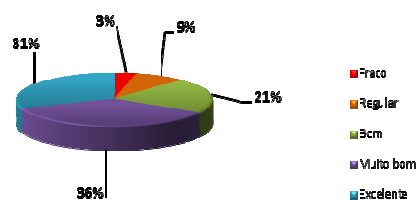


Avaliação de 30 dias – 2011

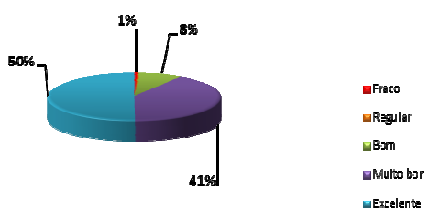
Está claro para você quem é o responsável pelo seu acompanhamento?



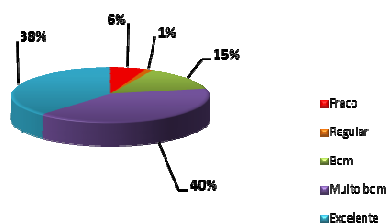
Avalie em linhas gerais o seu ambiente de trabalho (estrutura, recursos, etc):



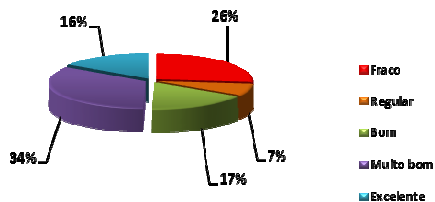
Avalie em linhas gerais seu relacionamento com os colegas:



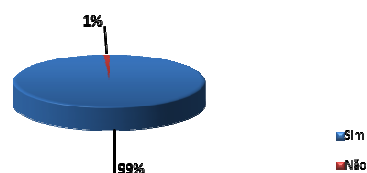
Avalie em linhas gerais o seu relacionamento com a chefia:



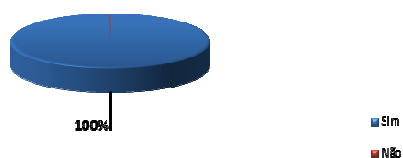
Avalie em linhas gerais a orientação sobre o uso dos benefícios e entrega posterior de cartões e cartelinhas:



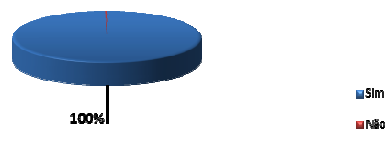
Você está ciente sobre o Código de Conduta, seus direitos e deveres na CNH:



A nova atividade atende suas expectativas profissionais?

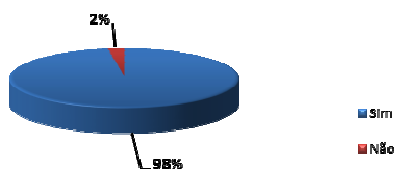


A nova atividade oferece possibilidade de aplicação de suas competências?

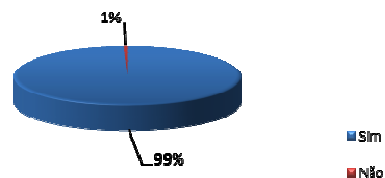


Avaliação de 80 dias – 2011

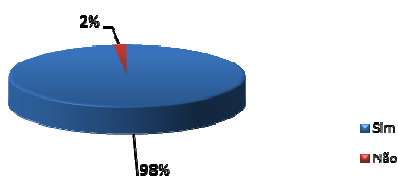
Você recebeu o acompanhamento e as informações necessárias de sua chefe ou padrinho quanto aos processos, ferramentas e controles de sua atividade?



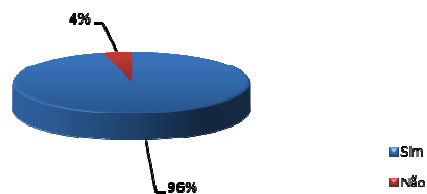
2) O período de ambientação têm proporcionado experiência prática, favorecendo a utilização de suas competências profissionais?



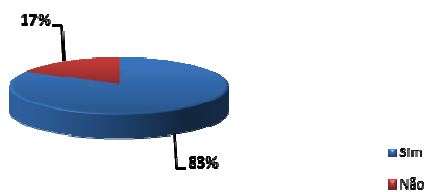
As atividades realizadas são de seu conhecimento e estilo de acordo com suas expectativas?



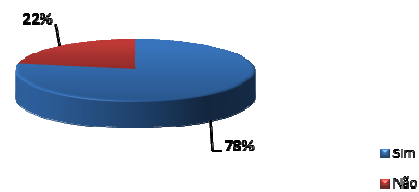
A sua chefe imediata acompanha e orienta tecnicamente suas atividades?



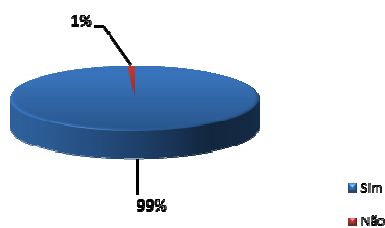
O ambiente de trabalho em geral (recursos/pessoas) é favorável ao bom desempenho das atividades??



Seus objetivos de trabalho foram claramente definidos e inseridos na ferramenta de avaliação de performance?

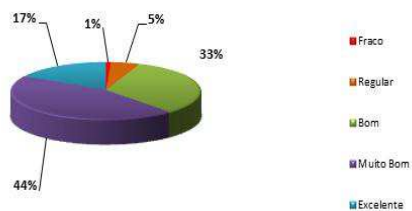


Seu relacionemtro com os colegas e a chefe é satisfatório?

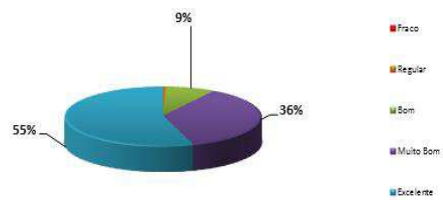


Avaliação de 180 dias – 2011

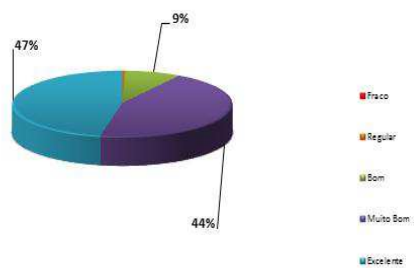
Avalie em linhas gerais seu ambiente de trabalho (estrutura, recursos, etc)



Avalie em linhas gerais seu relacionamento com colegas



Avalie em linhas gerais seu relacionamento com chefia(s)



A nova atividade atende suas expectativas profissionais?

