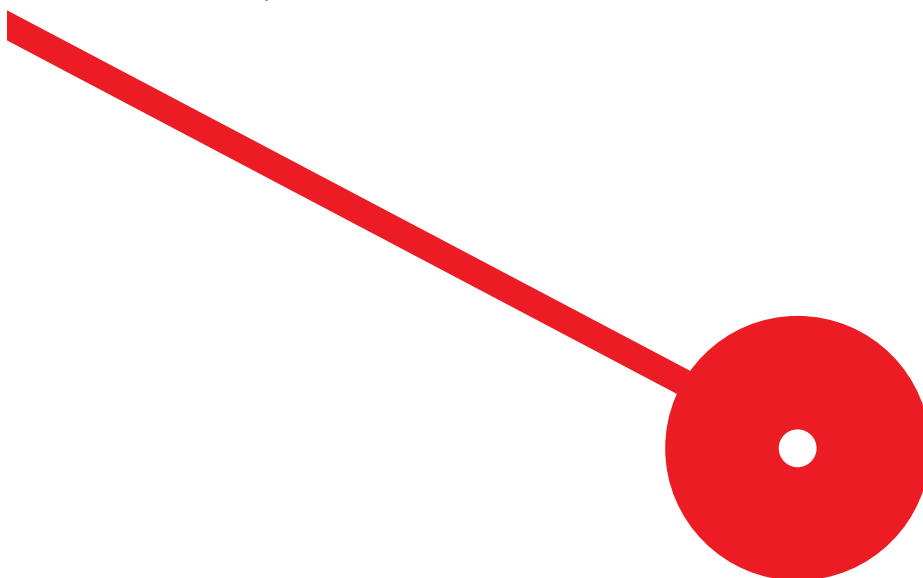




Reestruturação do processo de gestão do desempenho numa empresa familiar do setor industrial

Ranna Garcia

11/2024

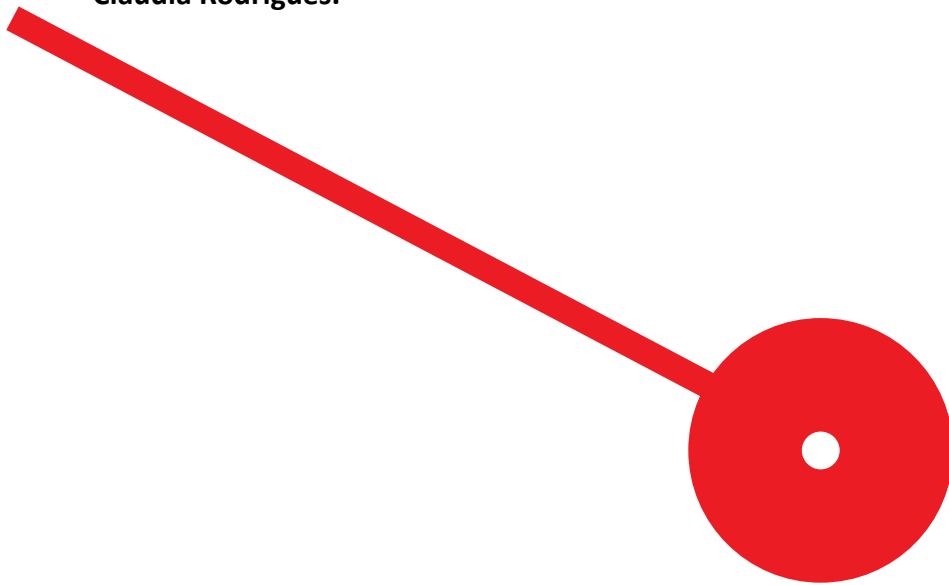




Reestruturação do processo de gestão do desempenho numa empresa familiar do setor industrial

Ranna Garcia

Trabalho de Projeto de Intervenção apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues.



Dedicatória

Ao meu avô (*in memoriam*), o principal incentivador da minha vida e meu melhor amigo.

Agradecimentos

É com lágrimas de alegria que posso dizer: “*Cheguei ao fim dessa jornada!*”.

Seria tão importante poder abraçar o meu avô e contar essa novidade, mas de onde ele estiver sei que está feliz com mais essa etapa alcançada. Queria também registrar que a minha família é a melhor do mundo inteiro, porque desde que sai de casa me apoia incondicionalmente e torce pelas minhas vitórias, por isso, mamãe (Renata), vovó (Raimunda), titia (Greissy), papai (Rociney) e meus irmãos (Ruan e Rafa) eu não seria nada sem vocês.

Para o meu marido: Dinis, você é meu maior incentivador, apoiador e melhor amigo! Sem a tua ajuda nos assuntos mais complicados, a paciência nos meus dias de surto, o carinho nos dias de extremo cansaço, as cobranças para terminar os meus prazos de procrastinadora, os lanchinhos quando nem eu lembrava de comer e ombro amigo nas horas boas e ruins, eu não teria chegado até aqui. É uma conquista nossa e só tenho a te agradecer por tudo o que fizeste por mim.

Professora Cláudia, foi uma honra ter sido orientada por você. Muito do que aprendi, coloquei em prática e tive curiosidade em saber mais, foram assuntos que você trouxe para discussão. Obrigada por ser esse “temporal de conhecimentos” na área de RH.

Grupo AGÁ2 obrigada por toda abertura em fazer um projeto voltado para as pessoas e com foco na disseminação da nossa cultura, valores e missão através da gestão do desempenho no qual tivemos ótimos resultados. Em especial a Rebeca Favieri, que abraçou a ideia comigo e me deu todo o suporte para a realização, você é única.

Paulo Seara e Raquel Santos, agradeço por terem dado todo o suporte para que eu pudesse concluir essa etapa e todo o incentivo para ser possível esse sonho. Tenho mesmo orgulho da nossa equipa.

Para finalizar foi a experiência mais incrível da minha vida no mundo acadêmico e foi ainda melhor porque pude conhecer duas pessoas incríveis com quem partilhei muitas horas de estudo, tive as melhores discussões e revisões, juntas encaramos um intercâmbio, que seguraram a minha mão e incentivaram para concluir este mestrado. Sofia e Yi vocês tornaram tudo mais leve, alegre e contagiante. Obrigada de coração!

Resumo:

O projeto visa a reestruturação do processo da gestão do desempenho para todos os colaboradores e lideranças do Grupo AGÁ2 (Brasil), nas unidades Acqualimp (Extrema-Minas Gerais) e a Avanplas (Manaus-Amazonas). O objetivo geral do projeto foi rever o sistema da gestão do desempenho e a valorização do ciclo da performance para o desenvolvimento profissional.

Neste projeto, utilizou-se a metodologia de investigação-ação: (1) baseada em um diagnóstico prévio com reuniões com a empresa cliente para a definição sobre a real necessidade, (2) a concepção do redesenho do processo de gestão do desempenho teve por base a revisão de literatura, a análise dos dados empíricos sobre o sistema anterior, (3) depois do planeamento aprovado pelo cliente, (4) ocorreu um período em que intervenção planeada foi totalmente implementada. Finalmente, foi realizada (5) a análise dos resultados e avaliação por parte dos colaboradores e da organização, alcançando os objetivos específicos inicialmente definidos: rever e dar a conhecer os critérios/regras, periodicidade e competências comportamentais reunidas em um manual informativo, o processo ser visto como importante para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e com participação positiva dos envolvidos. Foram ainda apresentadas sugestões de melhoria.

O Ciclo da Performance revisto é constituído por 11 fases, das quais 4 são novas face ao processo anterior e vários procedimentos do processo anterior foram também revistos. Após a implementação e avaliação por parte do cliente, apontaram 9 melhorias para ciclos futuros, nas fases (1) Sessão de Comunicação (5 melhorias); (2) Identificação dos colaboradores elegíveis (2 melhorias); (4) Avaliação das Competências Comportamentais (1 melhoria) e (7) Sessão de Calibração 9 Box Geral (1 melhoria).

Este projeto demonstrou a importância do processo de comunicação generalizada e da clarificação das repercussões para os colaboradores, e de que o processo de gestão do desempenho pode ser pertinente até em empresas familiares para o alcance dos objetivos organizacionais.

Palavras chave: Gestão do desempenho, Comunicação, Avaliação de desempenho, Investigação-ação, Estudo de caso, Projeto de implementação.

Abstract:

The project aims to restructure the performance management process for all employees and leaders of the AGÁ2 Group (Brazil), at the Acqualimp (Extrema-Minas Gerais) and Avanplas (Manaus-Amazonas) units. The overall aim of the project was to review the performance management system and the valorisation of the performance cycle for professional development.

In this project was used an action-research methodology: (1) based on a previous diagnosis with meetings with the client company to define the real need, (2) the conception of the redesign of the performance management process was based on the literature review, the analysis of empirical data on the previous system, (3) after the planning approved by the client, (4) there was a period in which the planned intervention was fully implemented. Finally, (5) the results were analysed and evaluated by the employees and the organisation, achieving the specific objectives initially defined: reviewing and making known the criteria/rules, periodicity and behavioural competences gathered in an information manual, the process being seen as important for the professional development of the employees and with positive participation from those involved. Suggestions for improvement were also made.

The revised performance cycle consists of 11 phases, 4 of which are new compared to the previous process and several procedures from the previous process have also been revised. After implementation and evaluation by the client, they pointed out 9 improvements for future cycles, in phases (1) Communication Session (5 improvements); (2) Identification of eligible employees (2 improvements); (4) Behavioural Competence Assessment (1 improvement) and (7) General 9 Box Calibration Session (1 improvement).

This project has demonstrated the importance of a widespread communication process and clarifying the repercussions for employees, and that the performance management process can be relevant even in family businesses for achieving organisational objectives.

Keywords: Performance management, Communication, Performance evaluation, Action research, Case study, Implementation project.

Índice Geral

<i>Introdução</i>	1
<i>Capítulo I – Metodologia do Projeto</i>	3
1 Metodologia do Projeto de Intervenção.....	4
<i>Capítulo II – Caracterização Da Entidade Acolhedora Do Projeto</i>	1
2 Grupo AGÁ2 – Acqualimp e Avanplas.....	2
2.1 Recursos Humanos – Serviços Partilhados	7
<i>Capítulo III – Conceção Do Projeto</i>	8
3 Ponto de Partida.....	9
3.1 Pedido do Cliente	9
3.1.1 Objetivos.....	10
3.1.2 Público-alvo.....	10
3.1.3 Recursos Disponíveis	11
3.2 Análise Teórica.....	12
3.2.1 Gestão do Desempenho	12
3.3 Análise Empírica	21
4 Configuração Exata da Necessidade	26
5 Proposta de Projeto.....	29
5.1 Ciclo da Performance	29
<i>Capítulo IV – Planeamento</i>	33
6 Planeamento	34
6.1 Estratégia	34
6.2 Reformulação do Processo de Gestão do Desempenho.....	34
6.2.1 Nome do Programa.....	34
6.2.2 Objetivos.....	34

6.2.3	Público-Alvo.....	35
6.2.4	Recursos	35
6.2.5	Revisão dos Critérios e Regras.....	36
6.2.6	Reestruturar as Competências Comportamentais do 1º Nível de Cargos.....	39
6.2.7	Consolidação das Propostas no Manual do Ciclo da Performance	44
6.2.8	Sessões de Comunicação e Divulgação.....	45
6.2.9	Programa: Ciclo da Performance.....	46
6.2.10	Coleta de Dados e Avaliação.....	48
6.3	Cronograma	48
<i>Capítulo V – Implementação do projeto.....</i>		<i>50</i>
7	Implementação.....	51
7.1	Implementação - Ciclo da Performance (Junho a Dezembro/23).....	51
7.1.1	Sessão de comunicação do programa/manual	51
7.1.2	Identificação dos colaboradores elegíveis previamente	54
7.1.3	Preparação do sistema	55
7.1.4	Realizar a avaliação das competências comportamentais	55
7.1.5	Inserir os resultados dos indicadores	57
7.1.6	Preencher o <i>9Box</i>	58
7.1.7	Sessão de calibração <i>9 Box</i> geral.....	61
7.1.8	Realizar a sessão de diálogo (<i>feedback</i>):	63
7.1.9	Construir o plano de desenvolvimento individual.....	63
7.1.10	Avaliação da diretoria para as movimentações	64
7.1.11	Divulgação das movimentações	65
7.2	Revisões ao projeto após a implementação	66
<i>Capítulo V – Avaliação</i>		<i>67</i>
8	Avaliação do Projeto	68
8.1	Indicadores de Implementação do Projeto.....	68

8.2	Indicadores de Alcance dos Objetivos do Projeto	72
	<i>Conclusões</i>	77
	<i>Referências bibliográficas</i>	81
	<i>Apêndices</i>	83
	Apêndice I – Ficha do Pedido do Cliente	84
	Apêndice II – Cronograma de atividades sugerido pelo Cliente	86
	Apêndice III – Manual do Ciclo da Performance	87
	Apêndice IV – Comunicação e Divulgação.....	89
	Apêndice V – Convite para as sessões de esclarecimentos	90
	Apêndice VI – Sessão de Esclarecimento para a Liderança	91
	Apêndice VII – E-mail dos Colaboradores Elegíveis	98
	Apêndice VIII – Alertas do Sistema Sólides	99
	Apêndice IX – Resumo Análise das Movimentações.....	100
	Apêndice X – E-mail das Movimentações	103
	Apêndice XI – Comunicação Final das Movimentações.....	104
	Apêndice XII – Escala de Comportamentos Observáveis – Nível I.....	106

Índice de Figuras

<i>Figura 1 Metodologia Investigação-Ação e correspondência com os capítulos do projeto e respetiva recolha e tratamento de dados</i>	7
<i>Figura 2 Representação de Compostos Termoplásticos</i>	2
<i>Figura 3 Representação de Compostos Micronizados</i>	2
<i>Figura 4 Representação do Processo de Rotomoldagem</i>	3
<i>Figura 5 Organograma do Grupo AGÁ2</i>	5
<i>Figura 6 Representação da atuação da liderança estratégica nas duas unidades de forma remota</i>	6
<i>Figura 7 Departamento de Gestão de Pessoas Grupo AGÁ2</i>	7
<i>Figura 8 Contributos do Sistema de Gestão do Desempenho (Aguinis, 2012)</i>	14
<i>Figura 9 Sistema Estruturado de Gestão do Desempenho</i>	15
<i>Figura 10 Componentes do Processo da Gestão do Desempenho (Aguinis, 2012)</i>	16
<i>Figura 11 Comparação de teorias de Aguinis 2012 e Camara 2015</i>	18
<i>Figura 12 O iceberg das competências e os clusters de competências</i>	20
<i>Figura 13 Principais Feedbacks Antes da Intervenção</i>	24
<i>Figura 14 Inquérito sobre gestão de desempenho (colaboradores)</i>	25
<i>Figura 15 Inquérito sobre gestão de desempenho (lideranças)</i>	26
<i>Figura 16 Levantamentos dos cargos por empresa</i>	41
<i>Figura 17 Os oito grupos funcionais e o número de colaboradores por empresa</i>	42
<i>Figura 18 As afirmativas de comportamento do 1º grupo funcional (modelo anterior)</i>	43
<i>Figura 19 Responsabilidades dos vários intervenientes nas Fases do Ciclo de Desempenho</i>	46
<i>Figura 20 Os 7 critérios do plano de remuneração e carreira</i>	54
<i>Figura 21 Escala de Avaliação Competências Comportamentais</i>	56

<i>Figura 22</i> Indicador Equipa Alta Performance Junho a Dezembro/23	57
<i>Figura 23</i> Modelo do 9 Box Sólides.....	59
<i>Figura 24</i> Realização do 9 Box.....	61
<i>Figura 25</i> Resultado Pergunta 1 - Nível de conhecimento sobre os critérios e regras do ciclo da performance	73
<i>Figura 26</i> Resultado Pergunta 2 - Importância das sessões de esclarecimento e materiais para a compreensão do Ciclo da Performance.....	74
<i>Figura 27</i> Resultado Pergunta 3 - Importância do Ciclo da Performance para o Desenvolvimento Profissional	75

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1</i> Missão, Visão e Valores	4
<i>Tabela 2</i> Colaboradores e Departamentos	4
<i>Tabela 3</i> Colaboradores Detalhado.....	11
<i>Tabela 3</i> Proposta de modelo de Gestão do Desempenho de acordo com a teoria, responsáveis pela implementação e comparação com modelo anterior.....	27
<i>Tabela 4</i> Cronograma do Projeto de Intervenção – Ciclo da Performance.....	32
<i>Tabela 5</i> Comparação do Modelo Anterior x Modelo Proposto para a revisão nos procedimentos e políticas – Ciclo da Performance.....	38
<i>Tabela 6</i> As competências por grupos funcionais (modelo anterior).....	39
<i>Tabela 7</i> As novas competências para o 1º grupo funcional (modelo proposto).....	44
<i>Tabela 8</i> Pontos abordados no manual do ciclo da performance	45
<i>Tabela 9</i> Cronograma geral de implementação e encerramento do projeto de intervenção	49
<i>Tabela 10</i> Cronograma das Sessões e Participações dos Colaboradores.....	52
<i>Tabela 11</i> Cronograma da Sessão e Participação das Lideranças	53
<i>Tabela 12</i> Cronograma do Ciclo da Performance Detalhado.....	53
<i>Tabela 13</i> Colaboradores elegíveis por unidade	56
<i>Tabela 14</i> O 9 Box e suas definições no Sólides	60
<i>Tabela 15</i> Resumo das movimentações 2º ciclo de 2023	65
<i>Tabela 16</i> Revisões/Melhorias após a implementação do projeto.....	66
<i>Tabela 17</i> Resultados do Projeto com base no Cronograma e Adaptações do Cliente. 70	
<i>Tabela 18</i> Resumo dos Objetivos Geral e Específicos	72

Lista de abreviaturas

RH – Recursos Humanos

KPI – *Key Performance Indicator*

PDI – Plano de Desenvolvimento Individual

O presente trabalho foi realizado em um grupo de empresas, constituído pela Acqualimp e Avanplas que tem como objetivo efetuar uma proposta de intervenção no âmbito dos processos de recursos humanos numa empresa, especificamente sob o tema da Gestão do Desempenho com a revisão de procedimentos e políticas, construção de materiais informativos deste processo, a reestruturação das atividades com base na revisão teórica, atuando com um planeamento sustentado com o pedido do cliente, realizando a implementação e avaliação do projeto.

A escolha do tema e da organização decorre de dois motivos complementares: o primeiro diz respeito ao facto da autora do estudo prestar serviços à empresa cliente de maneira remota e o segundo devido à mesma atuar com a gestão do desempenho e gerir esta atividade no cliente.

O Ciclo da Performance foi desenvolvido em 11 fases que permitem avaliar o desempenho individual dos colaboradores, face às suas competências comportamentais, indicadores de performance e plano de desenvolvimento individual. Atrelado a isto, teremos também os critérios para o plano de remuneração e carreira, e conseqüente as formas de monitoramento do desempenho de cada indivíduo.

Em suma, o projeto pretende destacar a importância de uma gestão do desempenho robusta e bem comunicada, que não só alavanca a performance organizacional, e também promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, criando um ciclo virtuoso de melhorias e sucesso.

Em relação à estrutura do projeto de intervenção, este encontra-se dividido em oito capítulos. Começamos por apresentar a metodologia de investigação-ação (1), de seguida a apresentação da empresa cliente (2) que servirá de orientação para o ponto de partida do projeto (3), após a análise destes pontos teremos a configuração exata da necessidade (4), a elaboração da proposta do projeto denominado Ciclo da Performance (5) com o planeamento das ações que serão realizadas (6), posteriormente a implementação e suas dificuldades ao longo do processo (7) assim como a avaliação do projeto com os resultados alcançados (8) e por fim, apresentamos as conclusões da intervenção, as suas potencialidades, bem como limitações, enunciando ainda as suas contribuições e sugestões para investigações futuras.

CAPÍTULO I – METODOLOGIA DO PROJETO

1 Metodologia do Projeto de Intervenção

A metodologia adotada para o desenvolvimento deste projeto foi a de investigação-ação, portanto, um processo contínuo de melhorias, onde a prática e a reflexão se alternam para resolver problemas e aprimorar processos de forma colaborativa e eficaz. A investigação-ação pode ser caracterizada como um conjunto de métodos destinados a aperfeiçoar práticas educacionais e sociais, visando o avanço em diferentes áreas (Oliveira da Fonseca, 2012).

As fases que compõem este processo são cinco: diagnosticar; planejar; tomar a ação; avaliar e aprender/documentar. Desta última etapa ainda poderá ser possível a necessidade de reiniciar um novo ciclo, retornando à etapa 1 (Santos et al., 2013). Para este projeto, devido à estratégia da empresa, apenas será elaborado o projeto para o ciclo da gestão do desempenho que compreende o período avaliativo de junho a dezembro de 2023.

Apresenta-se a definição das fases do processo de investigação-ação, conforme Santos et al. (2013):

1. Diagnóstico: identifica-se uma questão específica ou um setor que necessita de aprimoramentos por meio de avaliações dos colaboradores, lideranças, direção, alterações externas de mercado, entre outros fatores. É crucial realizar uma avaliação sistêmica para entender a totalidade da problemática.
2. Planeamento: trata-se do planeamento das ações necessárias para solucionar o problema. Isso engloba estabelecer metas precisas, elaborar estratégias e estabelecer os recursos requeridos. Também é definido um cronograma para a execução das medidas.
3. Implementação: consiste na realização das ações. Todos os participantes designados envolvem-se ativamente no processo, implementando as estratégias estabelecidas.
4. Avaliação: consiste em acompanhar os resultados durante a implementação, que devem ser rigorosamente observados e documentados, para posteriormente avaliar se solucionaram os problemas iniciais.
5. Aprendizagem Específica: consiste em reconhecer e documentar as conclusões resultantes da implementação e avaliação. Neste procedimento, podemos reconhecer lições aprendidas e resultados obtidos, possibilitando uma

compreensão profunda e orientada sobre como aprimorar e otimizar futuras ações similares.

Se necessário, novas estratégias são desenvolvidas e o ciclo de investigação-ação é repetido. Isso permite um processo contínuo de melhoria, onde cada ciclo se baseia nas lições aprendidas do anterior.

Segundo Oliveira da Fonseca (2012), a investigação-ação é uma transformação profunda da realidade social, que resulta em uma mudança significativa nas condições de vida e no bem-estar das pessoas diretamente impactadas. Ainda segundo o mesmo autor, as fases evoluem de forma constante e em um processo repetitivo, abrindo espaço para o surgimento de novos ciclos que desencadeiam sucessivas camadas de experiências de reflexão e ação.

Com base nisto, elaborou-se a figura 1 que relaciona as etapas da metodologia com as fases que serão desenvolvidas durante o projeto, consequentemente atrelada a cada capítulo e sua composição:

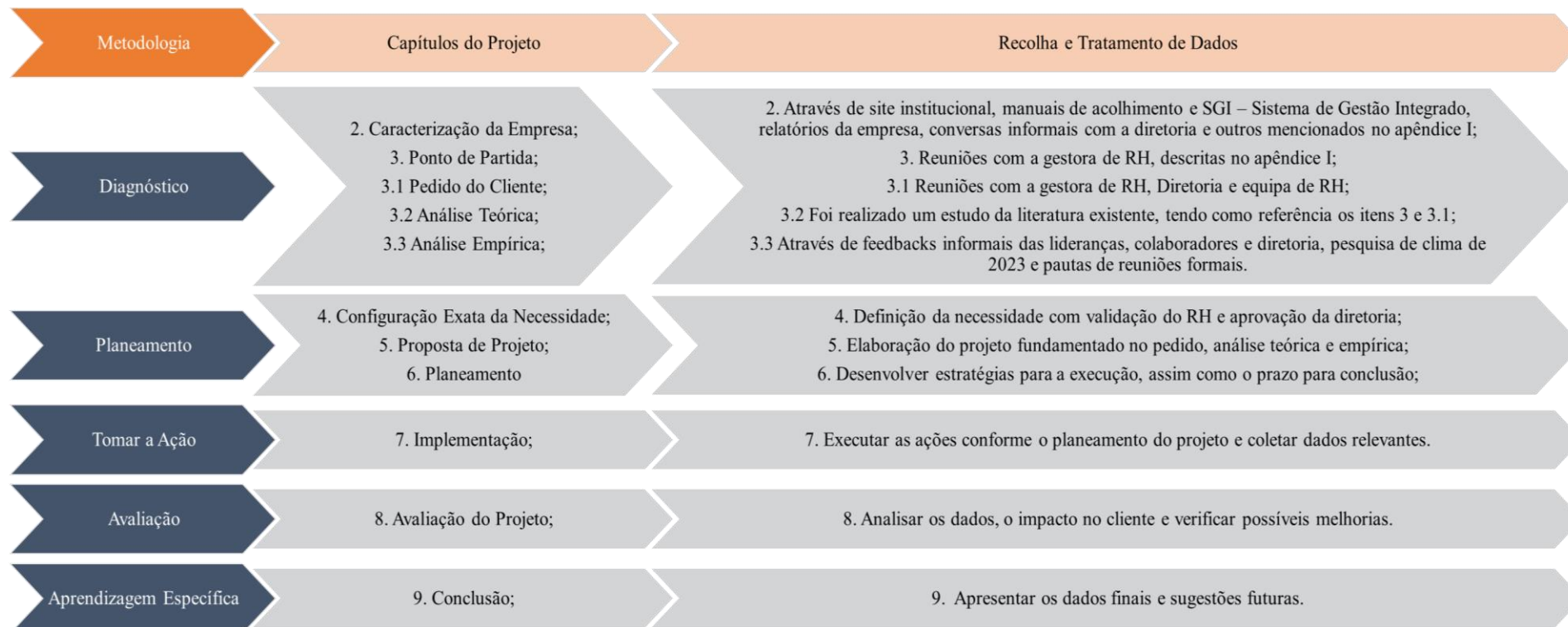
- **Diagnóstico:** nesta etapa, a estrutura organizacional, a história, os processos e os principais obstáculos que a empresa enfrenta serão descritos. Em seguida, determinar o problema ou a demanda específica que o projeto irá tratar. A análise teórica visa estabelecer modelos para lidar com o problema identificado e teorias que suportem a pesquisa. Para isso, utilizaremos a coleta e análise de dados autênticos da empresa-cliente, tais como KPIs, *feedback* dos colaboradores e lideranças, entre outros, para fundamentar as próximas etapas do projeto.
- **Planeamento:** com base no diagnóstico, vamos determinar os recursos necessários, os objetivos a serem atingidos e os obstáculos que podem aparecer durante a execução. Assim, elaboraremos um plano de ação minucioso, contendo metas, táticas, datas e responsáveis por cada tarefa.
- **Implementação:** com base no plano de ação estabelecido na fase anterior, as estratégias serão implementadas no cliente pelos participantes, com o consentimento da diretoria.
- **Avaliação do Projeto:** consiste em reunir e examinar os dados durante e após a execução para avaliar o êxito do projeto. A avaliação incluirá comentários da equipa de Recursos Humanos, colaboradores e líderes envolvidos, além de um inquérito qualitativo para oferecer uma perspectiva completa dos resultados.

Fomentando aprimoramentos, registrando lições aprendidas e definindo a realização do objetivo.

- Aprendizagem específica: apresentar as melhorias identificadas ao longo do projeto e as adaptações que serão realizadas a longo prazo pelo cliente.

Figura 1

Metodologia Investigação-Ação e correspondência com os capítulos do projeto e respetiva recolha e tratamento de dados



Fonte: Elaboração própria com base no estudo de (Santos et al., 2013).

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA DO PROJETO

2 Grupo AGÁ2 – Acqualimp e Avanplas

A história do Grupo AGÁ2, teve o seu início com a Avanplas no ano de 2003, que tinha como foco a produção de compostos termoplásticos (Figura 2) para suprir as necessidades do segmento de motocicletas da região norte, onde está situada até os dias de hoje, em Manaus, Amazonas no Brasil.

Figura 2

Representação de Compostos Termoplásticos



Fonte: <https://images.app.goo.gl/zoT5exKUE1vcor2Z7>

Após dois anos, alcançaram a certificação ISO 9001 para a padronização e sustentabilidade dos processos. Com a proposta de ampliar o negócio, em 2012 começaram a atuar com a comercialização de compostos micronizados de plástico (Figura 3) para empresas que operavam com a produção em rotomoldagem, um método de fabricação através da rotação de um molde. Neste método o composto é pesado e colocado dentro do molde, posteriormente aquecido com uma chama de fogo de forma constante para dar forma ao produto final. Após o tempo de fabricação passa por um ciclo de arrefecimento para ser retirado do molde e ser finalizado com os acabamentos e ajustes finais da qualidade, e com isto, conseguiram atingir ainda mais sucesso no mercado.

Figura 3

Representação de Compostos Micronizados



Fonte: <https://images.app.goo.gl/pAKwChudJmqRN8Hw9>

Com os dois produtos no portfólio e uma análise mais detalhada das oportunidades e negócios, no ano de 2018 definiram ter apenas um dos produtos, tornando-se no principal segmento de atuação da Avanplas, os compostos para o processo de rotomoldagem.

Com esta grande mudança, em 2020, fazem a aquisição da empresa Acqualimp, a qual tinha atuação com o processo industrial de rotomoldagem (Figura 4) na produção de caixas d'água, tanques, reservatórios, filtros e acessórios que contemplavam ao cliente final o armazenamento e saneamento básico com sustentabilidade. A empresa está localizada em Extrema, Minas Gerais no Sudeste do país, e anteriormente também era um cliente exclusivo da Avanplas.

Figura 4

Representação do Processo de Rotomoldagem



Fonte: Elaboração própria.

Com a união das duas empresas, no mesmo ano, é constituído o Grupo AGÁ2 que, atualmente com a unidade de Manaus, recebe a resina pura que serve de matéria-prima para a produção do composto micronizado. Este composto que posteriormente é vendido para outros clientes da empresa, assim como grande parte é enviada para a Acqualimp, porque nesta unidade são fabricados os itens mencionados anteriormente e conseqüentemente a sua distribuição para vários estados dentro do país.

As empresas do Grupo AGÁ2, mesmo atuando em segmentos distintos - uma voltada para a fabricação de compostos e a outra para a utilização de compostos como matéria-

prima que transforma em produtos através da rotomoldagem – procuram manter transversalmente nas empresas a missão e visão, assim como os valores do Grupo (Tabela 1).

Tabela 1

Missão, Visão e Valores

	Acqualimp	Avanplas
Missão	Contribuir para o bem-estar, qualidade de vida e dignidade das pessoas, através de produtos e serviços da cadeia do plástico, de forma sustentável, para os setores da construção civil, agro e outros.	
Visão	Ser a escolha do cliente nos mercados atuais, expandir a participação no mercado nacional e internacionalizar o negócio, através da inovação tecnológica.	
Valores Organizacionais	Ética – Confiança – Criatividade – Dinamismo – Sustentabilidade - Espírito de dono - Cliente ao centro	

Fonte: Informações disponibilizadas pela própria empresa e em site institucional.

Nesta constituição de empresas, houve a necessidade de estabelecer uma liderança (Tabela 2) ao nível estratégico e outra para atuar na área mais operacional, portanto, durante este projeto, iremos usar o termo “liderança estratégica” quando nos referirmos ao grupo de cargos como diretoria, gerentes, coordenadores e supervisores e “liderança operacional” para os líderes de área.

Tabela 2

Colaboradores e Departamentos

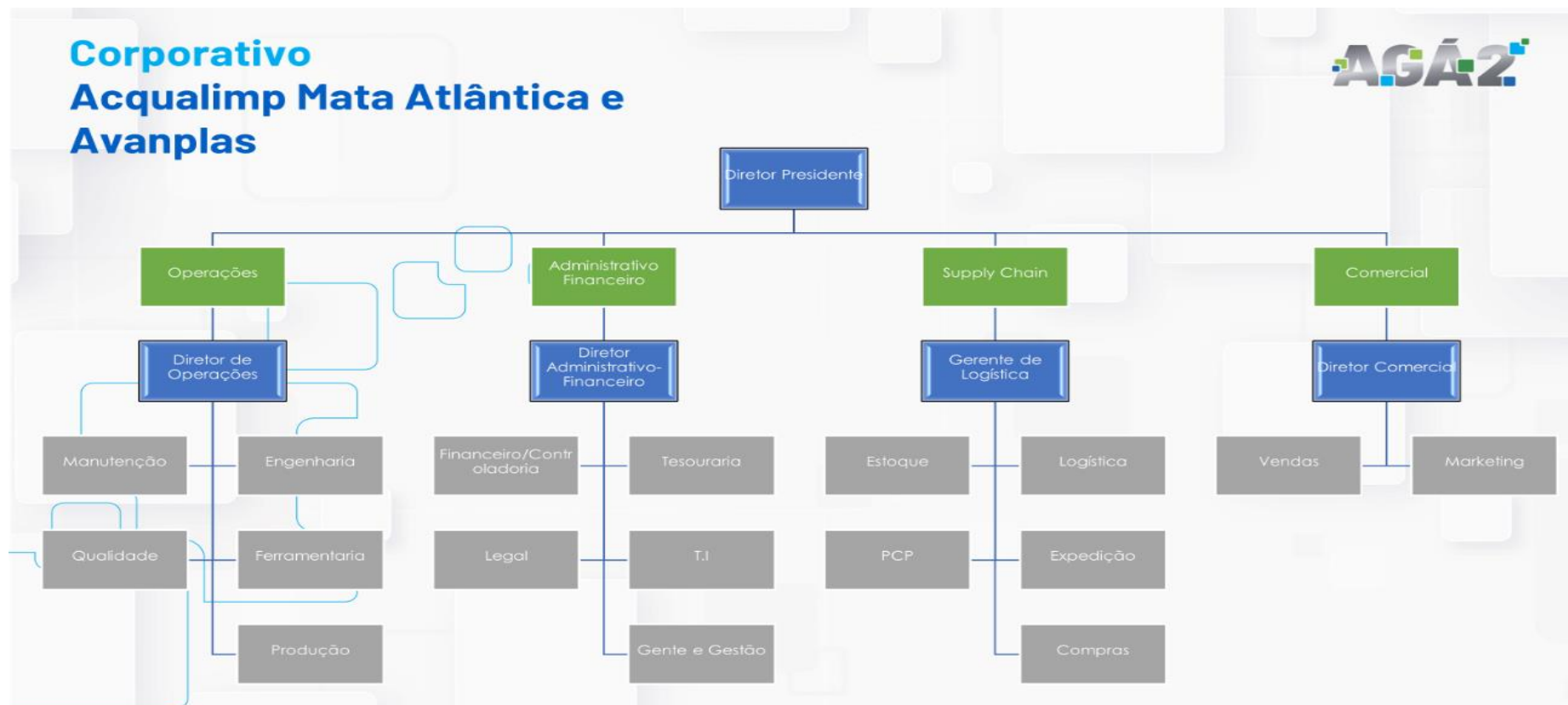
	Acqualimp	Avanplas
Nº de Colaboradores	Diretoria: 2 Gerentes: 4 Coordenadores: 2 Supervisores: 6 Líderes operacionais: 6 Colaboradores sem função de liderança: 75 Total: 95 colaboradores ** (até dez/23)	Diretoria: 1 Gerentes: 0 Coordenadores: 1 Supervisores: 2 Líderes operacionais: 5 Colaboradores sem função de liderança: 39 Total: 48 colaboradores ** (até dez/23)
Nº de Departamentos	15	9

Fonte: Elaboração própria com dados disponibilizadas pela empresa.

Devido à dispersão geográfica e lideranças partilhadas de forma remota, a diretoria do grupo precisou rever e definir o organograma da organização (Figura 5) com as suas respetivas atividades e repensar as formas de trabalho, onde foram definidas algumas lideranças estratégicas que atuam nas duas empresas.

Figura 5

Organograma do Grupo AGÁ2

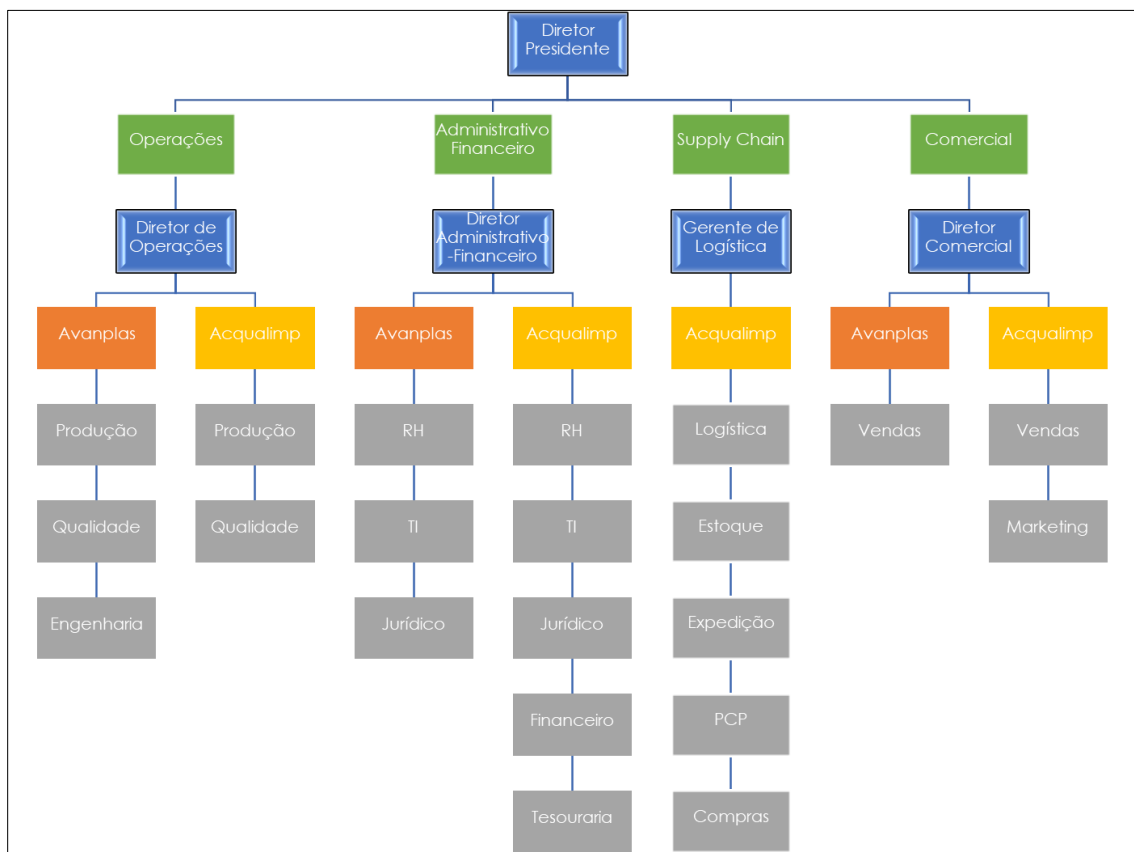


Fonte: Manual de Acolhimento apresentado na integração dos colaboradores.

A divisão do trabalho foi necessária, porque a empresa tem lideranças estratégicas que residem na cidade afastada geograficamente e possuem colaboradores nas duas unidades (Avanplas e Acqualimp) e precisavam gerir o trabalho de forma remota. Devido à política da empresa, apenas estão autorizados a realizar viagens a trabalho entre as unidades a diretoria, os restantes colaboradores apenas estão autorizados em situações excepcionais. Na figura 6, podemos verificar que cada liderança estratégica é responsável por algumas áreas de atuação, e que dependendo da unidade possuem colaboradores a exercerem as suas funções em ambas as unidades e compete-lhes acompanhar o desempenho e orientar quando necessário. Por exemplo, o Diretor Administrativo Financeiro tem pelo menos 3 áreas de atuação iguais em ambas as unidades, e podemos identificar que o financeiro, jurídico e tesouraria têm exclusivamente colaboradores na unidade da Acqualimp em Extrema.

Figura 6

Representação da atuação da liderança estratégica nas duas unidades de forma remota



Fonte: Elaboração própria.

Adicionalmente, durante o processo de fusão, o departamento de Recursos Humanos procurou compreender as culturas organizacionais das duas empresas e favorecer a sua

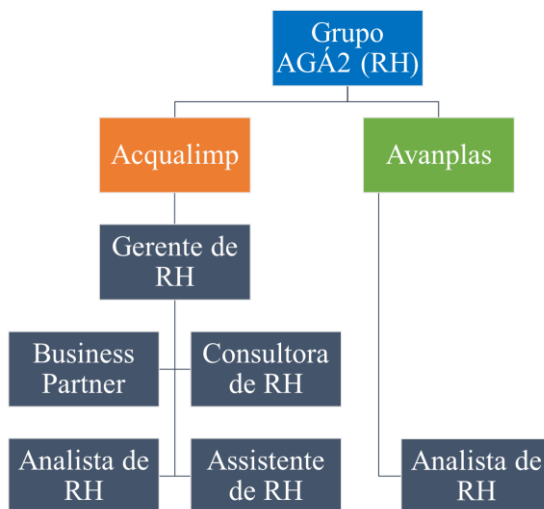
harmonização, o que é considerado vital para promover uma transição suave e principalmente a padronização dos processos, procedimentos e políticas, de forma a fomentar a sensação de pertença dos colaboradores.

2.1 Recursos Humanos – Serviços Partilhados

O departamento de Gestão de Pessoas e Cultura (Figura 7), está centralizado na unidade da Acqualimp, sendo composto por 1 Gestora de RH, 1 *Business Partner*, 1 Consultora de RH, 1 Analista de Recursos Humanos e 1 Assistente de RH. Esta abordagem teve como motivo concentrar as atividades para ter uma maior eficiência operacional, padronizando os processos e reduzindo os custos. A centralização deu-se no fim de 2022, após algumas tentativas falhadas da empresa de conseguir a unificação de dois departamentos de RH em regiões diferentes, e passaram a ter apenas 1 Analista de Recursos Humanos na unidade da Avanplas que executa as atividades definidas pela central, como as políticas e procedimentos, comunicação e eventos, elaboração e elaboração de materiais gráficos, contabilidade e folha de pagamento, suporte ao jurídico, formação e outros. Nomeadamente, os principais processos e atividades de controlo e gestão corporativos são definidos e consolidados pela Acqualimp e são repassados posteriormente à Avanplas para a execução, com alta qualidade e padronização nas ações. No decorrer do ano de 2023, atingiram a eficiência e melhoria na qualidade dos serviços, sendo mensurados através da execução de projetos e *KPIs* da área.

Figura 7

Departamento de Gestão de Pessoas Grupo AGÁ2



Fonte: Elaboração própria.

CAPÍTULO III – CONCEÇÃO DO PROJETO

3 Ponto de Partida

Após a criação da organização, o Grupo AGÁ2 operava com duas empresas separadas, administrando as atividades de Recursos Humanos em duas regiões diferentes. Após algumas alterações internas na estrutura hierárquica da empresa, as atividades da área passaram a ser centralizadas na unidade da Acqualimp, em Extrema. Isso significa que todas as atividades passaram a ser criadas e elaboradas por essa equipa, sendo partilhadas com a unidade de Manaus apenas para execução e supervisão. Isso possibilitou um equilíbrio e definição das atividades de maneira mais abrangente, melhorando os processos e aumentando a rapidez na tomada de decisões. Com isso, surgiu a necessidade de aprimorar o processo de Avaliação de desempenho para um processo de verdadeira Gestão de Desempenho. Este sistema inicialmente baseava-se em formulários de avaliação em arquivos de *Excel* o que não possuíam uma estrutura clara e complicava a comunicação. Estes procedimentos resultavam em atrasos no cumprimento dos prazos, especialmente porque a avaliação era feita semestralmente.

Em 2022, a organização percebeu que precisava de uma ferramenta de gestão de pessoas que pudesse abranger este processo, auxiliando a liderança na busca de informações, na avaliação do progresso do colaborador, na criação do plano de desenvolvimento individual, na supervisão dos indicadores e demais registos relevantes para uma efetiva Gestão de Desempenho abrangente, não apenas avaliação.

Após a implementação, em 2022, foram conduzidos *workshops* para a liderança, com o objetivo de simplificar o aprendizado da ferramenta e estabelecer um diálogo sobre questões e outros temas relevantes. Na primeira avaliação realizada em janeiro de 2023, referente ao período de junho a dezembro de 2022, algumas funções fundamentais do sistema foram executadas de forma experimental, com foco apenas na avaliação das competências organizacionais. Na segunda avaliação, realizada em julho de 2023, relativa ao período de janeiro a junho de 2023, buscou-se explorar outras funcionalidades do sistema, como a avaliação *Nine Box*, com vista a definição do potencial de crescimento e à medição dos indicadores e o registo de ocorrências.

Com o desenvolvimento da liderança no uso do instrumento evidenciado nas duas avaliações recentes, procurou-se tirar mais partido o processo de gestão de desempenho.

3.1 Pedido do Cliente

Para entender as necessidades do cliente em relação aos novos objetivos, (a) uma plataforma para a gestão de pessoas e (b) a necessidade de otimizar a gestão de desempenho, foi conduzida uma entrevista inicial ([Apêndice I](#)) com a Gestora de Recursos Humanos do Grupo AGÁ2. Os objetivos foram identificar a população-alvo, os participantes deste projeto e os fatores críticos de sucesso. Em seguida, ocorreram diversas reuniões para estabelecer os próximos passos. Com base nisso, criou-se um plano de trabalho e estabeleceram-se metas de execução para alcançar o resultado esperado.

3.1.1 Objetivos

Após a definição e discussão de ideias para a intervenção do projeto, foi definido como objetivo geral:

aprimorar seu sistema de Avaliação de Desempenho e Plano de Remuneração e Carreira.

Foram elencados os seguintes objetivos do projeto:

1. Tornar mais claro, simples e transparente a forma como os colaboradores são avaliados, empoderando-os no processo.
2. Dar a conhecer aos colaboradores e lideranças o conceito, o modelo e o processo envolvido na gestão do desempenho, para que o possam usar corretamente e retirar o seu máximo potencial.

3.1.2 Público-alvo

A população da empresa é constituída por 143 colaboradores (dados de dezembro/23) no total das duas empresas ([Tabela 2](#)) e estão divididas em seis grupos: diretoria (3), gerentes (4), coordenadores (3), supervisores (8), líderes de área (11) e demais colaboradores (114) (Tabela 3).

Tabela 3*Colaboradores Detalhado*

Acqualimp		Avanplas	
Divisão por Cargos	Divisão por Segmentação	Divisão por Cargos	Divisão por Segmentação
Diretoria: 2 Gerentes: 4 Coordenadores: 2 Supervisores: 6	Liderança Estratégica (n=14)	Diretoria: 1 Gerentes: 0 Coordenadores: 1 Supervisores: 2	Liderança Estratégica (n=4)
Líderes operacionais: 6	Liderança Operacional (n=6)	Líderes operacionais: 5	Liderança Operacional (n=5)
Colaboradores sem função de liderança: 75	Colaboradores (n=75)	Colaboradores sem função de liderança: 39	Colaboradores (n=39)
Total: 95 colaboradores ** (até dez/23)		Total: 48 colaboradores ** (até dez/23)	

Fonte: Elaboração própria.

Dois dos elementos da diretoria exercem o papel de direção na empresa, porém, também são sócios e participam do conselho administrativo por ser uma empresa familiar, portanto, durante o projeto terão o papel decisor nas atividades e ações que serão planejadas, implementadas e avaliadas. Assim, os dois elementos da diretoria não são participantes deste projeto porque atualmente são avaliados diretamente pelo conselho administrativo.

Para o projeto, serão considerados os colaboradores que atenderem aos requisitos definidos na política de avaliação de desempenho do grupo, conforme descritos abaixo:

1. Funcionários com mais de 90 dias completos, dentro do ciclo avaliativo.
2. Caso tenham mudança de gestão/área, precisam ter mais de 90 dias.
3. Transferências entre matriz e filial serão avaliadas após decorridos 6 meses.

Ficam excluídos do processo de avaliação aqueles:

4. Funcionários que tiveram mais de 60 dias de afastamento, como licenças médicas, suspensões, advertências e outros.
5. Jovens aprendizes e estagiários, sendo consideradas as avaliações feitas pela instituição de ensino.

3.1.3 Recursos Disponíveis

Para a atuação, desenvolvimento e implementação do projeto, teremos os seguintes recursos disponíveis: tecnologia da informação e recursos humanos, colaboradores e liderança estratégica e operacional.

Na área da tecnologia, podemos destacar a internet, plataformas de conversas como o *Microsoft Teams*, armazenamento na nuvem e *SharePoint* para a partilha de documentos e informações, a ferramenta de gestão de pessoas denominada Sólides e canais de comunicação como o *WhatsApp*. Devido à dispersão geográfica da empresa, muitas atividades são realizadas de maneira remota.

No que concerne aos recursos humanos, colaboradores e liderança estratégica e operacional, englobamos a diretoria e as pessoas que trabalharam no setor de recursos humanos do Grupo AGÁ2 porque através delas surgiram as decisões e possibilidades de execução do projeto, assim como os objetivos e critérios de sucesso. É importante destacar a participação de toda a população de colaboradores da empresa e lideranças, que irão contribuir diretamente para a implementação do projeto e resultados após as mudanças propostas, e serão o principal contributo para as melhorias no futuro da organização.

3.1.3.1 Prazo de Elaboração, Execução e Conclusão do Projeto

O projeto desde a sua conceção à conclusão tem a duração de nove meses, com início em novembro/23 e finalização em julho/24, para uma apreciação geral das melhorias realizadas. Ao longo do projeto, serão realizadas reuniões junto do cliente para identificar pontos de ajustes, alterações e melhorias do que foi planeado previamente, assim como validações realizadas com a área de recursos humanos e a diretoria que podem ser verificadas através do Apêndice II. Devido à empresa cliente se situar no Brasil, as ações realizadas serão em sua maioria por via *online* e com o apoio das demais pessoas que compõem a equipa de Recursos Humanos.

3.2 Análise Teórica

A base para o desenvolvimento teórico está relacionada ao tema: Gestão do Desempenho e Competências, que serviram de norteadores para a elaboração do projeto, análise e interpretação dos dados obtidos.

3.2.1 Gestão do Desempenho

Desde os primórdios das práticas comerciais, e com o pioneirismo de Frederick Taylor aplicando métodos para melhorar a eficiência no trabalho, a constituição de grandes indústrias e o surgimento do capitalismo, com o passar do tempo, foram abrindo espaço para medir o desempenho (Brandão & Guimarães, 2001a).

Os primeiros indícios de investigação sobre avaliação de desempenho tiveram início em 1920, mas muitos deles demonstravam ser focados em questões de medição e não em como melhorar o desempenho individual (DeNisi & Pritchard, 2006). Diante da necessidade das organizações em incentivar os colaboradores a adotarem ou reforçarem certas atitudes, as técnicas de avaliação de desempenho evoluíram ao longo do tempo, ou em outras palavras, para motivar a força de trabalho e promover comportamentos desejados, as organizações aprimoraram as estratégias de avaliação de desempenho, incorporando *insights* e abordagens provenientes das disciplinas sociais (Brandão & Guimarães, 2001b). Ou seja, deixa de ser focado meramente na avaliação e para incluir todo um processo de gestão do desempenho.

É importante salientar que o termo Gestão de Desempenho torna-se muito mais abrangente, pois engloba avaliação contínua das metas, do desempenho, formação e *feedback* diretamente alinhado com os objetivos estratégicos, onde os gestores garantem a contribuição dos colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais e conseqüentemente vantagem competitiva (Aguinis, 2012). A gestão do desempenho também se concentra no desenvolvimento contínuo, positivo e maximizando o potencial dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho saudável e eficiente, ao mesmo tempo em que contribui para o alcance dos objetivos organizacionais (Camara, 2015).

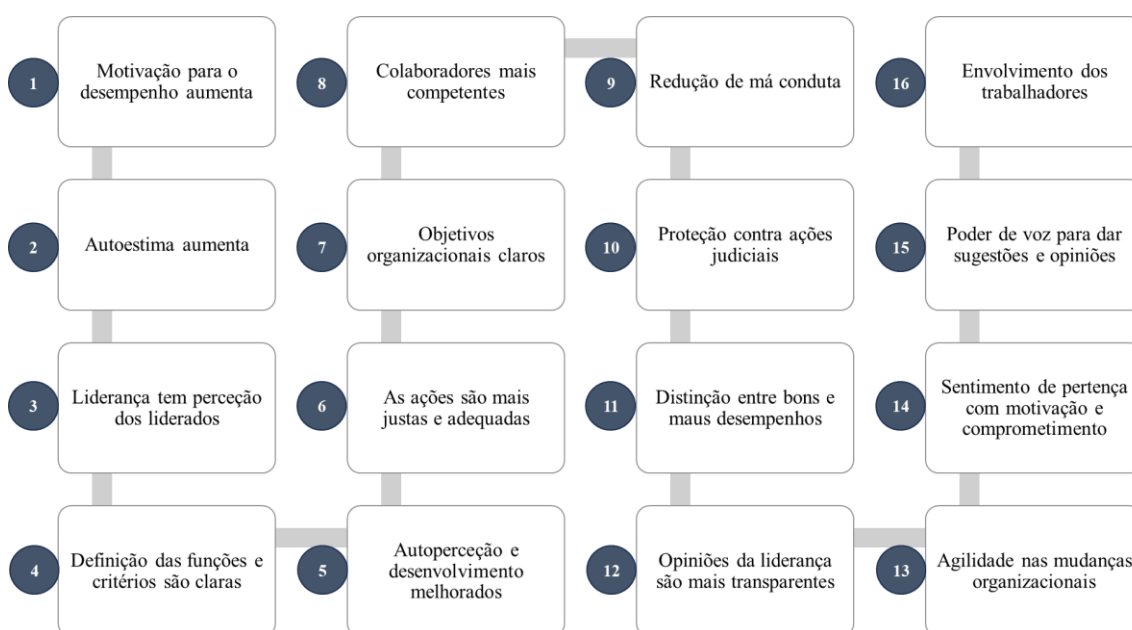
A gestão ocorre em duas esferas cruciais: nos níveis organizacional e individual, ou seja, uma abordagem dupla para garantir que os objetivos e metas da organização estejam alinhados e complementados pelos esforços individuais dos colaboradores (Almeida & Barbosa, 2019). Se considerarmos o desempenho como resultado de ações intencionais, é possível construir uma classificação das perspectivas de desempenho, podendo oferecer uma compreensão mais abrangente e estruturada das diferentes facetas do desempenho, seja a nível individual ou organizacional (Halligan, 2015).

Em 2012, em seu livro, Aguinis elencou 16 contributos (Figura 8) do sistema de gestão de desempenho, validando cada um destes pontos com investigações e estudos em diversas empresas e em diferentes países. O primeiro indica que a motivação para o desempenho aumenta quando o colaborador recebe *feedback* sobre o desempenho e pelos sucessos anteriores, contribuindo para o ponto dois, onde o colaborador revela um aumento da autoestima. Para que isso seja possível, a liderança deve ter a percepção dos seus liderados (Figura 8, ponto 3), desenvolvendo relações produtivas para com eles, facilitando a comunicação e a compreensão do que se espera dos comportamentos para

uma boa performance, definindo as funções e critérios de forma clara (Figura 8, ponto 4). Com isto, teremos uma autopercepção e desenvolvimento melhorados com uma análise mais profunda de si mesmo (colaboradores) como pontos fortes e fracos que tenha (Figura 8, ponto 5), e uma melhor compreensão de que o sistema, ao prover as informações tanto para colaboradores como para a organização, elas possam ser justas e adequadas (Figura 8, ponto 6) para auxiliar nos processos como promoção, aumentos e afins.

Figura 8

Contributos do Sistema de Gestão do Desempenho (Aguinis, 2012)



Fonte: Adaptado de Aguinis, 2012 (pp.4-7).

Quando a organização proporciona a clareza dos objetivos (Figura 8, ponto 7), consegue prover uma conexão entre as atividades que são necessárias e o sucesso organizacional, criando uma base sólida para terem colaboradores mais competentes (Figura 8, ponto 8) a alcançarem sucesso por meio do estabelecimento de planos de desenvolvimento. Espera-se também a redução de má conduta (Figura 8, ponto 9) como subornos, corrupção, manipulação e outros que possam gerar litígios ou ações trabalhistas que afetem a imagem da empresa. Isto deve ser evitado através de um sistema documentado em conformidade com as normas regulatórias e práticas organizacionais consolidadas, que garantam proteção contra ações judiciais (Figura 8, ponto 10).

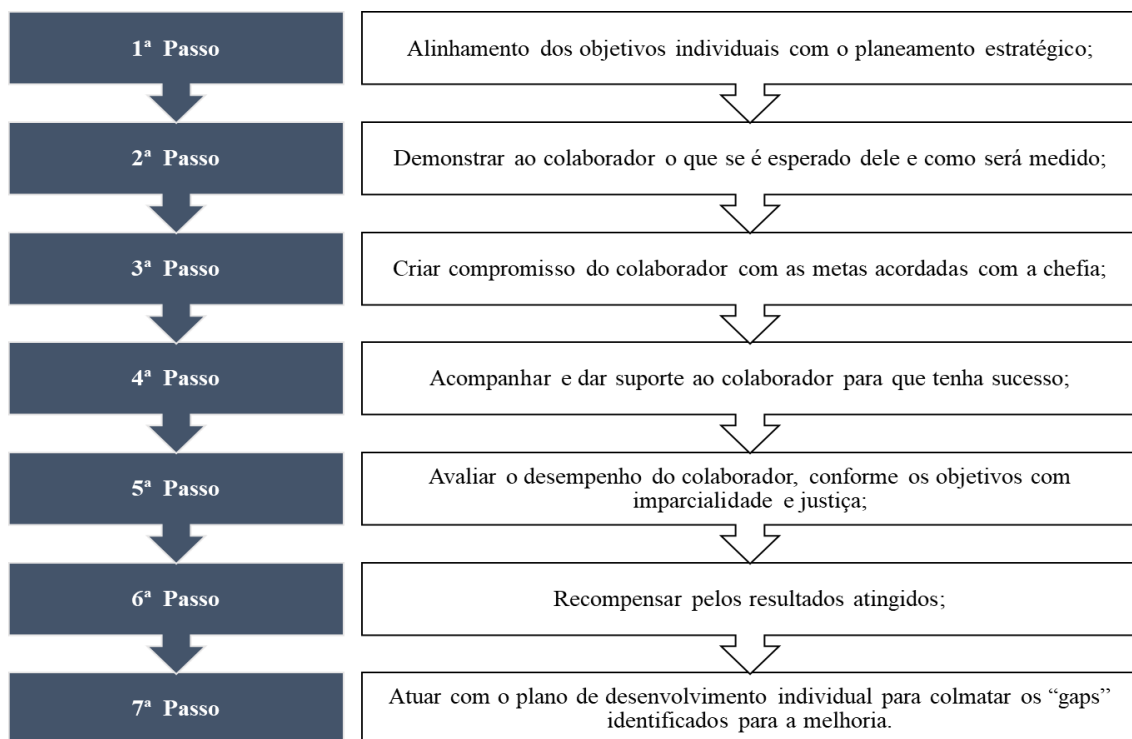
A liderança conseguirá distinguir e comunicar suas opiniões frente a bons ou maus desempenhos (Figura 8, pontos 11 e 12) quando as regras são claras, e podem abordar os

colaboradores de forma oportuna e transparente. Esta transparência, por sua vez, contribui para a agilidade nas mudanças organizacionais (Figura 8, ponto 13), pois impulsionam na direção que a empresa deseja, e ocorre de imediato um alinhamento da cultura aos novos objetivos e cria-se um sentimento de pertença com motivação e comprometimento (Figura 8, ponto 14) para o sucesso total. Por fim, os contributos dão poder de voz aos colaboradores (Figura 8, ponto 15), eles sentem-se parte integrante da empresa e podem colaborar com ideias, sugestões e até mesmo críticas sobre algum processo, por estarem envolvidos (Figura 8, ponto 16) e empenhados no objetivo, o que demonstra um comprometimento com a organização.

Através destas vantagens e cuidados mencionados, é importante destacar que a gestão do desempenho busca potenciar o desempenho por meio da implementação de metas pré-acordadas com o colaborador. Tal abordagem possibilita a ambos, gestor e colaborador, realizar um acompanhamento mais próximo, culminando, ao final, em uma avaliação consistente e alinhada aos objetivos estabelecidos (Camara, 2015) (Figura 9).

Figura 9

Sistema Estruturado de Gestão do Desempenho



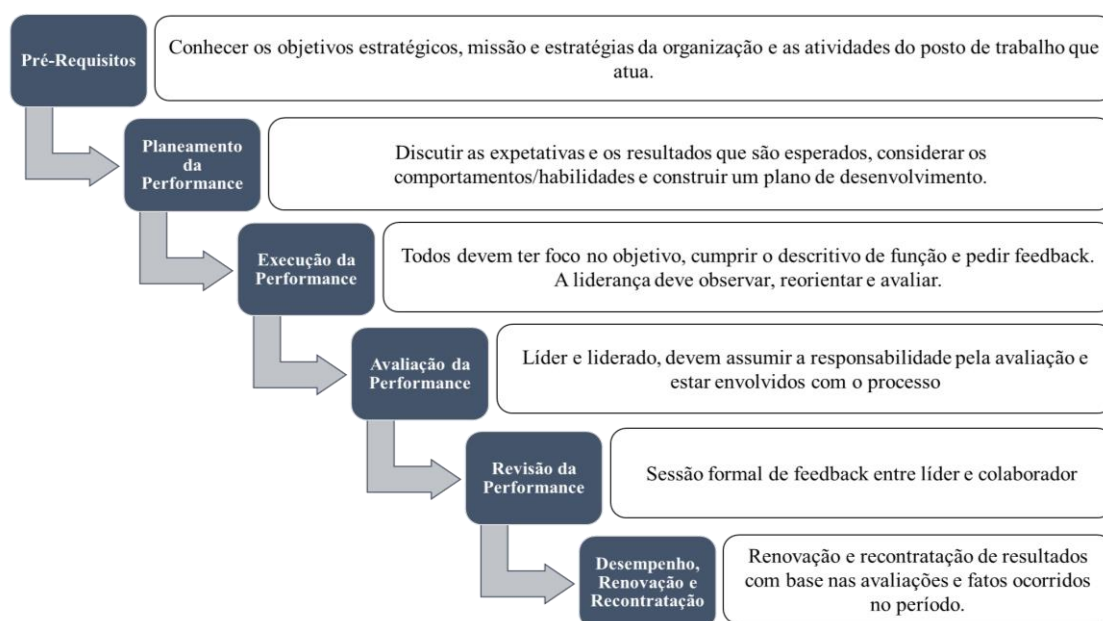
Fonte: Adaptado de Camara (2015, pp.16).

Para Aguinis (2012), a gestão do desempenho não acontece apenas uma vez por ano, diretamente relacionada à afirmação de Camara (2015), que é um processo contínuo, e que, por sua vez, se alguma das etapas não for muito bem implementada, terá um impacto negativo em todo o processo e, por isso, devemos ter em atenção algumas componentes.

De acordo com estes autores, são necessárias duas fases antes da implementação da gestão do desempenho (Figura 10) os pré-requisitos e o planeamento da performance esperada. Os pré-requisitos referem-se ao conhecimento dos colaboradores em relação à missão, visão e os objetivos que a empresa deseja alcançar, ou seja, é importante compreender o posto de trabalho de cada indivíduo, com as suas atividades e processos, para o gestor e o colaborador poderem conhecer o que será objeto de avaliação e o que devem fazer para ter sucesso. A segunda fase, o planeamento da performance, baseia-se em resultados analisados através das principais responsabilidades existentes nos descritivos de função que devem ser mensuráveis assim como os padrões de desempenho. Devem também ser ponderados os comportamentos a considerar quando para alguns postos de trabalho não se conseguem estabelecer padrões precisos, porque são afetados por fatores externos. Esta fase culmina com um plano de desenvolvimento elaborado com objetivos específicos e padrões de desempenho esperados (Aguinis, 2012).

Figura 10

Componentes do Processo da Gestão do Desempenho (Aguinis, 2012)



Fonte: Imagem adaptada do livro Performance Management, por Aguinis, 2012, (pp. 38-53).

A implementação da gestão do desempenho, de fato, percorre as fases da execução da performance, avaliação da performance, revisão da performance e desempenho, renovação e recontratação de objetivos (Figura 10).

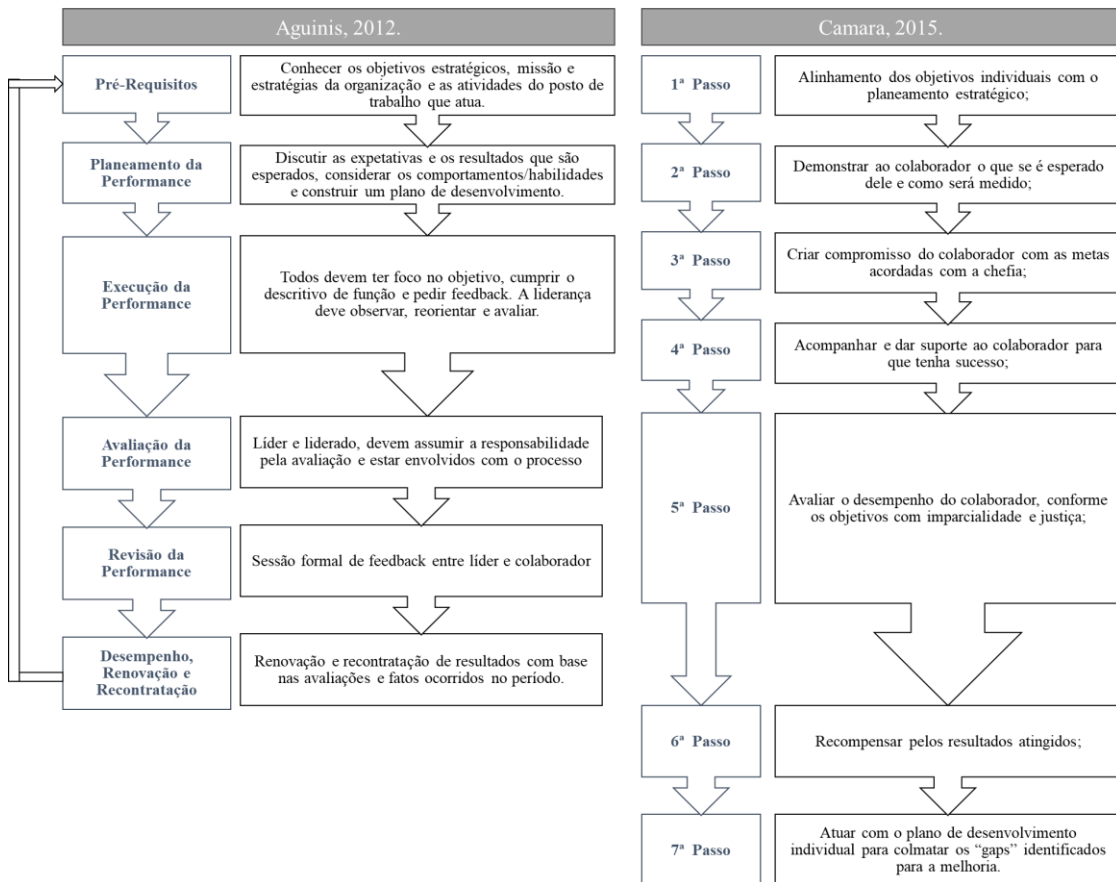
Com a visão dos dois autores citados anteriormente, elaborou-se uma comparação (Figura 11) sobre os conceitos e etapas para a implementação da gestão do desempenho. É notória a importância do alinhamento estratégico e da disseminação aos colaboradores sobre a missão, visão, valores e o objetivo da organização. Para chegar lá, é preciso definir as expectativas, o comportamento esperado e como será medido, para a criação do compromisso e todos possam cumprir o que foram contratados para realizar e alcançar. A liderança, por sua vez, deve exercer uma função de observação constante, reorientação quando necessário e avaliação criteriosa do desempenho. Ambos (colaborador e liderança) devem assumir a responsabilidade integral pela condução do processo de avaliação e demonstrar pleno envolvimento em cada etapa.

Em resumo, temos algumas etapas que divergem entre os dois modelos:

- Aguinis (2012) indica que a construção do plano de desenvolvimento deve ser realizada na etapa de planejamento da performance, antes da implementação do sistema de gestão do desempenho, enquanto Camara (2015) afirma que esta seria a etapa final (7º passo) de um sistema estruturado.
- Na etapa de desempenho, renovação e recontratação, apenas é abordada a performance do colaborador até aquele momento e, portanto, seria necessário reavaliar as ações e recontratar resultados para um novo período, ou seja, retornamos à etapa dos pré-requisitos e reiniciar o processo. Em contrapartida, Camara (2015) aponta sobre as recompensas que devem ser realizadas conforme a sua performance e posteriormente criar o plano de desenvolvimento individual.

Figura 11

Comparação de teorias de Aguinis 2012 e Camara 2015



Fonte: Elaboração própria baseado em Aguinis (2012) e Camara (2015).

3.2.1.1 As competências

Na época industrial, as atividades eram avaliadas com base na micro gestão de pequenas atividades repetitivas e lógicas, onde o conhecimento técnico era o mais valorizado. De nada importavam as qualidades pessoais ou comportamentos, em resumo, o que acrescentava ao processo eram os números de produção (Camara, 2017).

Com o passar do tempo, a complexidade das tarefas e as relações de trabalho, as organizações perceberam que o sucesso profissional não está apenas ligado ao domínio das habilidades técnicas, mas também à capacidade de se comunicar eficazmente, colaborar em equipa, resolver conflitos, adaptar-se a mudanças e gerir o estresse, que são fatores importantes seja no aspeto social como comportamental (Brandão & Guimarães, 2001b).

Tornou-se essencial que as organizações, tão impactadas por mudanças a nível mundial ou por fatores externos, precisavam definir instrumentos de gestão para o

desenvolvimento do negócio, como por exemplo, a gestão de competências, para conseguir manter o nível de competitividade frente aos concorrentes no imediato ou futuro, ou seja, o foco seria nas pessoas porque através delas alcançariam o sucesso organizacional, com indivíduos altamente capacitados e aptos para atuar contra ameaças ou gerir as oportunidades do mercado (Brandão & Guimarães, 2001; Camara, 2017).

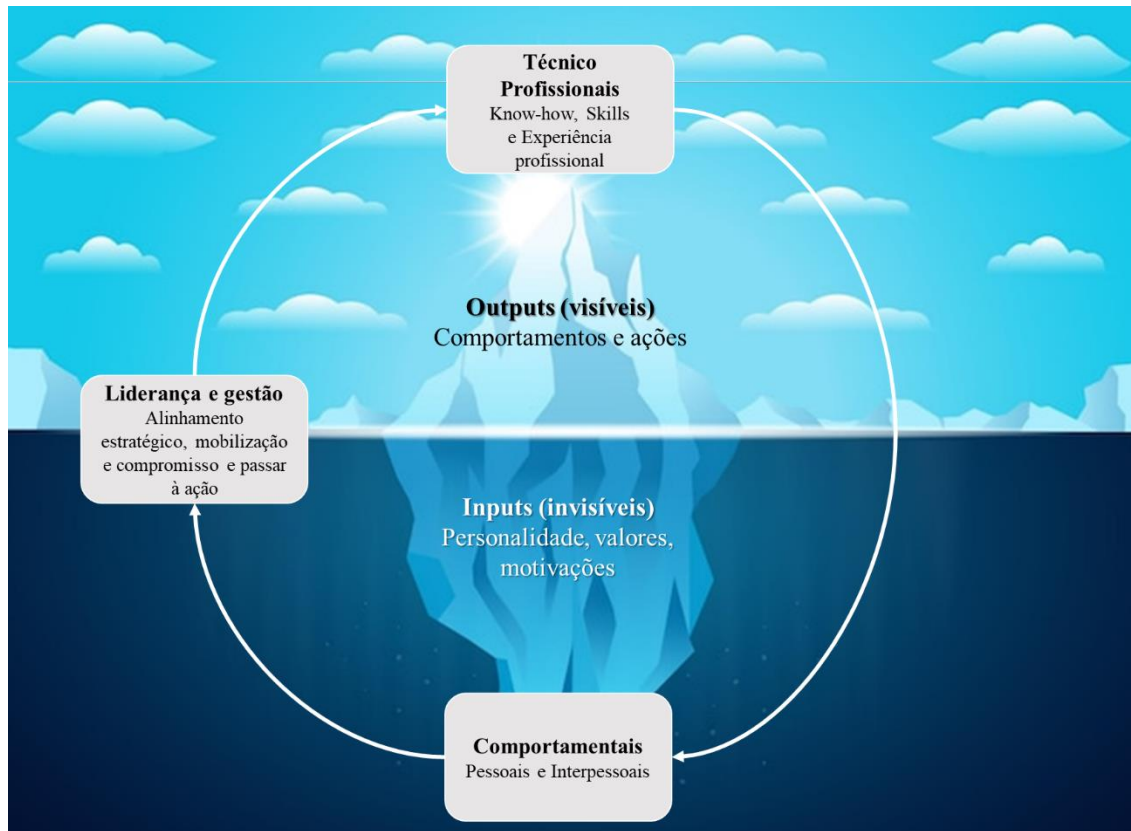
É importante ter em consideração que o conhecimento é toda a bagagem de teoria, conceitos e fundamentos que vão orientar os comportamentos, e a competência é a capacidade de colocar em prática o conhecimento através de experiência profissional e pessoal (Brito & Leone, (2012) como citado em Barboza et al., 2022). Camara (2017), afirma que as competências são qualidades e comportamentos profissionais que combinam conhecimentos técnicos para resolver problemas e impulsionar desempenhos alinhados à estratégia da empresa.

Para Barboza et al., (2022) as organizações devem concentrar seus esforços no desenvolvimento de competências fundamentais que são mais difíceis de serem imitadas e que proporcionam uma vantagem competitiva sustentável. Camara (2017) propôs o conceito de competências numa ótica de *outputs, inputs e clusters*. Os *outputs* referem-se aos comportamentos e ações do indivíduo, onde é possível medir o desempenho profissional, e os *inputs*: as vivências pessoais e motivações que podem elevar o desempenho. Os *clusters* de competências, elencados em liderança e gestão, comportamentais e técnico-profissionais.

Para exemplificar o exposto acima, utilizamos a mesma referência ao iceberg (Figura 12) para demonstrar que os *inputs* são invisíveis, e conseqüentemente mais difíceis de mensurar ou indicar que a pessoa tem, os *outputs* podem ser visíveis através da análise dos seus comportamentos, ações e pode ser facilmente identificável, alinhado a isso temos os três clusters; comportamentais: são as dimensões pessoais e interpessoais; técnico-profissionais: representadas pelo *know-how*, experiências profissionais e habilidades e liderança e gestão: que estão entre a parte imersa ou não do iceberg e compreendem o alinhamento estratégico, mobilização e compromisso e passar à ação.

Figura 12

O iceberg das competências e os clusters de competências



Fonte: Elaboração própria baseado em (Camara, 2017).

A definição das competências é um processo que utiliza como base a estratégia da organização e direciona as áreas como recrutamento e seleção, formação, plano de remuneração e carreira e desenvolvimento organizacional, para alcançarem os objetivos estipulados e um perfeito alinhamento com a missão e visão, alcançando o desenvolvimento das competências (Brandão & Guimarães, 2001).

Ceitel (2016) apresenta quatro abordagens sobre as competências que são definidas como atribuições; qualificações; traços ou características pessoais; e como comportamentos e ações. As competências como atribuições são inerentes ao cargo, não em virtude de a pessoa ser considerada adequada para tal, é assim exterior ao indivíduo. Competências como qualificações refere-se à certificação do domínio e da capacidade adquirida através de aprendizagem formal do ensino, experiências profissionais ou outros tipos de formações com valor certificado por alguma entidade. Significa que esta qualificação indique que o sujeito teria competências técnicas para exercer a função sem que, todavia, demonstrasse o desempenho e resultados esperados. Competências como traços ou

características pessoais referem-se a indivíduos que têm características pessoais que se diferenciam, frente a outros e que potencialmente podem ter uma performance boa, no entanto, podem ou não concretizar esse desempenho. É importante a sua atitude e o seu potencial. Na abordagem de comportamentos ou ações, apresentam-se as pessoas que além do potencial têm a capacidade de mobilizar ações e “fazer acontecer”, gerando bons resultados.

Para a construção de um perfil de competências para um conjunto de funções, inicia-se com uma definição pela organização, juntamente com a liderança, alinhado ao planeamento estratégico, quais serão as atitudes, comportamentos e qualidades imprescindíveis para o desempenho, que integra dois tipos de competências: as genéricas e específicas (Camara, 2017).

3.3 Análise Empírica

A organização, desde o início da sua constituição, teve o processo da avaliação do desempenho como parte essencial para a análise da performance e constante evolução dos seus colaboradores. Devido à Avanplas ter obtido a certificação ISO 9001, passaram a ter a obrigatoriedade de ter um sistema de avaliação e isto foi estendido para a Acqualimp como uma forma de adequação e também unificação dos processos em todas as unidades do grupo. Anteriormente, a organização realizava o seu controlo através de ficheiros em *Excel* que demandavam algum tempo dos colaboradores do setor de RH. Por parte das lideranças havia também muitos atrasos resultando no não cumprimento dos prazos previstos ou até mesmo a perda de versões dos ficheiros que eram enviados por e-mail (entre chefias e RH e mesmo dentro do setor do RH).

Quando a empresa começou a crescer e a quantidade de colaboradores foi aumentando, as tarefas de gestão de pessoas tornaram-se mais complexas. Analisando este cenário, chegaram à conclusão da necessidade de uma plataforma de gestão para ajudar a centralizar as informações, otimizar processos e garantir que todos os dados dos colaboradores seriam geridos de forma eficiente. Para proporcionar um maior controlo dos prazos, disponibilidade da informação documentada, um local único para registos por parte da liderança e que proovesse alguns automatismos para facilitar a gestão por parte dos recursos humanos.

Iniciaram então uma pesquisa das ferramentas disponíveis no mercado e realizaram a aquisição e implementação da plataforma Sólides, que na altura foi avaliada como uma

solução completa para a gestão de pessoas. Esta tem várias funcionalidades voltadas para otimizar os processos de Recursos Humanos (RH) e desenvolvimento de talentos dentro das empresas. O módulo adquirido foi o de gestão de pessoas porque oferecia diversas ferramentas e recursos que ajudariam na administração e desenvolvimento dos colaboradores, como recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, gestão de desempenho, relatórios de análise comportamental e outros.

Como parte do cronograma de implementação, posteriormente foi realizada uma capacitação a todas as lideranças envolvidas no processo e logo em seguida foram gerados os primeiros testes, que demonstraram a facilidade no manuseio da plataforma e entendimento por parte da liderança, que resultaram em boas recomendações por parte da liderança e das pessoas do RH também. Este nível de aceitação generalizado fez com que o sistema fosse mantido e novos módulos foram sendo inseridos desde o segundo semestre de 2022.

Como o principal objetivo para a aquisição da ferramenta foi proporcionar uma maior facilidade na gestão do desempenho dos colaboradores, o *feedback* dos principais utilizadores era de suma importância para a melhoria do processo, portanto, o momento em que o RH mais recebia informações era através das reuniões mensais do RH com as lideranças, realizadas na primeira semana de cada mês, onde a equipa abordava todas as ações que seriam praticadas e também onde as lideranças poderiam expor suas sugestões ou críticas.

Para este projeto também foram considerados os resultados da pesquisa de clima de 2023, na qual os colaboradores expuseram a falta de conhecimento de critérios e regras para a gestão do desempenho, o que ocasionava o sentimento de imparcialidade na atribuição das movimentações dos colaboradores.

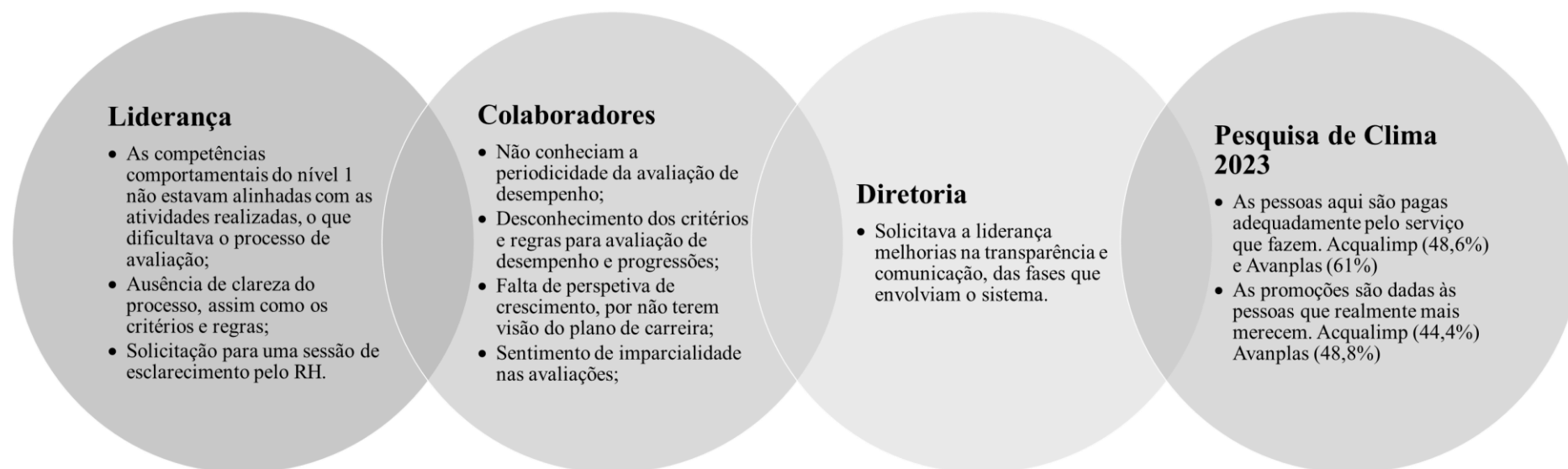
Além das reuniões com a diretoria, lideranças e o relatório da pesquisa de clima, também durante a coleta de informações sobre a necessidade do cliente, foram levados em consideração os relatos informais como comentários pelos corredores da empresa ou indicados para alguém do RH e também mencionados em reuniões setoriais. Os relatos formais podem ser aqueles mencionados em reuniões que gravam histórico através de atas de reunião na própria plataforma do *teams* e o relatório da pesquisa de clima.

Para compreender os vários interlocutores que fizeram chegar ao RH suas necessidades, podemos verificar na Figura 13 como elas estariam distribuídas, começando por uma

divisão de cada público, dividido então em categorias como a liderança, colaboradores, diretoria e pesquisa de clima. Nela contém um resumo das principais dificuldades relatadas, que surgem também como potenciais demandas para atingirmos os objetivos deste projeto. Na categoria da pesquisa de clima, a meta do cliente era alcançar 85% nas duas afirmativas que abordavam a gestão do desempenho, tendo atingido, na opinião da diretoria, um resultado muito aquém.

Figura 13

Principais Feedbacks Antes da Intervenção



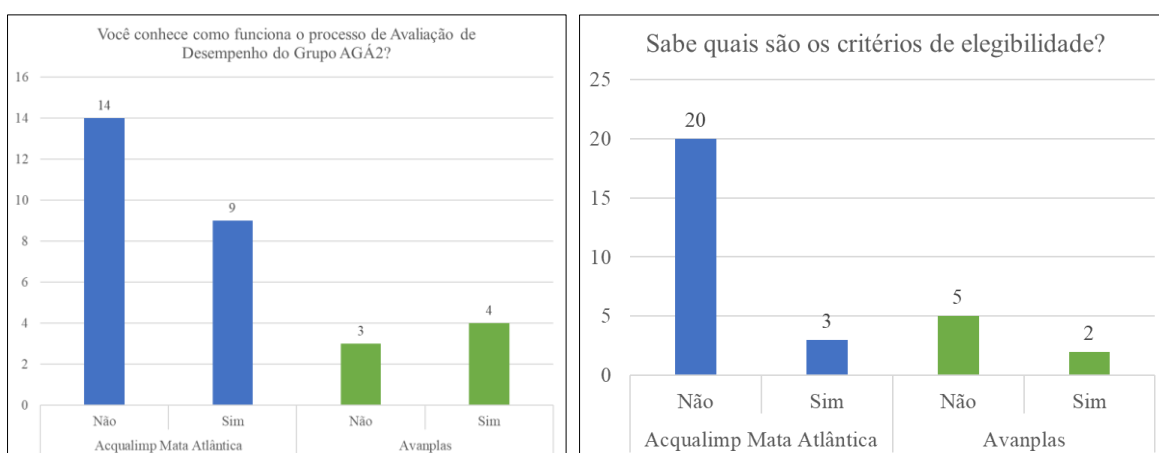
Fonte: Elaboração própria.

Conforme o exposto, para perceber o nível de conhecimento dos colaboradores e lideranças, foram aplicados inquéritos diferentes para cada público e em ambos tiveram uma baixa adesão (Acqualimp n=23 e Avanplas n=7).

Pudemos perceber que a maioria dos colaboradores na Acqualimp desconhece o processo da gestão do desempenho, enquanto na Avanplas indicam conhecer o processo, porém, quando questionados sobre os critérios de elegibilidade, em ambas as empresas, os colaboradores afirmam não conhecer (Figura 14), o que corrobora as informações apresentadas no relatório da pesquisa de clima.

Figura 14

Inquérito sobre gestão de desempenho (colaboradores)

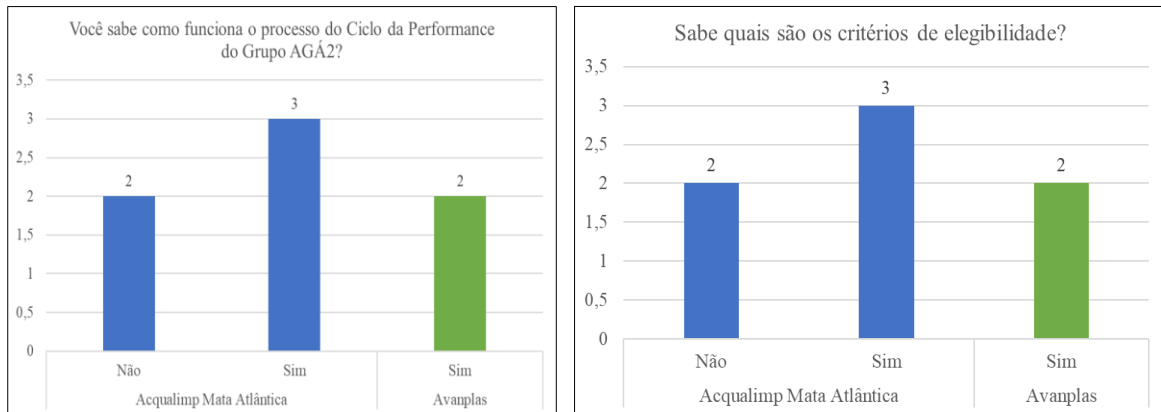


Fonte: Elaboração própria.

O inquérito para as lideranças, com exceção da diretoria, teve uma adesão ainda menor que o anterior (n=5 correspondendo a 26,31% do total da Acqualimp (19) e n=2 correspondendo a 25% do total da Avanplas (8)). Mesmo assim, podemos verificar na figura abaixo que, mesmo as lideranças afirmando conhecer o processo da gestão de desempenho, também não têm conhecimento sobre os critérios de elegibilidade, o que seriam o mínimo exigido para o bom andamento do processo (Figura 15).

Figura 15

Inquérito sobre gestão de desempenho (lideranças)



Fonte: Elaboração própria.

4 Configuração Exata da Necessidade

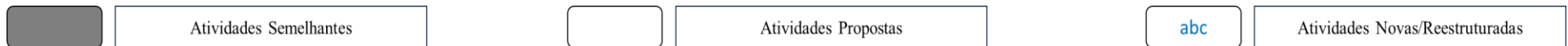
A empresa cliente solicitou uma reformulação do processo da Gestão do Desempenho para todos os colaboradores da organização, com uma abordagem estruturada e de fácil execução, definindo os objetivos alinhados a estratégia organizacional, comunicar de forma transparente para os envolvidos e desenvolver critérios para a mensuração e sucesso do projeto. O objetivo geral que deve ser abordado durante a intervenção é:

1. Rever o sistema da gestão do desempenho;
2. Valorizar o Ciclo da Performance para o seu desenvolvimento profissional.

É apresentado uma proposta de modelo Gestão do Desempenho tendo por referência as fases dos modelos teóricos analisados onde são apresentados os responsáveis pela implementação do projeto piloto e quem deverá assumir cada fase no futuro. É ilustrada a evolução do modelo novo comparando com modelo anterior (Tabela 3).

	Participar da Sessão de Calibração juntamente com a liderança e diretoria	Participar da Sessão de Calibração juntamente com a liderança e diretoria <ul style="list-style-type: none"> Cumprir as 4 sessões de 4 horas de duração para cada dia através das mudanças propostas. Realizar a mediação das discussões e acompanhamento da execução desta etapa. 	Investigadora/Consultora	Liderança Estratégica e Operacional, Diretoria e Recursos Humanos	Execução da performance, 3º Passo e 5º Passo
Análise das Solicitações	Análise das movimentações com o comitê (Diretoria e RH)	Análise das movimentações com o comitê (Diretoria e RH) <ul style="list-style-type: none"> Consolidar as informações para avaliação com o histórico anterior de cada colaborador; Realizar as propostas de alterações salariais, progressões de carreira e avaliação geral das solicitações; Validar junto a diretoria. 	Investigadora/Consultora e Diretoria	Diretoria e Recursos Humanos	6º Passo
	Divulgação para a liderança e preparação para as alterações e recompensas	Divulgação para a liderança e preparação para as alterações e recompensas <ul style="list-style-type: none"> Informar os prazos para execução dos trâmites internos e acompanhar. 	Investigadora/Consultora	Recursos Humanos	6º Passo
Alinhamento e Revisão das Expetativas	Sessão de Diálogo, feedback com o colaborador	Sessão de Diálogo, feedback com o colaborador <ul style="list-style-type: none"> Acompanhar e registrar a realização das sessões de diálogo. 	Investigadora/Consultora, Liderança Estratégica e Operacional	Liderança Estratégica e Operacional	4º Passo
Recontratação de Resultados	Construção do PDI e Contratação de Resultados (2º Ciclo)	Construção do PDI e Contratação de Resultados (2º Ciclo) <ul style="list-style-type: none"> Acompanhar o preenchimento do PDI através do sistema de gestão de pessoas. 	Investigadora/Consultora, Liderança Estratégica e Operacional	Liderança Estratégica e Operacional	Desempenho, renovação e recontratação, 6º Passo e 7º Passo

Nota: Apesar de algumas fases já existirem no cliente, foram sugeridas atividades novas ou até mesmo a reestruturação de algumas delas para aumentar o potencial no âmbito deste projeto.



Fonte: Elaboração própria.

5 Proposta de Projeto

A proposta do projeto será desenvolver e implementar uma abordagem abrangente para melhorar a gestão do desempenho, a comunicação desse processo para todos os colaboradores, assim como promover a percepção de importância deste processo para o seu desenvolvimento profissional e pessoal.

O cliente possui características de uma empresa familiar e, portanto, apresenta desafios únicos devido à interseção entre os laços familiares e as relações profissionais. Estas características requereram uma abordagem cuidadosa e sensível às dinâmicas familiares únicas. No entanto, durante o projeto foi fomentado um ambiente profissional, transparente e orientado para o desempenho.

Pela empresa ter duas unidades em estados brasileiros distintos, a estrutura e conteúdos devem ser de fácil compreensão, ágeis e de fácil aplicação para se manter a equidade dentro do Grupo AGÁ2.

Portanto, o projeto terá numa primeira fase a construção e revisão dos critérios e regras, materiais informativos e apresentação a colaboradores e lideranças. Posteriormente, iniciará o período de avaliação do desempenho e análise dos colaboradores elegíveis ao plano de remuneração e carreira, ou seja, todos os elementos do ciclo da performance da empresa.

5.1 Ciclo da Performance

Tem como objetivo demonstrar como funcionam os dois procedimentos da empresa que abordam a gestão do desempenho e que estão interligados, são eles a avaliação de desempenho e o plano de remuneração e carreira, e que para o projeto o programa foi denominado “Ciclo da Performance”.

Para comunicar os critérios e regras, como funciona cada etapa e a sua sequência para tornar mais transparente os processos, potencializar o uso da ferramenta de gestão de pessoas para a liderança e colaboradores, a construção de instrumentos e informativos com linguagem fácil para estabelecer um sentimento de pertença e o engajamento do colaborador à gestão do desempenho e o impacto que provoca no crescimento e progressão da carreira.

Características

1. Sistema de avaliação baseado nas competências (semestral).
2. Sessões de comunicação para lideranças e colaboradores, para compreensão do sistema.
3. Acompanhamento da execução da Avaliação de Desempenho realizado pelas lideranças estratégicas e operacionais.
4. Correlação entre os resultados da Avaliação de Desempenho e Plano de Remuneração e Carreira.
5. Validação por parte da diretoria das solicitações a movimentação e progressões de carreira, assim como a comunicação final.

Objetivos Específicos

A partir das atividades acima, pretende-se que as partes envolvidas:

1. Que conheçam e compreendam os critérios, regras, periodicidade e competências comportamentais.
2. Que possuam os manuais e informativos para suporte de dúvidas e consultas.
3. Que considerem importante para o seu desenvolvimento profissional.
4. Que os colaboradores/lideranças participem na avaliação do impacto do ciclo do desempenho.

Recursos

Serão utilizados os recursos humanos, recursos *online* e recursos físicos.

Os recursos humanos incluídos durante o projeto englobam (1) as lideranças estratégicas e operacionais que serão fundamentais na execução do projeto, principalmente nas avaliações; (2) a participação do setor de recursos humanos em todas as etapas, desde o suporte aos líderes, operacionalização do sistema e compilação dos dados para análise, (3) os colaboradores no que concerne às sessões de diálogo e (4) a diretoria para as tomadas de decisão.

Na área da tecnologia, podemos destacar a internet, plataformas de conversas como o *Microsoft Teams*, armazenamento na nuvem e *SharePoint* para a partilha de documentos e informações, a ferramenta de gestão de pessoas denominada *Sólides* e canais de comunicação como o *WhatsApp*.

No âmbito físico, iremos ter as salas de reuniões para conferências em grupos, sessões de diálogo e reuniões para definição das etapas do projeto.

Público-Alvo

Colaboradores e lideranças operacionais e estratégicas, exceto os cargos que fizeram parte da estrutura organizacional e sejam sócios da empresa.

Cronograma

A partir do período definido para desenvolvimento e implementação do projeto de intervenção, foi criado um cronograma que apresenta os períodos de desenvolvimento e implementação das principais fases e respectivas atividades do programa Ciclo da Performance, com base em uma reestruturação do atual processo da empresa.

Tabela 4*Cronograma do Projeto de Intervenção – Ciclo da Performance*

		Cronograma: Ciclo da Performance										
		2023					2024					
Etapa	Atividade	Novembro		Dezembro		Janeiro		Fevereiro		Março		
		01 a 15	16 a 30	01 a 15	16 a 31	01 a 15	16 a 30	01 a 15	16 a 31	01 a 15	16 a 30	
1. Desenvolvimento do Programa	1.1 Estruturação	■										
	1.2 Revisão dos procedimentos	■										
	1.3 Elaboração dos Instrumentos		■									
2. Implementação do Programa	2.1 Sessão de Comunicação			■								
	2.2 Identificação dos Colaboradores Elegíveis			■								
	2.3 Preparação do Sistema			■								
	2.4 Avaliação das Competências Comportamentais				■							
	2.5 Inserir Resultados dos Indicadores					■						
	2.6 Preencher o 9Box						■					
	2.7 Sessão de Calibração 9Box Geral							■				
	2.8 Realizar Sessão de Diálogo								■			
	2.9 Construção do Plano de Desenvolvimento Individual									■		
	2.10 Avaliação das Movimentações										■	
	2.11 Divulgação das Movimentações										■	
3. Análise dos Resultados	3.1 Análise dos Resultados										■	

Fonte: Elaboração própria.

6 Planeamento

A partir da aprovação da proposta de projeto apresentada a diretoria, realizou-se o planeamento do projeto.

6.1 Estratégia

O processo da gestão do desempenho no Grupo AGÁ2 não estava a ser realizado há algum tempo, devido a um período de instabilidade financeira nos negócios. Apenas no segundo semestre de 2021, por uma decisão estratégica, voltou a ser realizado. Devido à melhoria no âmbito financeiro, houve a necessidade de atuação mais forte nos resultados e nos comportamentos dos indivíduos que eram esperados pela organização.

Os sistemas de gestão de desempenho que não explicitam a contribuição dos funcionários para os objetivos organizacionais não são verdadeiros sistemas de gestão de desempenho (Aguinis, 2012).

Portanto, a estratégia adotada no projeto consiste na revisão e reformulação dos critérios e regras da gestão do desempenho e a preparação da comunicação para potencializar esta ferramenta e o conhecimento sobre ela, culminando na apresentação e desenvolvimento de melhorias no atual sistema de gestão de desempenho. Durante o ciclo avaliativo semestral da empresa são analisados os resultados e proceder-se à apresentação de melhorias, recomendações, sugestões ou novos instrumentos para o próximo ciclo da empresa.

6.2 Reformulação do Processo de Gestão do Desempenho

6.2.1 Nome do Programa

Ciclo da Performance do Grupo AGÁ2

6.2.2 Objetivos

Rever e reestruturar a Gestão do Desempenho do Grupo AGÁ2, primeiramente atuou-se nos procedimentos e políticas, de forma a estarem alinhados com o planeamento estratégico, e realizaram-se algumas mudanças identificadas com base em experiências anteriores da organização, que não foram bem-sucedidas.

Portanto, foram considerados fatores-chave apontados no pedido do cliente:

- Rever as políticas, procedimentos e materiais informativos;

- Comunicar as mudanças (critérios, regras, competências e outros) aos colaboradores e lideranças;
- Potencializar a avaliação de desempenho e o plano de remuneração e carreira através da implementação do Ciclo da Performance;
- Demonstrar aos colaboradores a importância do Ciclo da Performance no seu desenvolvimento profissional.

6.2.3 Público-Alvo

Para o projeto, serão considerados os colaboradores que atenderem aos requisitos definidos na política de avaliação de desempenho do grupo, conforme descritos abaixo:

- Funcionários com mais de 90 dias, dentro do ciclo avaliativo.
- Mudança de gestão/área, com mais 90 dias.
- Transferência entre matriz e filial, com mais de 6 meses.

Ficam excluídos do processo de avaliação aqueles:

- Funcionários que tiveram mais de 60 dias de afastamento, como licenças médicas, suspensões e outros.
- Jovens aprendizes e estagiários, sendo consideradas as avaliações feitas pela instituição de ensino.
- Cargos que compõem a estrutura organizacional da empresa e que, ao mesmo tempo, são sócios.

6.2.4 Recursos

Os principais recursos serão tecnologia da informação e recursos humanos:

Tecnologia da Informação: em sua maioria, reuniões *online*, utilizando a internet e partilhas de documentos na nuvem. Pela empresa cliente estar situada no Brasil e a autora do projeto em Portugal, muitas das ações serão realizadas remotamente e com o apoio das demais colaboradoras que fazem parte da área de RH.

Recursos Humanos: na qualidade de prestadora de serviços da empresa-cliente, como consultora de RH, a investigadora é a responsável pelo desenvolvimento do projeto com a incumbência da elaboração dos materiais, revisão dos procedimentos e políticas, divulgação e comunicação para os envolvidos e validação junto da diretoria. A construção

do projeto e tomadas de decisão foram realizadas em conjunto com a Gestora de RH e a *HR Business Partner*. Para a decisão final das ações a serem realizadas e suporte durante toda a intervenção, a Responsável do Projeto contou com a participação do Diretor de Operações, Diretor Comercial e Diretor Presidente.

6.2.5 Revisão dos Critérios e Regras

No ano de 2022, a empresa digitalizou os processos da gestão do desempenho para uma plataforma de gestão de pessoas denominada Sólides. Após um ano de implementação, em 2023, começaram a utilizar os módulos e a capacitação da liderança. Com a experiência nos ciclos avaliativos anteriores, perceberam a necessidade de ter uma aplicação mais sólida e transparente das políticas e procedimentos, o que gerou uma capacitação no início desse mesmo ano em todos os subprocessos da área de RH.

Com esta experiência adquirida, as diretorias, juntamente a responsável pelo projeto, identificaram algumas melhorias para os critérios e regras, com o intuito de orientar a liderança estratégica, operacional e os colaboradores que a gestão do desempenho teria em sua composição uma avaliação de desempenho e conseqüentemente um plano de remuneração e carreira, onde ambos se complementavam.

Na Tabela 5, podemos observar as propostas sugeridas pela investigadora (comparadas com o modelo anterior), como:

- A inclusão do critério de cumprimento do plano de desenvolvimento individual, devido à organização ter definido valores de investimento mensais para a formação e desenvolvimento, após dois anos de contenção de despesas;
- Também foi realizada a reestruturação dos grupos funcionais de três para oito níveis, para uma melhor compreensão das possibilidades de progressão de carreira;
- Juntamente com a mudança de escala de avaliação de cinco para quatro estrelas.
- Para o plano de remuneração e carreira, as mudanças foram essencialmente o período de tempo de casa, para que o colaborador pudesse demonstrar uma consistência nas suas entregas e adaptação as novas atividades, contribuindo para uma análise mais consolidada da performance pelo gestor e um *feedback* mais assertivo
- Ademais ficou definido que o período de avaliação de cada ciclo da performance deveria cumprir o prazo de dois meses, e no terceiro mês o colaborador ter conhecimento das

alterações e conseqüentemente finalizar o ciclo da performance que ocorre semestralmente no Grupo AGÁ2;

- Para maior detalhe e ajuste no *dashboard* da ferramenta Sólides, solicitamos uma atualização que trouxe novidades, como a opção de escolher a escala de avaliação, que foi incorporada ao procedimento.

Tabela 5

Comparação do Modelo Anterior x Modelo Proposto para a revisão nos procedimentos e políticas – Ciclo da Performance

Procedimentos e Políticas				
Tópico	Avaliação de Desempenho		Plano de Remuneração e Carreira	
	Modelo Anterior	Modelo Proposto	Modelo Anterior	Modelo Proposto
Elegibilidade	- Ter 70% na avaliação comportamental; - Atingir as metas dos indicadores.	- Ter 70% na avaliação comportamental; - Atingir as metas dos indicadores; - Cumprir o plano de desenvolvimento individual.	A partir de 6 meses de casa.	A partir de 12 meses de casa.
Processual	Três Grupos funcionais: 3. Gerencial 2. Administrativo 1. Operacional	Oito Grupos funcionais: 8. Diretores; 7. Gerentes; 6. Coordenadores; 5. Supervisores; 4. Analistas, técnicos, especialistas e afins; 3. Encarregados, líderes e afins; 2. Almoxarifes, assistentes, inspetores e afins; 1. Auxiliares, operadores, conferentes e afins.	Alterações após o ciclo da performance, nos meses de Abril e Setembro.	Alterações após o ciclo da performance nos meses de Março e Agosto.
	Escala de avaliação das competências comportamentais, de 1 a 5 estrelas, mas sem nenhuma definição.	Escala de avaliação das competências comportamentais, de 1 a 4 estrelas. 1. Discordo fortemente; 2. Discordo; 3. Concordo; 4. Concordo fortemente.		

Fonte: Elaboração própria.

6.2.6 Reestruturar as Competências Comportamentais do 1º Nível de Cargos

O cliente teve as suas competências comportamentais definidas em 2020 para todos os cargos, utilizando como referencial teórico, *Leadership Architect™ FYI® for your improvement* da Korn Ferry, no qual apresentava 38 competências. Foi discutido com a liderança operacional e estratégica quais seriam as competências, e deveriam atribuir entre 5 e 8 competências para cada grupo de cargos, anteriormente definidos conforme a tabela 6. Assim como foi definido pela diretoria, não haveria competências organizacionais estratégicas, apenas aquelas voltadas para o cargo.

Tabela 6

As competências por grupos funcionais (modelo anterior)

Grupo Funcional	Grupo de Cargos	Competências Comportamentais
Operacional	Auxiliares, Operadores, Conferentes e afins.	1. Orientado para Ação 2. Aptidões técnicas/ funcionais 3. Compartilhamento de Informações 4. Habilidade de Relacionamento Interpessoal 5. Administração do Tempo
	Almoxarifes, Assistentes, Inspetores e afins.	1. Orientado para Ação 2. Aptidões técnicas/ funcionais 3. Compartilhamento de Informações 4. Habilidade de Relacionamento Interpessoal 5. Capacidade de Organização
Administrativo	Analista, Comprador, Consultor, Mecânico, Líder, Técnico, Contador e afins.	1. Aptidões técnicas/ funcionais 2. Agilidade Organizacional 3. Relacionamento com os pares 4. Planejamento 5. Definição de Prioridades 6. Gestão de Sistemas Integrados do Trabalho
Estratégico	Especialista, Supervisor, Coordenador, Controller, Engenheiro, Gerente, CEO e COO.	1. Gestão de Conflitos 2. Gestão da Diversidade 3. Gestão de Inovações 4. Agilidade Organizacional 5. Solução de Problemas 6. Formação de Equipas Eficazes 7. Gestão de Sistemas Integrados do Trabalho

Fonte: Elaboração própria.

Porém, após quase 3 anos, como citado no ponto 6.2.5, foram realizadas mudanças em critérios e regras, assim como uma melhoria nos grupos funcionais, passando de três para

oito níveis, com o intuito de proporcionar uma estrutura organizacional clara e eficiente, facilitar a especialização e coordenação de atividades, promover o desenvolvimento de carreira dos colaboradores e garantir o foco nos resultados da organização. Abaixo descreve-se o processo de reorganização dos níveis funcionais.

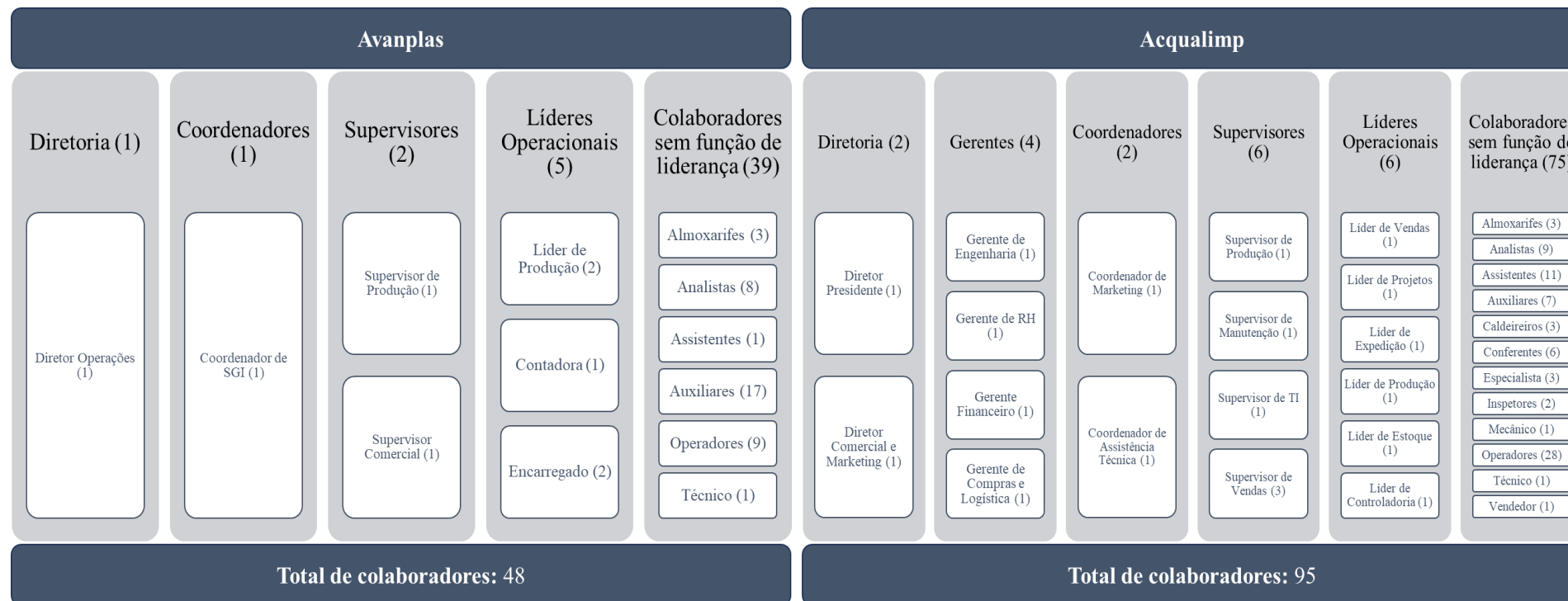
Para o Grupo AGÁ2, as competências comportamentais definiriam claramente quais comportamentos são esperados dos colaboradores em determinadas situações, alinhando as expectativas dos colaboradores com os objetivos e valores da organização.

Para isto, foi analisada a existência de grupos funcionais mais amplos que poderiam proporcionar uma estrutura clara de progressão de carreira para os colaboradores. Onde, após o conhecimento das mudanças realizadas, poderiam explorar as formas de como poderiam avançar dentro de um grupo funcional, ganhando experiência e conhecimento em sua área específica de atuação, ou poderem buscar oportunidades de transição para outros grupos funcionais conforme desenvolvimento de novas habilidades e interesses.

Foi realizado então um levantamento dos cargos (Figura 16) e como estavam organizados pela empresa, para então serem elaborados os novos grupos funcionais e definição de quantos seriam, para produzir uma comunicação transparente para todos os colaboradores.

Figura 16

Levantamentos dos cargos por empresa



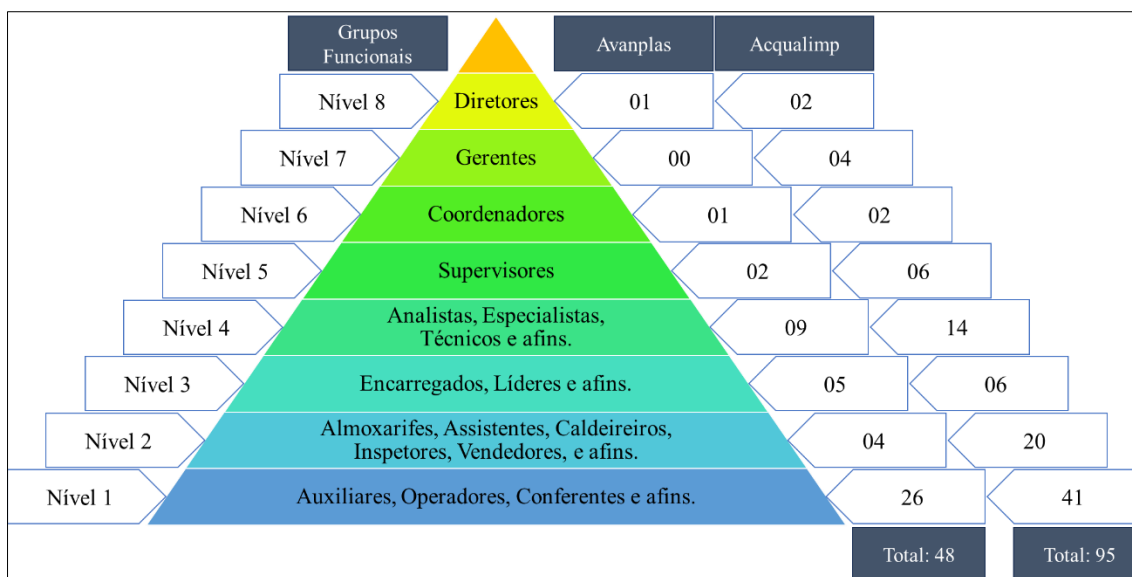
Fonte: Elaboração própria.

Após esta análise a organização definiu que para a reestruturação das competências comportamentais seriam considerados apenas os cargos do 1º nível funcional da organização: auxiliares, operadores, conferentes e afins (Figura 17), devido a representarem 54,16% do público da Avanplas (26) e 43,15% da Acqualimp (41) e serem predominantemente profissionais da operação fabril. A finalidade desta escolha deve-se ao fato de maior expressividade das mudanças em um público maioritário e também de algumas reclamações por parte da liderança operacional em conseguir avaliar os colaboradores com as afirmativas pré-definidas pela metodologia da *Korn Ferry*.

A principal motivação para essa mudança, solicitada pelas lideranças e exposta em reuniões setoriais com a área de recursos humanos, baseava-se na necessidade de ter as afirmativas de cada competência mais orientadas para as atividades e pudessem avaliar o desempenho com base em comportamentos observáveis e mensuráveis.

Figura 17

Os oito grupos funcionais e o número de colaboradores por empresa



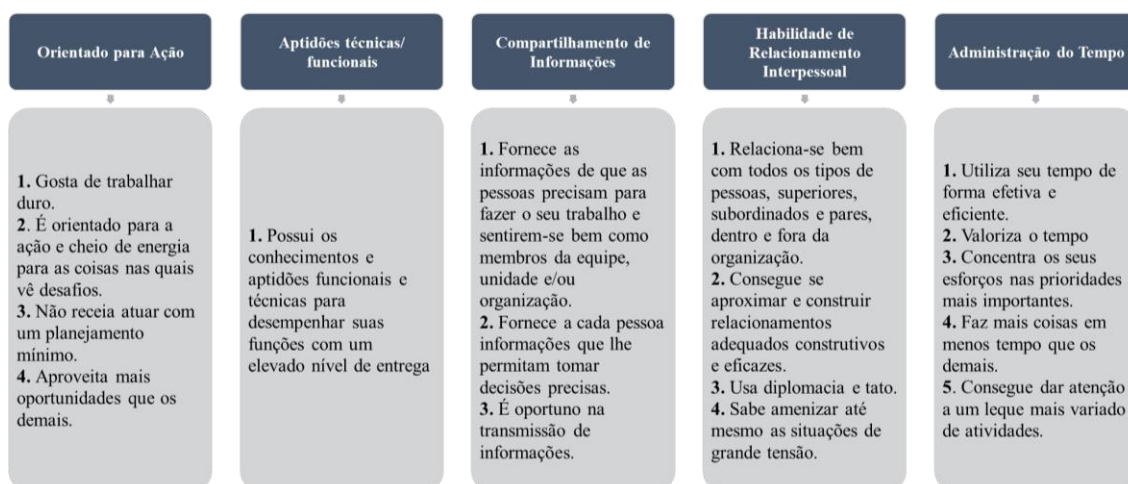
Fonte: Elaboração própria.

Após a nova disposição dos grupos delineada e os pontos mencionados anteriormente, foram revistas as competências do 1º grupo funcional, tendo como orientação de base a metodologia da *Korn Ferry* já utilizada pela organização, para manter o equilíbrio com os demais grupos funcionais e suas competências, porque a alteração dos demais grupos ainda não era uma prioridade para a organização.

Na figura abaixo, vamos poder verificar como eram descritas as competências e suas afirmativas de comportamento. Esta parte do processo contribuía diretamente para uma das etapas da Avaliação de Desempenho, a avaliação das competências comportamentais, que através dela os gestores poderiam avaliar os colaboradores em uma escala de avaliação que iria de 1 a 5 estrelas (modelo anterior), denominação feita pela ferramenta de gestão de pessoas.

Figura 18

As afirmativas de comportamento do 1º grupo funcional (modelo anterior)



Fonte: Elaboração própria.

Para esta abordagem, identificou-se que a revisão periódica do modelo de competências comportamentais deverá fazer parte de um processo de melhoria contínua, com constante avaliação possibilitando ajustes conforme necessário, para a garantia de possuir colaboradores competentes para alcançar o sucesso individual e organizacional. Por isso, para a construção das novas afirmativas de comportamento e adaptação para as atividades executadas por cada cargo, foram realizadas reuniões com os principais líderes operacionais que gerenciavam as áreas de maior impacto, para perceber quais eram as maiores necessidades e o que visualizavam como uma representação de comportamento ideal para cada competência. Posteriormente procedeu-se a uma comparação com os descritivos de função para verificar a conformidade e por fim uma análise final com a área de recursos humanos para a revisão e elaboração das afirmativas, e consequentemente uma escala de comportamentos observáveis (Tabela 7), que após a revisão e no próximo ciclo avaliativo teriam um nova escala de avaliação de 4 estrelas (1:

discordo fortemente; 2: discordo; 3: concordo; 4: concordo fortemente) e pode ser consultada na íntegra no [apêndice XII](#).

Tabela 7

As novas competências para o 1º grupo funcional (modelo proposto)

Competências	Afirmativa de Comportamento	Escala de Comportamentos Observáveis			
		Discordo Fortemente ★	Discordo ★★	Concordo ★★★	Concordo Fortemente ★★★★
Responsabilidade e Compromisso Demonstra habilidade em realizar tarefas com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos, assumindo responsabilidade pessoal pelo trabalho.	Tem pontualidade no registro de ponto, é assíduo, busca aprender continuamente e está disposto a mudar de posto/área quando necessário.	Possui faltas e atrasos injustificados, não gosta de atuar em outros postos de trabalho e não procura novos aprendizados.	Permanece focado nas tarefas, apesar de ter algumas distrações e ter algumas dificuldades na área que atua, precisando de uma maior supervisão.	Resolve problemas com pessoas de forma rápida e direta. Quando surgem oportunidades de aprendizado, e mudanças de posto/área mostra-se receptivo e entusiasmado.	Tem uma conduta excepcional no comportamento e no registro de ponto, segue as instruções, políticas e procedimentos e demonstra vontade em cooperar, quando é necessário atuar em uma área diferente, com foco nos objetivos.
	É treinado na função, aplica o que está descrito na Instrução de Trabalho e cumpre os processos internos.	Não é treinado na função e, por vezes, ocorre o descumprimento da instrução de trabalho ou sequer tem esse documento como base para o trabalho no dia a dia.	Quando acontecem erros, não busca compreender a origem para solucionar e acaba não reconhecendo os erros.	Atende aos padrões de produtividade, prazos e cronogramas de trabalho.	Sabe equilibrar a qualidade do trabalho com o cumprimento de prazos e consegue disseminar o conhecimento à outros colegas.
	Consegue atingir as metas diárias propostas pelo plano de produção, realizando o registro das informações no diário de bordo.	Demonstra foco individual em atingir metas diárias, o que resulta em falta de colaboração com os demais colegas, prejudicando a eficácia da equipe e o compartilhamento de conhecimento.	Apresenta uma limitação em explorar novas formas ou a busca por soluções inovadoras para melhorar a eficiência das máquinas/produção, e por vezes falha em alguns registros.	Atua dentro do rating da máquina e dos objetivos propostos e tem comprometimento no registro das informações.	Consegue atingir metas diárias de forma consistente muito acima do esperado, indicando um alinhamento efetivo com os objetivos da organização além de manter registros precisos e organizados, facilitando análises futuras da empresa.
	Realiza a organização e limpeza do posto de trabalho. Faz o uso consciente das ferramentas de trabalho e demonstra espírito de dono.	Não considera como uma atividade de sua competência a limpeza do local de trabalho, assim como tem pouco cuidado com as ferramentas que utiliza.	Realiza a organização do trabalho apenas quando solicitado pela supervisão, e o zelo com as ferramentas e local de trabalho é baixo mas quando demandado faz.	Mantém a organização e uso adequado das ferramentas, impactando o funcionamento e melhorando os resultados. E cumpre o que é esperado na limpeza.	Valoriza a qualidade do ambiente de trabalho, é responsável com os recursos disponíveis, demonstra um alto grau de comprometimento, consegue contribuir para a sua segurança e dos outros, o que faz se destacar dos demais e é exemplo.

Fonte: Elaboração própria.

6.2.7 Consolidação das Propostas no Manual do Ciclo da Performance

Com a preparação e revisão das partes do processo que sustentavam a gestão do desempenho em conjunto com as lideranças, a área de recursos humanos e a diretoria, verificou-se que todas as mudanças refletidas nos procedimentos e políticas para serem consultados, os colaboradores deveriam solicitar uma cópia do documento ao RH para então terem acesso às informações. Todos os registros ao serem elaborados, seguem padrões definidos por organizações internacionais de normalização (normas ISO) e, por isso, seu conteúdo não possui uma linguagem simples.

Para potencializar a comunicação e facilitar o entendimento das partes envolvidas, a investigadora desenvolveu um Manual do Ciclo da Performance ([Apêndice III](#)) que contém os pontos importantes para a gestão do desempenho (Tabela 8).

Tabela 8

Pontos abordados no manual do Ciclo da Performance

1ª Parte	Avaliação de Desempenho
	<ol style="list-style-type: none">1. Critérios de Elegibilidade2. Período Avaliativo3. Critérios de Avaliação4. Definição das Competências Revisadas5. Afirmativas de Comportamento6. Método de Avaliação (escala 1 a 4)7. Plano de Desenvolvimento Individual
2ª Parte	Plano de Remuneração e Carreira
	<ol style="list-style-type: none">1. Critérios de Elegibilidade2. Período de Movimentações3. Grupos Funcionais4. Classes de Cargo (Júnior, Pleno e Sênior)5. Faixas de Remuneração6. Possíveis Alterações no Ciclo7. Exemplo de Plano de Carreira
3ª Parte	Ciclo da Performance
	<ol style="list-style-type: none">1. Apresentação do Ciclo da Performance2. Apresentação da ferramenta de gestão (Sólides)

Fonte: Elaboração própria.

6.2.8 Sessões de Comunicação e Divulgação

Para a divulgação do manual do Ciclo da Performance, serão utilizados os recursos disponíveis e o método para comunicação serão sessões de esclarecimento após o horário laboral, em 4 encontros *online*, com a duração de 1 hora. A participação dos colaboradores não seria obrigatória e, portanto, apenas participariam aqueles que tivessem o interesse em conhecer o processo da gestão de desempenho. Esta decisão pela diretoria deve-se ao fato do elevado índice de vendas na organização, com sucessivas horas extras para atender ao plano de produção e não podendo na altura haver paragens para sessões de esclarecimento presenciais.

A peça de divulgação (Apêndice IV) das sessões foi elaborada pela Responsável de Projeto incluindo as datas e horários, e a sua divulgação ocorreu por *WhatsApp*, e-mails e espaço físico com afixação da peça.

Relativamente à participação, a demonstração de interesse em participar nas sessões deveria ser feita por iniciativa do colaborador no dia, acedendo à ligação da reunião do *teams* que seria enviada juntamente com o convite.

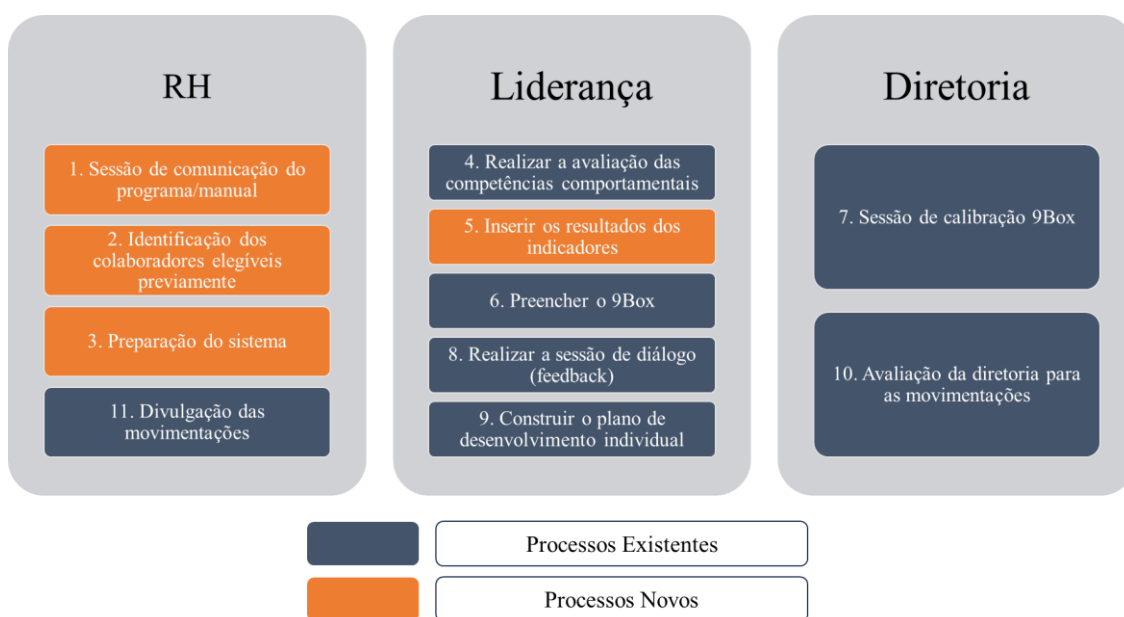
6.2.9 Programa: Ciclo da Performance

O planeamento de cada fase do programa teve como base as várias atividades executadas e gerenciadas pelo cliente, as existentes foram revisadas assim como a introdução de novas fases para garantir a execução e agregar valor ao projeto.

A reestruturação do projeto era composta por 11 fases, com responsabilidades distribuídas (Figura 19) entre a área de recursos humanos e lideranças estratégicas e operacionais, tendo como base os objetivos mencionados no item 3.1.1, priorizando a otimização dos processos e garantindo a execução dentro do prazo expectável.

Figura 19

Responsabilidades dos vários intervenientes nas Fases do Ciclo de Desempenho



Fonte: Elaboração própria.

Cada fase e os intervenientes mencionados na figura anterior tiveram a sua contribuição e devida importância para o projeto:

1. **Sessão de comunicação do programa/manual:** voltada para os colaboradores e lideranças para orientar quanto aos conceitos, critérios de elegibilidade, mudanças e alterações nos procedimentos, apresentar as mudanças realizadas nas

- competências, apresentar o manual e ter um momento para dúvidas e questionamentos.
2. **Identificação dos colaboradores elegíveis previamente:** realizar o levantamento dos colaboradores que cumpriam os requisitos estipulados no procedimento, e enviar por e-mail a informação para as lideranças para avaliarem e também prepararem as solicitações.
 3. **Preparação do sistema:** com base no levantamento realizado, introduzir as informações em sistema para desencadear os alertas e e-mails às lideranças para realizarem as etapas do ciclo da performance.
 4. **Realizar a avaliação das competências comportamentais:** a ferramenta de gestão de pessoas, no dia definido para o início da apuração do ciclo da performance, despoletaria e-mails para lembrar, assim como a liderança poderia acessar ao sistema e conseguiria realizar a avaliação.
 5. **Inserir os resultados dos indicadores:** esta informação, preenchida pela liderança, deveria ser o resultado acumulado dos seis meses de avaliação do ciclo da performance, que deveriam calcular a média e preencher na plataforma.
 6. **Preencher o 9Box:** com as informações recebidas por e-mail citadas no ponto 2., o líder deveria realizar a calibração no 9Box apenas dos colaboradores mencionados, devendo escolher entre 3 estrelas na dimensão comportamento e desempenho para que a própria ferramenta depois organizasse nos quadrantes.
 7. **Sessão de calibração 9Box geral:** após o cumprimento das etapas anteriores, seria realizada a sessão de calibração com todas as lideranças envolvidas e divididas por unidade de negócio. Neste momento, diferente dos anos anteriores, serão apenas avaliados os colaboradores que cumprissem os requisitos estipulados na política do plano de remuneração e carreira.
 8. **Realizar a sessão de diálogo (feedback):** de seguida, as lideranças deveriam convocar os colaboradores para dar o *feedback* do desempenho para os colaboradores e alinhar os objetivos. Este momento é de suma importância para o engajamento e transparência na comunicação, do que se é esperado do colaborador e de como a organização estará posicionada para os próximos meses.
 9. **Construir o plano de desenvolvimento individual:** no mesmo momento da sessão de diálogo, as lideranças são orientadas para ouvir as expectativas dos colaboradores e procurar compreender os objetivos de cada um, relacionando-os

com o objetivo da organização, para então construir um PDI sólido e que faça sentido para ambas as partes.

10. **Avaliação da diretoria para as movimentações:** com base nas solicitações de movimentações e atendimento dos critérios para elegibilidade, seria construído um resumo elencando cada colaborador com o cargo atual, cargo solicitado, remuneração atual, remuneração futura e atendimento aos demais critérios para apreciação da diretoria e validação.
11. **Divulgação das movimentações:** após o ponto 10, as informações seriam comunicadas para as respectivas lideranças, com os devidos processos operacionais a serem realizados, como: elaboração/revisão do descritivo de função e preenchimento da movimentação funcional (documento interno). Para que então o RH pudesse redigir as cartas de promoção para assinatura, elaborar uma apresentação visual para registro fotográfico “fui promovido(a)” e, ao término de todas as fases, comunicar nos canais de comunicação da empresa um resumo dos colaboradores promovidos com foto e nome.

6.2.10 Coleta de Dados e Avaliação

Por se tratar de uma fase de teste do ciclo da performance, a coleta de dados será realizada durante todo o processo até o seu encerramento, através de reuniões mensais entre a autora deste projeto e a gestora de RH do cliente, reuniões setoriais semanais com a equipa de RH que realizará as atividades de forma presencial, validações das ações junto à diretoria da empresa, *feedbacks* informais das lideranças e avaliação da gestora de RH após cada etapa para orientação e ajustes, que irão acontecer sempre que necessário. A avaliação será realizada no fim do ciclo da performance, referente ao período de junho a dezembro de 2023, com a apuração nos meses de janeiro e fevereiro.

6.3 Cronograma

Foi concebido um plano de execução detalhado (Tabela 9) para atingir os objetivos estipulados no tempo estabelecido. Esse cronograma delinea os momentos-chave de desenvolvimento e implementação das principais etapas e suas atividades correspondentes no projeto.

Tabela 9

Cronograma geral de implementação e encerramento do projeto de intervenção

Cronograma do Projeto – Implementação e Encerramento																		
Etapa	Fase	Atividades	2023						2024									
			Dez		Jan		Fev		Mar		Abr		Mai		Jun			
			01 a	16 a	01 a	16 a	01 a	16 a	01 a	16 a	01 a	16 a	01 a	16 a	01 a	16 a		
Implementação: Ciclo da Performance (Julho a Dezembro/23)	Implementação	1. Sessão de Comunicação																
		2. Identificação dos Colaboradores Elegíveis																
		3. Preparação do Sistema																
		4. Avaliação das Competências Comportamentais																
		5. Inserir Resultados dos Indicadores																
		6. Preencher o 9Box																
		7. Sessão de Calibração 9Box Geral																
		8. Realizar Sessão de Diálogo																
		9. Construção do Plano de Desenvolvimento Individual																
		10. Avaliação das Movimentações																
		11. Divulgação das Movimentações																
Encerramento	Avaliação																	
	Revisão																	
	Entrega																	

Fonte: Elaboração própria.

CAPÍTULO V – IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO

7 Implementação

7.1 Implementação - Ciclo da Performance (Junho a Dezembro/23)

A implementação do projeto foi dividida em 11 etapas: Sessão de comunicação do programa/manual; Identificação dos colaboradores elegíveis previamente; Preparação do sistema; Realizar a avaliação das competências comportamentais; Inserir os resultados dos indicadores; Preencher o *9Box*; Sessão de calibração *9Box* geral; Realizar a sessão de diálogo (*feedback*); Construir o plano de desenvolvimento individual; Avaliação da diretoria para as movimentações e Divulgação das movimentações.

Após a execução de todas as etapas, com os dados coletados durante o processo já compilados, foram analisados os pontos positivos e negativos e consequente indicação de melhorias; assim como propostas recomendações e sugestões para aplicação num próximo Ciclo da Performance do Grupo AGÁ2.

7.1.1 Sessão de comunicação do programa/manual

As sessões foram comunicadas utilizando a peça de divulgação (Apêndice IV) desenvolvida, através dos canais de comunicação do grupo AGÁ2. Esta forma de abordagem é o método utilizado pelo cliente, porque nesta organização a periodicidade de realização da gestão do desempenho é semestral.

7.1.1.1 Para os colaboradores

Devido à necessidade de alta produtividade no grupo AGÁ2 no mês de dezembro/23 para atender ao volume de vendas da área comercial, as sessões de comunicações foram definidas pela gestora de RH para serem realizadas em formato *online*, em dias alternados e após o horário laboral para não causar impacto no processo produtivo.

As sessões ocorreram conforme o cronograma e os convites foram enviados através do *WhatsApp*, listas de transmissão e enviados por e-mail corporativo aos colaboradores. Nos dias determinados, os colaboradores apenas deveriam aderir à sessão *online* no *teams* (Apêndice V), através da hiperligação enviada. O público-alvo para as sessões seriam todos aqueles que não atuassem como lideranças dentro da organização. As lideranças teriam uma sessão dedicada. Por isso, foram considerados como base o número de colaboradores para então ser possível dimensionar as sessões, como referidos abaixo (Tabela 10).

Tabela 10*Cronograma das Sessões e Participações dos Colaboradores*

Cronograma das Sessões e Participações				
Acqualimp: 75 colaboradores sem função de liderança				
Avanplas: 39 colaboradores sem função de liderança				
Data	Unidade		Participantes	
Sessões	Acqualimp	Avanplas	Acqualimp	Avanplas
09/dez	15h às 16h	16h às 17h	3	1
11/dez	19h às 20h	20h às 21h	1	3
13/dez	19h às 20h	20h às 21h	4	3
15/dez	19h às 20h	20h às 21h	1	1
Total			9	8

Fonte: Elaboração própria.

Não foram estabelecidas metas relativamente ao número de colaboradores para cada sessão, porque esta fase do Ciclo da Performance seria a primeira vez que se realizaria no grupo AGÁ2. Porém, seria necessário identificar o possível quantitativo de público para posteriormente realizar a apuração e análise da efetividade na divulgação. O principal objetivo nesta fase de implementação para o cliente, consistia em testar o nível de interesse dos colaboradores sobre esta ferramenta interna de desenvolvimento profissional e melhoria contínua, para testar o programa, coletar e analisar dados e melhorar o processo.

Devido à baixa adesão, foi abordada pela empresa a necessidade de comunicar mais sobre o tema e, portanto, uma oportunidade para incluir o tema no *onboarding* do colaborador e realizar mais sessões de esclarecimento ao longo do ano.

7.1.1.2 Para as lideranças

Ao contrário da apresentação aos colaboradores, que foi a primeira vez a ser realizada, para as lideranças era uma sessão de comunicação comum de acontecer antes da execução deste projeto de Gestão da Performance. A sessão de esclarecimento ocorreu no dia

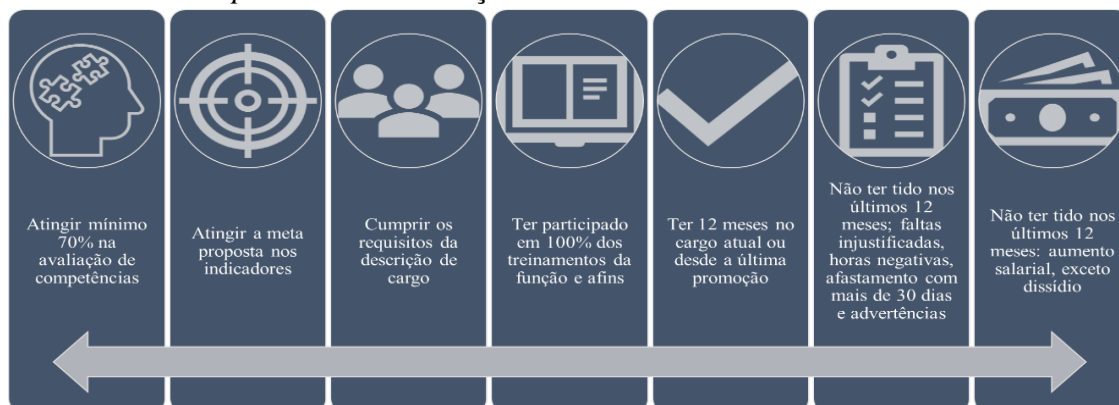
Para promover e facilitar a interação das políticas e procedimentos juntamente com a plataforma de gestão de pessoas e viabilizar a autonomia dos gestores, a Responsável pelo Projeto desenvolveu várias gravações em vídeo de cada etapa do Ciclo da Performance e como poderiam realizar os registos para oferecer um suporte maior ao gestor no controlo das informações (Apêndice VI). Os vídeos ficaram registados no mesmo *PowerPoint* da apresentação realizada, após o descritivo de cada etapa poderiam ter logo em seguida acesso às gravações que demonstravam o passo a passo dentro da ferramenta.

7.1.2 Identificação dos colaboradores elegíveis previamente

Com o objetivo de conseguir cumprir novo procedimento e facilitando o cumprimento dos prazos do Ciclo de Performance novo, a equipa de recursos humanos, realizou uma pré-análise dos 7 requisitos do plano de remuneração e carreira (Figura 20) de forma a serem enviadas para as lideranças apenas os colaboradores a avaliar (libertando as lideranças de avaliar todos os colaboradores, que é o que acontecia anteriormente).

Figura 20

Os 7 critérios do plano de remuneração e carreira



Fonte: Elaboração própria.

Identificar os colaboradores elegíveis para o plano de remuneração e carreira é um objetivo fundamental para o grupo AGÁ2, para promover um ambiente de trabalho justo, motivador e alinhado com os valores e missão da empresa, além de facilitar e direcionar de forma mais adequada o tempo investido de cada líder.

As comunicações foram realizadas por e-mail para as lideranças (Apêndice VII), identificando os que estariam aptos para a avaliação de desempenho e para o plano de remuneração e carreira com um dia de antecedência e juntamente com isto, foi enviado novamente o cronograma.

Desta etapa, recebemos alguns *feedbacks* nas reuniões de alinhamento entre o RH e as lideranças, denominadas “Gente e Gestão”, que ocorre uma vez ao mês. Nela estavam sempre presentes a diretoria, o sistema de gestão da qualidade e as lideranças, onde relatavam a importância deste e-mail que conseguia fornecer um panorama geral dos colaboradores e que conseguia reduzir o tempo de análise para apenas aqueles que fossem necessários para o ciclo avaliativo. Sendo um *feedback* importante para o projeto e uma coleta de dados fundamental para a continuidade do processo.

7.1.3 Preparação do sistema

Após a definição dos colaboradores elegíveis, o sistema Sólides foi preparado e configurado com as datas mencionadas no cronograma ([tabela 12](#)) para cada etapa.

O sistema automaticamente enviaria os e-mails para definir o início de algum processo, assim como fazer lembretes recorrentes do fim do prazo ou da não execução, como podemos verificar um exemplo no [apêndice VIII](#), para garantir o cumprimento do prazo ou que pudessem sinalizar ao RH algum impedimento ou necessidade de prorrogação.

À semelhança do que ocorreu na etapa anterior, continuaram a indicar nas reuniões mensais denominadas “Gente e Gestão”, que a nova forma implementada, o envio de e-mails com os colaboradores previamente elegíveis, facilitou a parte de avaliação de competências, porque conseguiram reduzir as horas de trabalho quando alinhada à identificação prévia dos colaboradores elegíveis.

Para contextualizar, no modelo anterior, as lideranças deveriam aceder a plataforma da Sólides e nela teriam todos os seus liderados em uma listagem para avaliação, e o próprio líder deveria analisar se cada colaborador cumpria os 3 critérios ou não antes de avaliar. Com esta nova atividade, o RH parametrizava o sistema para que surgissem ao líder apenas os colaboradores que foram identificados no item 7.1.2., assim contribuindo para o cumprimento do prazo do cronograma.

Esta atividade introduzida pela Responsável de Projeto foi muito valorizada e definida pela gestora de RH que iria manter-se para os próximos ciclos.

7.1.4 Realizar a avaliação das competências comportamentais

Nesta etapa, os líderes tiveram como objetivo comum entender e avaliar as habilidades e características pessoais de cada colaborador que poderiam influenciar diretamente o desempenho no trabalho.

Para este ciclo, e com base nos critérios e regras das políticas e procedimentos, foram avaliados 84% na Acqualimp e 89% na Avanplas, tendo 35% sido considerados para o plano de remuneração e carreira na Acqualimp e 51% na Avanplas (Tabela 13).

Tabela 13

Colaboradores elegíveis por unidade

Unidade	Colaboradores Geral	Colaboradores Elegíveis	
	*Exceto a diretoria	*Que atendem os critérios	
	Quantidade	Avaliação Desempenho	Remuneração e Carreira
Acqualimp	95-1= 94	79/94	33/94
Avanplas	48-1= 47	42/47	24/47

Fonte: Elaboração própria.

A avaliação consistia em uma análise das competências comportamentais conforme o grupo funcional e as definições de comportamento, onde os respondentes deveriam indicar seu nível de concordância ou discordância com cada afirmação, através da escala de *Likert* em 4 estrelas, como podemos ver abaixo:

Figura 21

Escala de Avaliação Competências Comportamentais



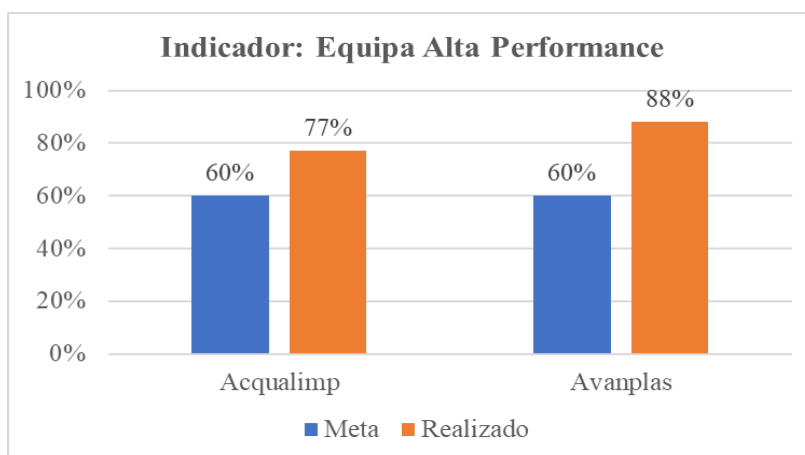
Fonte: Elaboração própria.

A plataforma Sólides realizaria automaticamente a apuração dos dados através da média de cada competência, que transformaria em uma nota que variava de 0% a 100%. Para que fosse possível medir o resultado. Os colaboradores que alcançassem a partir de 70% de média seriam os dados a considerar para os indicadores.

Após as mudanças e novos processos implementados até esta etapa, pela primeira vez o cliente conseguiu cumprir o prazo para preenchimento estipulado. Com isso, foi possível superar a meta estipulada no indicador, que seria ter 60% do público da empresa, onde os colaboradores deveriam atingir no mínimo 70% das competências comportamentais, onde a unidade Acqualimp superou em 17% (61 colaboradores) e a Avanplas com 28% (37 colaboradores), como podemos verificar na figura 22.

Figura 22

Indicador Equipe Alta Performance Junho a Dezembro/23



Fonte: Elaboração própria.

7.1.5 Inserir os resultados dos indicadores

Os indicadores do grupo AGÁ2 conseguem suportar a decisão dos líderes para quantificarem o desempenho dos colaboradores em relação aos objetivos estabelecidos, permitindo assim uma avaliação objetiva do progresso realizado e identificando áreas que precisam de melhorias.

Neste processo, cada líder deveria lançar o indicador no Sólides e preencher com o valor acumulado do semestre de avaliação, para ficar registado na ficha do colaborador. Apenas os resultados dos colaboradores que cumprissem os 7 critérios do plano de remuneração e carreira.

As lideranças cumpriram a etapa com êxito, utilizando o suporte do RH na orientação de como fazer na plataforma ou através dos vídeos elaborados para o auxílio. Tivemos ótimos *feedbacks* das lideranças, através de conversas informais e relatados em reuniões setoriais, e que deveríamos manter como uma boa prática.

7.1.6 Preencher o *9Box*

Nesta etapa do processo, apenas foram avaliados os colaboradores que cumpriam os 7 critérios do plano de remuneração e carreira (Figura 20) e nos quais as lideranças procuravam desenvolver mais o potencial, identificar novas atividades para atuarem e outras ações alinhadas ao planeamento estratégico para esses colaboradores.

Portanto, para que pudéssemos realizar o mapeamento dos indivíduos, utilizamos o Sólides, que possui a ferramenta *9Box* e que possui os próprios automatismos e fórmulas de cálculo. A liderança deveria aceder a plataforma e avaliar os colaboradores dentro de 2 esferas, utilizando uma escala de *Likert* de 3 estrelas:

1. **Desempenho:** considerando se os colaboradores bateram as metas, entregaram dentro do prazo com autonomia e eficácia.
2. **Comportamento:** considerando o quanto o colaborador está engajado com o trabalho e alinhado com os valores da empresa.

A escala das 3 estrelas representava respetivamente baixo, médio e alto, sejam elas de desempenho ou comportamento, que vamos poder verificar na tabela 14 e que após esta definição daria origem ao material para a Sessão de Calibração Geral, que era composta por toda a liderança, onde teríamos todas as pessoas mapeadas no *9Box* como demonstrado na figura 23.

Figura 23

Modelo do 9 Box Sólides



Fonte: Metodologia Sólides, disponível no site da empresa. (<https://blog.solides.com.br/9-box/>).

A montagem da Matriz 9 Box é uma ferramenta valiosa que proporciona uma visão abrangente e detalhada da situação atual da empresa em relação ao desenvolvimento de seus colaboradores e também há algum tempo utilizada pelo grupo AGÁ2. Esta matriz é essencialmente uma grade que classifica os colaboradores com base em duas dimensões importantes, desempenho e comportamento. Cada quadrante na Matriz 9 Box representa uma combinação única dessas dimensões, o que resulta em categorias distintas que indicam diferentes estágios de desenvolvimento dos colaboradores. Estas categorias incluem e são avaliadas como demonstrado abaixo:

Tabela 14*O 9 Box e suas definições no Sólides*

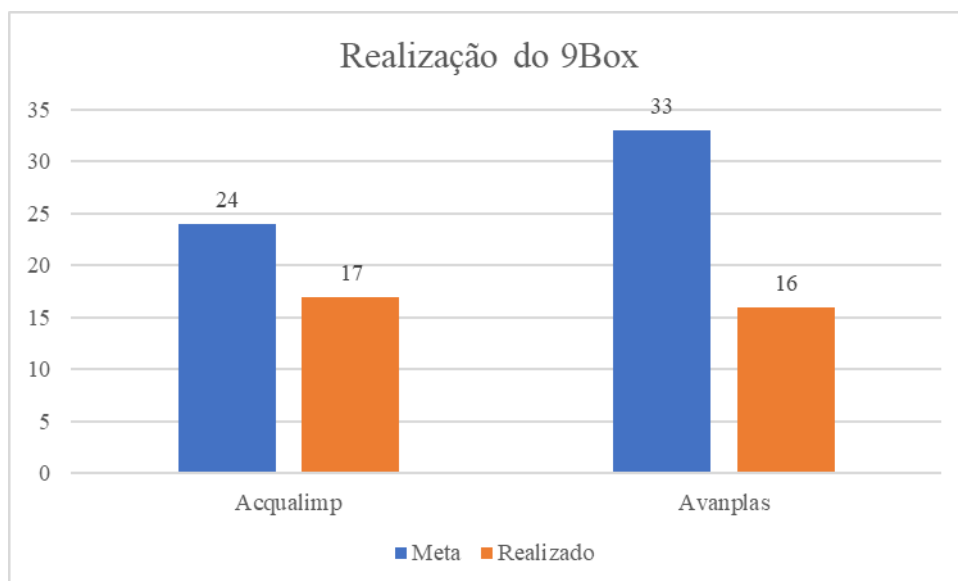
Nº	Quadrante 9Box	Orientação Sólides	Resultado	Forma de Cálculo
1	Insuficiente	Insuficientes	baixo potencial e baixo desempenho	Obtiveram pontuação mínima para comportamento e desempenho.
2	Eficaz	Trabalhar valores	baixo potencial e médio desempenho	Obtiveram pontuação mínima para comportamento e média para desempenho.
3	Questionável	Verificar situação	médio potencial e baixo desempenho	Obtiveram pontuação média para comportamento e mínima para desempenho.
4	Comprometido	Desenvolver comportamento	baixo potencial e alto desempenho	Obtiveram pontuação mínima para comportamento e máxima para desempenho.
5	Enigma	Desenvolver técnica	alto potencial e baixo desempenho	Obtiveram pontuação máxima para comportamento e mínima para desempenho.
6	Mantenedor	Aprimorar comportamento e técnica	médio potencial e médio desempenho	Obtiveram pontuação média para comportamento e desempenho.
7	Forte desempenho	Aprimorar comportamento	médio potencial e alto desempenho	Obtiveram pontuação média para comportamento e máxima para desempenho.
8	Em crescimento	Aprimorar técnica	alto potencial e médio desempenho	Obtiveram pontuação máxima para comportamento e média para desempenho.
9	Destaque	Destaques	alto potencial e alto desempenho	Obtiveram pontuação máxima para comportamento e desempenho.

Fonte: Elaboração própria com a Metodologia do Sólides, disponível no site da empresa. (<https://blog.solides.com.br/9-box/>).

Nesta etapa, a liderança não cumpriu o prazo definido no cronograma, mas na Avanplas alcançaram um maior cumprimento da avaliação, sendo 70,8% dos 24 colaboradores, e na unidade da Acqualimp (Figura 24) tiveram uma baixa adesão no preenchimento, representando apenas 48,5% dos 33 colaboradores que eram necessários.

Figura 24

Realização do 9 Box



Fonte: Elaboração própria.

7.1.7 Sessão de calibração 9 Box geral

A sessão de calibração 9 Box foi realizada com sessões de 4 horas, nos dias 01, 02, 06 e 07 de fevereiro/24 com a participação de todas as lideranças, no formato *online*. Esta reunião em ciclos anteriores durava, às vezes, até 6 horas por dia e não era possível cumprir o cronograma dentro do prazo esperado.

Nas duas primeiras sessões, abordou-se apenas a unidade Acqualimp, por ter o maior número de colaboradores. A terceira sessão, foi dedicada à Avanplas. Na quarta e última sessão, estavam presentes apenas a diretoria e a responsável pelo projeto para avaliar as lideranças estratégicas e operacionais.

Todas as sessões foram estruturadas para que os líderes da empresa pudessem rever e avaliar os colaboradores com base na Matriz 9 Box, para garantir uma avaliação consistente e justa dos colaboradores, alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Podemos elencar algumas etapas para a realização:

1. **Preparação:** enviar a lista de colaboradores que estão aptos para a sessão para que os líderes tenham tempo hábil para coletar as informações dos colaboradores.
2. **Facilitador:** durante toda a sessão, a gestora ou a consultora de RH moderavam a discussão para haver consistência com os dados em sistema, abordar sobre

padrões de desempenho, comportamentos desejados e outros, além de contribuir para manter o foco na agenda e garantir que todos seriam ouvidos.

3. **Revisão Individual dos Colaboradores:** Os líderes poderiam revisar individualmente cada colaborador, discutindo seu desempenho, potencial de crescimento e qualquer outro fator relevante, conforme o *box* alocado que cada colaborador foi atribuído pelo sistema.
4. **Discussão em Grupo:** Após a revisão acima, os líderes partilharam suas avaliações e discutiram as razões por trás da avaliação das 3 estrelas, assim como ouvem outros líderes ponderarem sobre o colaborador e trazer uma nova perspectiva ou algo não visto anteriormente.
5. **Identificação de Ações de Desenvolvimento:** Com base nas discussões e avaliações dos colaboradores, os participantes identificam oportunidades de desenvolvimento individual e coletivo, assim como solicitam promoções, despedimentos e outros. Pode incluir planos de formação, mudança de área, novos desafios, mentoria, novas contratações ou outras iniciativas de desenvolvimento de talentos.

As solicitações realizadas poderiam ser:

- Mudança de faixa salarial: atingindo 70% na avaliação de competências mais os 6 critérios. Exemplo: Operador de Produção **JR I** para Operação de Produção **JR II**.
 - Mudança de classe: atingindo 80% na avaliação de competências mais os 6 critérios. Exemplo: Operador de Produção **JR II** para Operação de Produção **PL I**.
 - Mudança de nível de cargo: atingindo 90% na avaliação de competências mais os 6 critérios. Exemplo: **Operador de Produção PL II** para **Assistente Administrativo JR I**.
6. **Acompanhamento:** As conclusões da sessão de calibração, incluindo as atribuições de quadrantes e as ações de desenvolvimento identificadas, são documentadas e partilhadas com os colaboradores, quando apropriado, mantendo sempre a premissa da confidencialidade das informações e o cuidado na comunicação com o colaborador.

Outro grande resultado alcançado com as melhorias do processo é que as 4 sessões programadas foram suficientes para o que era proposto, não sendo necessários mais dias

e conseguiram cumprir a duração de 4 horas por sessão. Pela primeira vez, ficou evidenciado que abordar apenas os colaboradores que atendem os critérios, torna as sessões mais objetivas, bem como para promover o desenvolvimento contínuo da equipa e o alcance dos objetivos organizacionais.

7.1.8 Realizar a sessão de diálogo (*feedback*):

Com base nos resultados da avaliação, os líderes poderiam realizar o *feedback* que no grupo AGÁ2 é denominado “Sessão de Diálogo”, para que pudessem ter um retorno mais específico sobre suas competências comportamentais, informações sobre os indicadores, perspectivas a longo prazo do negócio para poderem criar em conjunto planos de desenvolvimento personalizados para aprimorar o colaborador.

As devolutivas foram realizadas pelos líderes de forma individual e também foi o momento para ouvir o colaborador sobre suas expectativas e onde se visualizava no futuro, para então poder ter uma visão completa da sua área.

Todos os líderes concluíram os *feedbacks* dentro do prazo estipulado.

7.1.9 Construir o plano de desenvolvimento individual

A elaboração do PDI tem como base a sessão de diálogo, onde o líder e o liderado podem ter um momento para alinhar os próximos passos para o ciclo seguinte, o período para a execução das ações, definição do objetivo a ser alcançado a curto e longo prazo e consequentemente o monitoramento e cumprimento.

Esta etapa, de acordo com o cronograma, deveria ter sido concluída em fevereiro/24, porém, a empresa teve um volume de saída de colaboradores por iniciativa dos próprios colaboradores, envolvendo algumas das lideranças e colaboradores operacionais, gerando falta de mão de obra e acúmulo de trabalho para outras funções. O prazo então estendeu-se até o final do mês de maio de 2024 para que as novas lideranças pudessem estar preparadas para preencher e os novos colaboradores operacionais pudessem estar atuando de forma correta. Mesmo com esta ação, à data-limite estipulada, a empresa não conseguiu preencher todas as vagas da liderança em tempo.

Para a construção do PDI, são elegíveis todos aqueles que participaram da avaliação de desempenho, ou seja, 79 indivíduos da Acqualimp e 42 da Avanplas, dentre os quais os níveis de preenchimento até a prorrogação do prazo foram de 49 (68,05%) e 36 (85,71%).

7.1.10 Avaliação da diretoria para as movimentações

No dia 08 de fevereiro, foi realizada a sessão juntamente com a diretoria e os recursos humanos para analisar as movimentações solicitadas pela liderança, levando em consideração o orçamento para o plano de remuneração e carreira e manter o equilíbrio financeiro.

Nesta reunião, foi apresentado um resumo (Apêndice IX) de todas as solicitações, contendo: a verificação do atendimento aos 7 critérios, remuneração e cargo atual, remuneração e cargo proposto, sinalizado qual a alteração possível, últimas alterações, nome completo e data de admissão.



Um ponto a ressaltar, mencionado durante a reunião foi que alguns indicadores não foram cumpridos por variáveis externas que impossibilitaram o atingimento. Podemos citar que na Acqualimp tivemos a quebra de máquinas e uma alta rotatividade de colaboradores e na Avanplas a maior seca da história na região Amazônica, que impossibilitou a recepção da matéria-prima que chega através dos rios. Por esse motivo, a diretoria optou por desconsiderar este critério durante a análise.

Outro ponto verificado na unidade da Acqualimp era a dificuldade em contratar colaboradores com o 12º ano concluído, requisito básico nos descritivos de função e que dificultava o recrutamento, porque na região onde a empresa está localizada o índice de estudos é realmente baixo. Tendo em vista esse cenário, foi solicitado a redução do nível de exigência da escolaridade para o ensino básico, válido para novas contratações, assim como para aqueles que não iriam cumprir um dos requisitos do plano de remuneração e carreira, e então garantir as promoções, para promover o engajamento dos que atualmente estão e reduzir a possibilidade da rotatividade.

Diferente dos outros ciclos, neste apenas foram analisados aqueles que cumpriam os critérios, mas a diretoria também analisou alguns pedidos de exceção. Após a validação dos pontos acima, podemos analisar (Tabela 15) que das 29 solicitações, foram aprovadas 89,65% do grupo AGÁ2.

Tabela 15*Resumo das movimentações 2º ciclo de 2023*

Unidade	Área	Nº de Solicitações	Promoções	Despedimentos	Exceções	Aprovado	Reprovado
Acqualimp	Produção	12	10	1	1	11	1
	Manutenção	1	1			1	
	Expedição	1	1			1	
	Estoque	1	1			1	
	Logística	1	1			1	
	CRA	2	1			1	
	Engenharia	3	1	1	1	2	1
Avanplas	Produção	7	5	1	1	6	1
	Manutenção	1	1			1	
Total		29	22	3	4	26	3

Legenda	
	
Aprovado	Reprovado

Fonte: Elaboração própria.

7.1.11 Divulgação das movimentações

Após a reunião com a diretoria, foram realizadas reuniões de 30 (trinta) minutos em média para comunicar as decisões tomadas com base na solicitação dos mesmos.

Para casos de cessação de contrato, deveriam seguir com os trâmites internos e planearem com os recursos humanos a substituição e os devidos prazos, para não causar impactos no processo.

Para as situações de promoções, deveriam seguir com a solicitação através de documento interno, revisarem os descritivos de função, definir a data de comunicação para o colaborador previamente, para serem preparados pelo RH a carta de promoção para assinatura e o registo fotográfico para divulgação nos canais de comunicação.

Tudo foi formalizado por e-mail (Apêndice X) para que pudéssemos cumprir o prazo estipulado, além de fornecer todo o suporte que o líder que fosse necessário.

Após todos os trâmites realizados, conseguiu-se realizar as comunicações sem qualquer atraso e o processo finalizou com a peça de divulgação (Apêndice XI) contendo a foto e o nome do colaborador, apenas dos que autorizaram a divulgação da imagem devido ao Regulamento Geral Proteção de Dados-RGPD.

7.2 Revisões ao projeto após a implementação

A implementação do projeto ocorreu sem muitas interferências ou mudanças bruscas ao cronograma definido, tendo o suporte integral da área de recursos humanos, lideranças e diretoria do Grupo Agá2.

Com os resultados que foram sendo observados pela gestora de RH, sugestões e comentários da equipa de suporte nas reuniões e *feedbacks* da liderança durante toda a implementação, em algumas fases elaboraram ações que resultavam em uma melhoria contínua do processo.

Tabela 16

Revisões/Melhorias após a implementação do projeto.

Fases	Revisões/Melhorias
1. Sessão de Comunicação	<ol style="list-style-type: none">1. Realizar de sessões de esclarecimentos presenciais e obrigatórias para os colaboradores em geral.2. Incluir o tema desde o <i>onboarding</i> do colaborador.3. Entregar um <i>flyer</i> com um resumo do assunto para consulta.4. Elaborar tutoriais (vídeos) para a realização das etapas na plataforma Sólides a liderança.5. Realizar uma sessão anual de desdobramento da estratégia para o público geral (colaboradores e liderança) e outra com foco apenas na liderança.
2. Identificação dos Colaboradores Elegíveis	<ol style="list-style-type: none">6. Realizar o envio desta informação com 1 mês de antecedência da abertura de um novo ciclo;7. Após o envio dos e-mails o líder poderá agendar uma reunião com o responsável do RH para dúvidas, auxílio ou contestações.
4. Avaliação das Competências Comportamentais	<ol style="list-style-type: none">8. Revisar as competências dos grupos funcionais 2, 3 e 4 em 2025, para avaliação em 2026.
7. Sessão de Calibração 9Box Geral	<ol style="list-style-type: none">9. Manter o formato implementado e a pedido da diretoria, incluir todos da liderança para análise, cumprindo ou não os 7 critérios como forma de avaliar periodicamente.

Fonte: Elaboração própria.

8 Avaliação do Projeto

A avaliação do projeto de intervenção é apresentada de forma detalhada, abrangendo a demonstração dos indicadores de implementação, os indicadores de alcance dos objetivos propostos e a exibição dos resultados obtidos a partir dos inquéritos de avaliação. Além disso, a avaliação considera cada fase implementada do ciclo da performance. Esse processo de avaliação fornece uma visão abrangente sobre a eficácia e o impacto do projeto.

As avaliações foram realizadas ao longo da execução do projeto, que compreendeu 11 fases previamente estabelecidas. Além disso, foi aplicado um inquérito de avaliação anônimo com o objetivo de verificar o atingimento dos objetivos específicos e gerais propostos. Esse inquérito foi conduzido em uma sessão presencial, onde todos os colaboradores do grupo AGÁ2, incluindo as lideranças operacionais e estratégicas, receberam fisicamente o formulário de avaliação. Isso garantiu a participação ampla e a coleta de dados relevantes para a análise do desempenho e dos resultados do projeto.

8.1 Indicadores de Implementação do Projeto

Os indicadores de implementação do projeto Ciclo da Performance Grupo AGÁ2 estão dispostos nas 11 fases detalhadas anteriormente e que constituem todo o processo da Gestão do Desempenho do cliente e são importantes para a reestruturação e revisão.

Na tabela 17, será possível analisar o panorama geral de cada fase e identificar os 4 principais *highlights* durante a execução e conseqüentemente o impacto que os resultados tiveram quando avaliados pelo cliente e as novas abordagens adotadas para ciclos futuros.

Na fase 1. Sessão de Comunicação foi realizada conforme o planejamento e nesta etapa devido, à baixa adesão dos colaboradores, a área de RH procedeu a uma análise mais profunda do que poderia ser feito de diferente e, com isto, desenhou 5 novas adaptações muito voltadas para a importância da comunicação e transparência nos critérios e regras.

A fase 2: Identificação dos Colaboradores Elegíveis, resultou em excelentes *feedbacks* da liderança e no quanto facilitou o processo no dia a dia, tendo tido duas novas formas de atuar pelo RH.

A fase 4. A Avaliação das Competências Comportamentais que representa um indicador da organização, foi superado em 17% (Acqualimp) e 28% (Avanplas), devido à revisão

das competências terem tido o foco no maior público da organização (produção) e, portanto, definiram a revisão das competências de mais 3 grupos funcionais.

A fase 7. Sessão de Calibração *9Box* era uma atividade já realizada pelo cliente, mas que por recomendação da investigadora do projeto, aplicaram o que estava descrito no procedimento de Plano de Remuneração e Carreira, de apenas avaliar os colaboradores que atendessem aos 7 critérios, e isto tornou-se o diferencial, pois conseguiram realizar as sessões dentro da carga horária de 4 horas e dentro dos 4 dias de duração previstos no cronograma, e tiveram apenas uma solicitação da diretoria, para que as lideranças estratégicas e operacionais fossem avaliadas independente dos requisitos.

Ainda abordando as demais fases, é importante salientar que as etapas 1.; 2.; 3.; e 5.; foram propostas com base na revisão do modelo anterior e na literatura existente para contribuir com os resultados e alcance dos objetivos, e as demais etapas 4.; 6.; 7.; 8.; 9.; 10.; 11.; tiveram a sua importância para o atingimento dos resultados abaixo.

Tabela 17

Resultados do Projeto com base no Cronograma e Adaptações do Cliente

Modelo Implementado	Fases	Objetivos	Resultado	Adaptações do Cliente
Planeamento e Estratégia	Atividades anteriores que deram base as 11 fases seguintes	- Revisão dos critérios e regras - Criação do Manual do Ciclo da Performance - Revisão das competências do 1º grupo funcional	Foram aprovados pela diretoria e foram analisados na fase de implementação.	-
Comunicação	1. Sessão de Comunicação	Alcançar o maior número de inscritos nas sessões de esclarecimentos e perceber o interesse ao assunto dos colaboradores e liderança.	Para os colaboradores sem função de liderança, participaram 12% do público da Acqualimp (n=75) e 21,05% da Avanplas (n=38). Para a liderança tiveram 95% e 100%, respetivamente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realização de sessões de esclarecimentos presenciais e obrigatórias para os colaboradores em geral. 2. Inclusão do tema desde o <i>onboarding</i> do colaborador. 3. Entrega de um <i>flyer</i> com um resumo do assunto para consulta. 4. Elaboração de tutoriais (vídeos) para a realização das etapas na plataforma Sólides a liderança. 5. Realização de uma sessão anual de desdobramento da estratégia para o público geral (colaboradores e liderança) e outra com foco apenas na liderança.
Pré-requisitos	2. Identificação dos Colaboradores Elegíveis	Realizar um levantamento prévio com base nos critérios e regras, para auxiliar a liderança no processo de decisão e análise.	Alcançaram excelentes <i>feedbacks</i> sobre esta nova etapa do processo por parte da liderança envolvida.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Realizar o envio desta informação com 1 mês de antecedência da abertura de um novo ciclo; 7. Após o envio dos e-mails o líder poderia agendar uma reunião com o responsável do RH para dúvidas, auxílio ou contestações.

	3. Preparação do Sistema	Otimizar as horas de trabalho da liderança para avaliar apenas os colaboradores elegíveis.	Alcançaram excelentes <i>feedbacks</i> sobre esta nova etapa do processo por parte da liderança envolvida.	-
Avaliação da Performance	4. Avaliação das Competências Comportamentais	Ter 60% dos colaboradores, com no mínimo 70% na avaliação de competências comportamentais	A unidade Acqualimp superou a meta em 17% (61 colaboradores) e a Avanplas com 28% (37 colaboradores). Pela primeira vez, a empresa conseguiu cumprir o cronograma para esta etapa.	8. Revisar as competências dos grupos funcionais 2, 3 e 4 em 2025, para avaliação em 2026.
	5. Inserir Resultados dos Indicadores	Evidenciar os resultados quantitativos do colaborador	Os indicadores foram lançados dentro do prazo estipulado no cronograma.	-
	6. Preencher o <i>9Box</i>	Avaliar apenas os colaboradores que atendiam aos 7 critérios do plano de remuneração e carreira.	Na Acqualimp o <i>9Box</i> foi realizado 48,5% dos 33 colaboradores que eram necessários e na Avanplas alcançaram um resultado maior de cumprimento da avaliação sendo 70,8% dos 24 colaboradores.	-
	7. Sessão de Calibração <i>9Box</i> Geral	Ter uma reunião que pudesse avaliar apenas os colaboradores que atendessem aos critérios e cumprir o cronograma de execução.	As reuniões de 4 dias, com 4 horas de duração cada foram 100% cumpridas, conforme o cronograma.	9. Manter o formato implementado e a pedido da diretoria, incluir todos da liderança para análise, cumprindo ou não os 7 critérios como forma de avaliar periodicamente.
Análise das Solicitações	10. Avaliação das Movimentações	Analisar aqueles com cumprimento as regras e mitigar o sentimento de imparcialidade nas avaliações relatados na pesquisa de clima	Das 29 solicitações 89,65% foram atendidas dentre elas 100% das promoções, 66% dos despedimentos e 50% das exceções.	-
Alinhamento e Revisão das Expetativas	8. Realizar Sessão de Diálogo	Executar as sessões dentro do cronograma	As sessões foram cumpridas, conforme o cronograma.	-
Recontratação de Resultados	9. Construção do Plano de Desenvolvimento Individual	Realizar a construção dos planos de desenvolvimento dentro do cronograma	A Acqualimp realizou 49/72 (68,05%) e a Avanplas 36/42 (85,71%).	-
	11. Divulgação das Movimentações	Divulgar os que tiveram as movimentações aprovadas a nível geral.	As comunicações foram cumpridas, conforme o cronograma.	-

Fonte: Elaboração própria relacionando com a revisão teórica de Camara e Aguinis.

8.2 Indicadores de Alcance dos Objetivos do Projeto

O presente projeto de intervenção tinha como objetivo aprimorar o sistema de Avaliação de Desempenho e Plano de Remuneração e Carreira, iniciando por revisar e comunicar os critérios e regras definidos, nos procedimentos de Avaliação de Desempenho e Plano de Remuneração e Carreira, através de sessões de esclarecimentos, elaboração e disponibilização de materiais informativos; e Potencializar e empoderar os colaboradores no Ciclo da Performance para valorizarem o processo no seu desenvolvimento individual.

A seguir apresentaremos os indicadores de alcance referentes à realização do objetivo proposto, assim como os resultados de um inquérito aplicado aos colaboradores do grupo AGÁ2. A meta era conseguir realizar com o máximo de pessoas possíveis. O formulário era composto por 3 perguntas que foram analisadas em uma escala de *Likert* de 1 a 4 estrelas, sendo 1 para ruim; 2 para médio; 3 para bom; 4 muito bom.

Esta apuração dos resultados foi baseada nos objetivos gerais e específicos, que podemos consultar a seguir:

Tabela 18

Resumo dos Objetivos Geral e Específicos

Objetivo Geral	Objetivos Específicos
1. Rever o sistema da gestão do desempenho.	1. Que conheçam e compreendam os critérios, regras, periodicidade e competências comportamentais.
	2. Que possuam manuais informativos para suporte de dúvidas e consultas.
2. Valorizar o Ciclo da Performance para o seu desenvolvimento profissional.	1. Que considerem importante para o seu desenvolvimento.
	2. Que os colaboradores/lideranças participem na avaliação do impacto do ciclo do desempenho.

Fonte: Elaboração própria.

No que concerne ao 1º objetivo geral e os dois específicos, no decorrer do planeamento e implementação do projeto de intervenção, foram então revisados os critérios e regras nos dois procedimentos que compõem a gestão do desempenho, as competências comportamentais do 1º grupo funcional foram reestruturadas e com estas ações foi construído o Manual do Ciclo da Performance. Logo a seguir, as sessões de esclarecimentos ocorreram e a disponibilização dos manuais em formato *online* e físico para os colaboradores, como continuidade deste mesmo processo e através da melhoria

realizada pelo cliente, começou a ser abordada desde o *onboarding* e em outros momentos anteriormente citados.

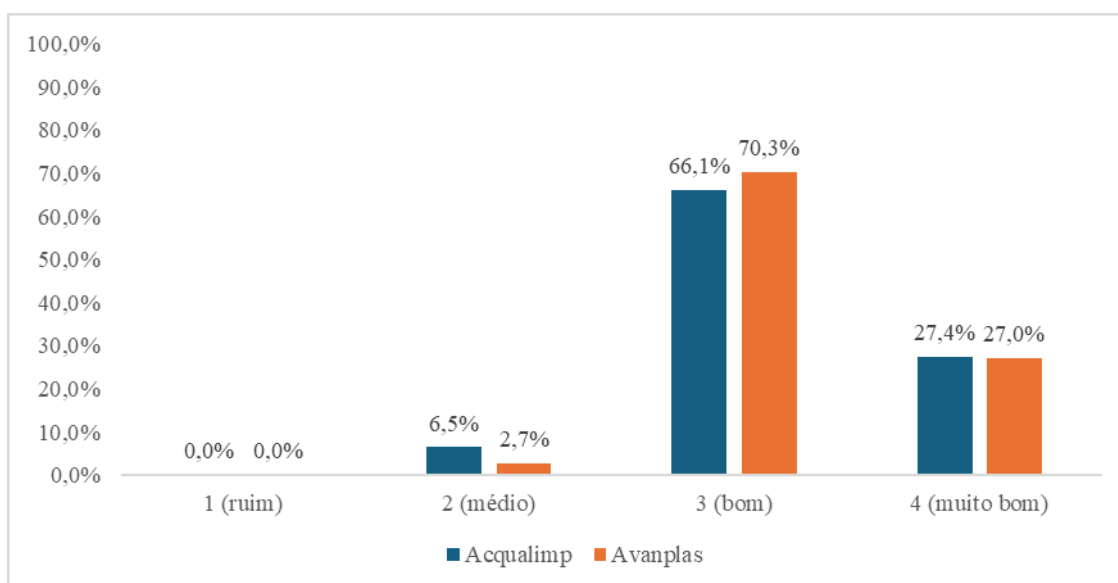
Para verificar e analisar o resultado destas ações, foram consideradas as duas primeiras perguntas:

1. Como classificaria o teu nível de conhecimento sobre os critérios e regras do ciclo da performance?
2. As sessões de esclarecimento sobre o Ciclo da Performance e materiais informativos foram úteis para você?

As amostras respondentes na Acqualimp e Avanplas indicaram ter um nível de conhecimento 3 (bom) sobre o Ciclo da Performance, 66,1% e 70,3% respetivamente, e para a escala 4 (muito bom), 27,4% e 27% (Figura 25). Estes resultados revelam o cumprimento generalizado do objetivo proposto.

Figura 25

Resultado Pergunta 1 - Nível de conhecimento sobre os critérios e regras do ciclo da performance



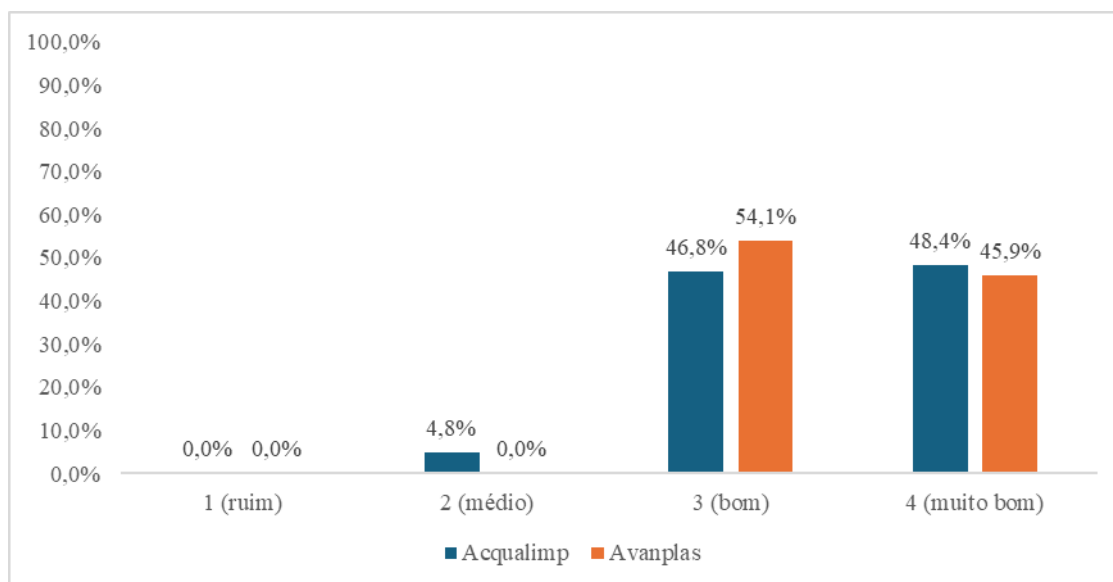
Fonte: Elaboração própria.

O intuito da pergunta 2 era perceber a importância das sessões de esclarecimento e materiais elaborados, para verificar o quanto isto poderia facilitar a compreensão de todo o processo do Ciclo da Performance. Os resultados foram bem equilibrados nas opções de resposta 3 (bom) e 4 (muito bom), a Avanplas teve 54,1% e 45,9% e a Acqualimp teve

distribuído 46,8%, 48,4% e na opção 2 (médio) 4,8% (Figura 26). Estes resultados são muito positivos e revelam o cumprimento do objetivo a que nos propusemos.

Figura 26

Resultado Pergunta 2 - Importância das sessões de esclarecimento e materiais para a compreensão do Ciclo da Performance



Fonte: Elaboração própria.

No global do objetivo, podemos constatar que ambas as empresas afirmam que atualmente conhecem o ciclo da performance e os seus requisitos, assim como a importância das sessões de esclarecimentos onde são comunicados os elementos principais do projeto que foram úteis, assim como os materiais informativos que são entregues no mesmo momento.

Para o 2º objetivo geral e os dois específicos, todas as ações realizadas estão diretamente relacionadas à relevância das 11 fases implementadas do projeto, onde o colaborador começa por conhecer todas as etapas de cada processo e a sua importância, para estabelecer um sentimento de pertença e engajamento do colaborador à gestão do desempenho e o impacto que provoca no crescimento e progressão da carreira.

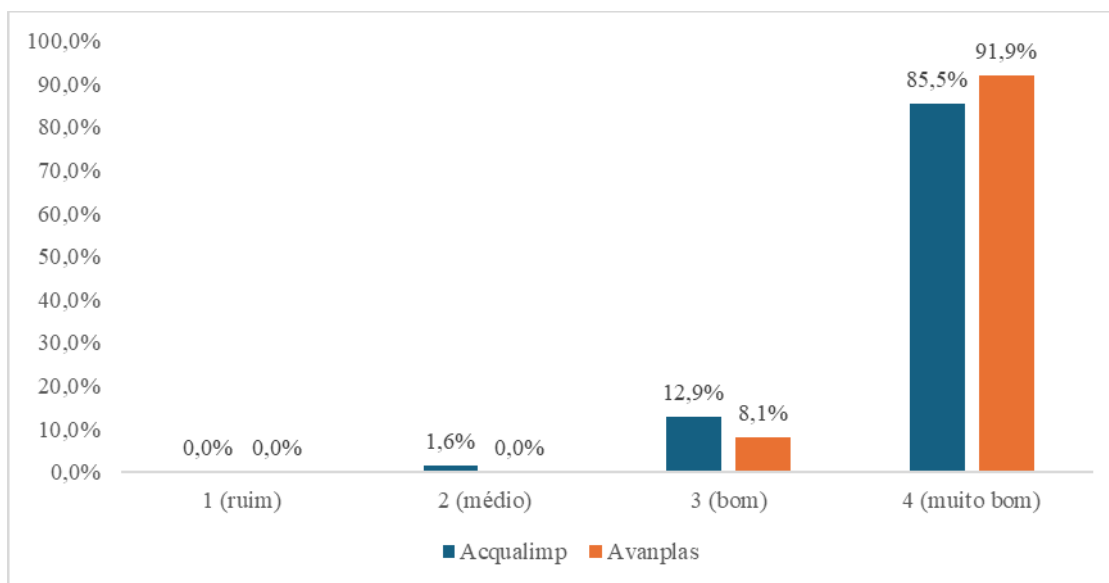
Para verificar e analisar o resultado, foi considerada a última pergunta do formulário:

3. Como você avalia a importância das etapas do Ciclo da Performance para o seu desenvolvimento profissional?

Nesta pergunta (Figura 27), tivemos uma expressividade nas respostas dos colaboradores ao escolherem massivamente a opção 4 “muito bom” (Avanplas - 91,9%; Acqualimp - 85,5%).

Figura 27

Resultado Pergunta 3 - Importância do Ciclo da Performance para o Desenvolvimento Profissional



Fonte: Elaboração própria.

Todos os colaboradores, que participaram do Ciclo da Performance, responderam ao inquérito de avaliação e, a partir dos dados apresentados, é possível afirmar que valorizam cada etapa para o sucesso e desenvolvimento profissional.

Quando analisamos a participação dos colaboradores e lideranças e o impacto disto na avaliação do projeto, podemos realizar uma comparação com o primeiro inquérito realizado pelo cliente, onde a participação para os colaboradores foi de 23 pessoas na Acqualimp e 7 na Avanplas ([Figura 14](#)) e para as lideranças envolvidas, 5 e 2 respetivamente ([Figura 15](#)).

Já na aplicação deste formulário, a Acqualimp tinha 100 colaboradores em 2024 e participaram 66 colaboradores (66%). Porém, devido ao preenchimento incorreto do formulário, de marcarem mais de uma resposta para cada pergunta, foram desconsiderados 4 formulários, sendo analisada então uma amostra de 62 respostas. A Avanplas possuía, naquele momento, 51 colaboradores, dos quais 37 responderam

(72,5%). O que demonstra uma maior importância para os colaboradores e a vontade de conhecer mais sobre a gestão do desempenho, fica evidente o interesse no tema.

Em suma, os colaboradores demonstraram uma forte participação em cada etapa que foi realizada e conforme o planeamento da organização para tais atividades. Pelo resultado do inquérito, a comunicação transparente e de linguagem fácil contribuiu para um melhor entendimento do Ciclo da Performance, com a maioria deles concordando principalmente nas respostas 3 “bom” e 4 “muito bom”, representando uma média de 3,84 Acqualimp e 3,92 Avanplas.

O projeto de intervenção foi construído com a orientação da gestora de RH, as atividades operacionais foram desenvolvidas pela equipa de RH, as sugestões foram aprovadas pela diretoria e isto foi possível devido à participação dos colaboradores e lideranças em todas as etapas. No total, beneficiaram-se deste projeto, considerando o público ativo na organização em dezembro/23 da Acqualimp e Avanplas, 95 e 48 colaboradores respetivamente.

A reestruturação da gestão do desempenho do Grupo AGÁ2 teve como base a literatura especializada de Aguinis (2012) e Camara (2015), relacionando com as fases existentes da empresa cliente. Dentro desse contexto, os colaboradores que participaram do projeto de intervenção relacionado ao ciclo da performance conseguiram uma compreensão mais profunda e detalhada dos critérios e regras estabelecidos. Além disso, perceberam claramente a relevância desse projeto não apenas para o seu desenvolvimento profissional, mas também as ações necessárias para atingir esses objetivos. A intervenção facilitou a internalização da importância do ciclo da performance, promovendo um maior engajamento e empenho em seguir as etapas e processos definidos para alcançar o sucesso individual e coletivo, quer pelos colaboradores, quer pelas lideranças.

Ao compararmos o primeiro inquérito realizado pela organização para avaliar o nível de conhecimento, a Acqualimp demonstrou baixos índices e a Avanplas, mesmo ao afirmar que conhecia, quando questionadas sobre o processo como um todo, não conseguia detalhar. Após a implementação, alcançamos uma média de resultados das 3 perguntas na escala de 1 a 4, para a Acqualimp de 3,84 e Avanplas de 3,92, demonstrando o alcance dos objetivos propostos. Desta apuração, é importante salientar que tivemos apenas 8 inquiridos que escolheram a opção 2 (médio) na Acqualimp (12,90%) e 1 inquirido na Avanplas (2,70%). Podemos inferir que mesmo com todas as ações algumas pessoas não consideraram suficientes o que foi implementado.

Como o resultado foi positivo pela maioria dos inquiridos, podemos corroborar a importância da comunicação, que quando eficaz garante que todos os colaboradores entendam claramente os objetivos organizacionais, as expectativas de desempenho e os critérios de avaliação. Isso pode garantir um alinhamento dos esforços individuais com as metas da organização, promovendo a coesão e o foco.

Em ambas as empresas, a liderança manteve sempre um *feedback* positivo em relação às alterações e foi o suporte ideal durante a implementação. As sugestões do cliente

realizadas com base nesses resultados foram pautadas na comunicação transparente e frequente para aumentar o engajamento e a motivação dos colaboradores, para que pudessem estar informados e incluídos nos processos decisórios.

Para suportar os resultados e a implementação das 11 fases do projeto, utilizamos a plataforma de gestão de pessoas da Sólides, porque para o grupo AGÁ2 que possui uma gestão do desempenho que ocorre a cada semestre, a tecnologia permite um monitoramento contínuo tanto para as lideranças como para os colaboradores, onde o desempenho poderá ser revisado e ajustado regularmente, criando um ambiente mais dinâmico e responsivo. A fase 2 de identificação dos colaboradores elegíveis era realizada pelo RH para facilitar a tomada de decisão das lideranças, e era crucial para a devida preparação do sistema (fase 3). Com isso, automatizando tarefas repetitivas e administrativas, como a coleta e análise de dados de desempenho, liberando o tempo das lideranças para focar em atividades mais estratégicas e no desenvolvimento dos colaboradores.

Podemos ainda referir que os resultados deste projeto foram sendo identificados e avaliados pelo cliente ao longo da implementação, gerando nove melhorias sugeridas, com o intuito de manter e aumentar a valorização do Ciclo da Performance, contribuindo para o desenvolvimento profissional dos colaboradores e o alcance dos objetivos organizacionais.

Com os dados e avaliações realizadas pelo Grupo AGÁ2, evidenciou-se que a comunicação é vital para a gestão do desempenho, pois facilita o entendimento mútuo, promove o alinhamento de objetivos, aumenta o engajamento, resolve conflitos, apoia o desenvolvimento de carreira, permite adaptação a mudanças e constrói confiança. Sem uma comunicação eficaz, a gestão do desempenho pode se tornar desorganizada e ineficaz, prejudicando tanto o desempenho individual quanto o organizacional, que era o cenário anterior do cliente.

No decorrer da investigação constataram-se algumas limitações, é possível concluir que, apesar de ser um tema muito comum nas organizações e na literatura existente, ainda há poucas informações sobre a gestão do desempenho em empresas familiares. Muitos dos estudos estão direcionados para uma vertente financeira e pouco voltados ao desenvolvimento de pessoas e à contribuição para o seu sucesso profissional. No que se refere ao inquérito, quando comparamos o que foi realizado antes e pós-implementação

as perguntas foram diferentes e, além disso, o inquérito final não fazia distinção entre os colaboradores e lideranças, o que poderia ter demonstrado um resultado ainda mais concreto do impacto do projeto face aos públicos distintos.

Para futuros trabalhos de investigação, podemos aferir que existe abertura para pesquisas sobre a gestão de desempenho em empresas familiares, construção de instrumentos que suportem novas maneiras de avaliar personalizadas, assim como novas plataformas tecnológicas, atuação na forma de como comunicar aos colaboradores, como preparar as lideranças para este tema tão importante e implementação de um sistema adaptado à necessidade de cada organização, tendo em conta as particularidades deste segmento e o potencial apresentado.

Como forma de colmatar as limitações acima apresentadas e complementar este projeto, sugere-se a realização de investigações futuras que abordem as práticas da Gestão de Desempenho em contexto familiar, por forma a se perceber, de forma estruturada e mais detalhada, a forma de atuar deste tipo de empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H. (2012). *Performance Management* (3rd edition). Pearson.
- Almeida, K. D., & Barbosa, M. de F. N. (2019). GESTÃO DO DESEMPENHO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA FEDERAL: O caso do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). *Gestão & Regionalidade*, 35(106), Artigo 106. <https://doi.org/10.13037/gr.vol35n106.5069>
- Barboza, R. N. dos A., Campos, S. C. de, & Bonini, L. M. M. (2022). *GESTÃO POR COMPETÊNCIA EM EMPRESAS FAMILIARES: UMA REVISÃO DE LITERATURA* / *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*. <https://doi.org/10.51891/rease.v8i9.6903>
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001a). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *Revista de Administração de Empresas*, 41, 8–15. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000100002>
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (2001b). Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41(1), Artigo 1.
- Camara, P. B. da. (2015). *Manual de Gestão e Avaliação de Desempenho* (2ª Edição). Editora RH, Lda.
- Camara, P. B. da. (2017). *Dicionário de competências* (1ª ed.). Editora RH, Lda.
- Ceartil, M. (2016). *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (2ª ed). Edições Sílado, Lda.
- DeNisi, A. S., & Pritchard, R. D. (2006). Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational

Framework. *Management and Organization Review*, 2(2), 253–277.

<https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2006.00042.x>

Halligan, W. V. D., Geert Bouckaert, John. (2015). *Performance Management in the*

Public Sector (2.^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315817590>

Oliveira da Fonseca, K. H. (2012). INVESTIGAÇÃO – AÇÃO: UMA METODOLOGIA

PARA PRÁTICA E REFLEXÃO DOCENTE. *Revista Onis Ciência*, 1, 16–31.

Santos, V., Amaral, L., & Mamede, H. (2013). *Utilização do método Investigação-Ação na investigação em criatividade no planeamento de sistemas de informação.*

<https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/63852>

Apêndice I – Ficha do Pedido do Cliente

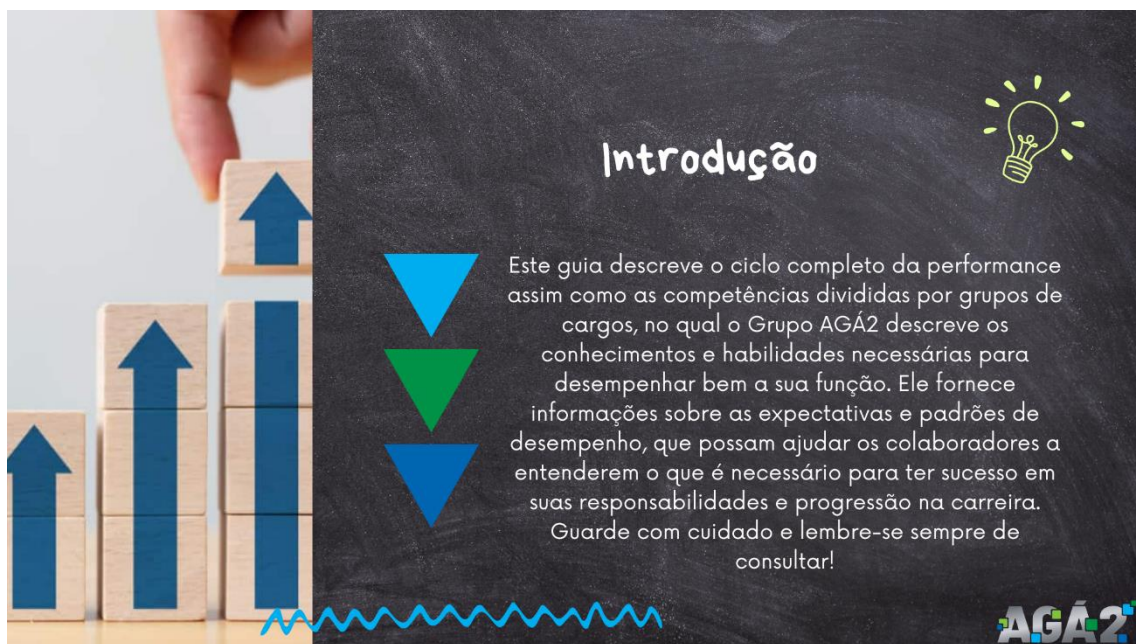
Ficha do Pedido do Cliente					
Data	Etapa	Objetivos	Recolha de Dados	Como	Fonte
07/11/2023	-	Convite para realizar um projeto na empresa.	Aceitação por parte do cliente para o projeto.	Reunião via Whatsapp	Gestora de RH
08/11/2023	Ponto de Partida	Caracterização do pedido do cliente, e recolha de respostas a algumas perguntas para o projeto.	Referencial para o pedido foram as repostas da pesquisa de clima de 2023, feedbacks formais e informais da liderança em anos anteriores, relatos dos colaboradores e solicitações da diretoria para a gestão do desempenho.	Reunião via Teams	Gestora de RH
		Identificar o cliente e público-alvo.			
		Definir a equipa de trabalho que iria suportar o projeto a distância.	Um momento com relatos da equipa de RH, que também complementavam o exposto pela gestora na reunião anterior.	Reunião Via Teams	Equipa de RH
09/11/2023		Recolher informações referentes a caracterização e pedido do cliente.	Definição final da caracterização do pedido após validação da diretoria em reunião com a gestora de RH.	Reunião via Teams	Gestora de RH
10/11/2023		Análise teórica com base na definição do problema.	Procurar a literatura existente sobre a gestão do desempenho, abordando todo o seu processo do início ao fim para relacionar ao processo existente do cliente.	Análise documental	Autora do Projeto
		Análise empírica da situação da organização.	Normas regulamentadoras ISSO 9001, relatório da pesquisa de clima, os feedbacks relatados na reunião de 08/11/23 expostos pela gestora de RH e todo o histórico da organização antes da reestruturação da gestão do desempenho.	Reunião via Teams Análise Documental	Gestora de RH Autora do Projeto
11/11/2023	Caracterização do Cliente	Recolher informações sobre as duas empresas Avanplas e Acqualimp (caracterização do cliente).	Análise documental desde manuais de acolhimento e SGI - Sistema de Gestão Integrado, website das empresas e conversas informais com a diretoria para compor mais informações sobre a história e processo produtivo.	Análise documental e Reuniões informais	Website Diretoria
13/11/2023		Recolher informações sobre o público-alvo.	Ficheiros digitais alocados em nuvem, relatórios da empresa para caracterizar os colaboradores como setor, quantidade de pessoas, cargos e outros documentos disponibilizados.	Análise documental e sistêmica e reuniões via teams.	Shared Point da Empresa Técnica de RH

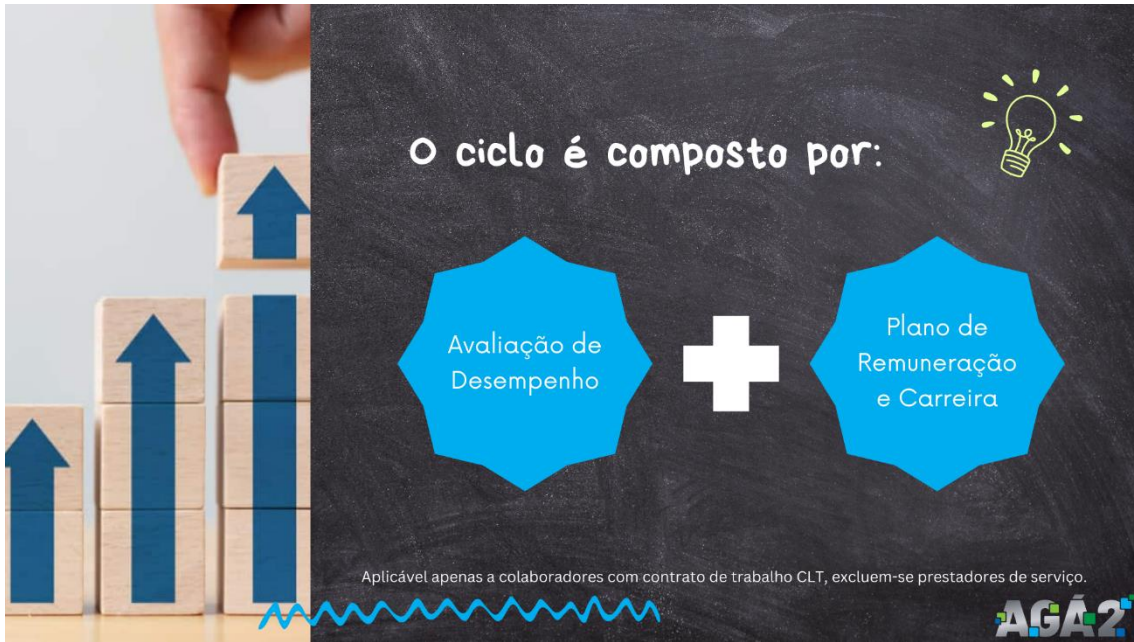
14/11/2023	Aprovação do Cliente	Construir o planeamento e o cronograma de entrega da implementação do projeto com as fases discriminadas para a diretoria.	Realizado em conjunto com a gestora de RH e validado pela mesma dentro da estratégia da organização.	Reunião via Teams	Gerente de RH e Autora do projeto
15/11/2023		Recolher feedback e aprovação do projeto pelo cliente.	Sendo validado todas as ações e o projeto de trabalho apresentado pelos diretores.	Reunião via Teams	Gerente de RH, autora do projeto e diretoria
		Determinar prazo de entrega da próxima fase do projeto.			
Ajustar algumas mudanças solicitadas pelo cliente.					

Apêndice II – Cronograma de atividades sugerido pelo Cliente

Cronograma de atividades sugerido pelo Cliente	
Data de Entrega	Descrição
10/11/2023	Pedido do cliente e a sua caracterização, com público-alvo, intervenientes, beneficiários, objetivos e critérios de sucesso.
13/11/2023	Definição dos recursos disponíveis, sistema de avaliação processual e identificação da potencialidade.
14/11/2023	Reunião de orientação para o grupo de trabalho (área de recursos humanos)
15/11/2023	Reunião de orientação para o grupo de trabalho (com a gerente de RH – Cronograma provisório)
16/11/2023	Reunião de orientação para o grupo de trabalho (com a gerente de RH – Revisão do organograma)
22/11/2023	Reunião de orientação para o grupo de trabalho (com a gerente de RH – Revisão das políticas e procedimentos)
01/12/2023	Reunião de orientação para o grupo de trabalho (com a gerente de RH – Revisão das competências apenas o primeiro nível de cargos)
04/12/2023	Aprovação da diretoria para as ações revisadas e definidas
Dezembro, Janeiro e Fevereiro	Implementação/ pré teste
Março	Discussão dos resultados
Abril e Maio	Avaliar pontos positivos e negativos, para reavaliar os métodos para o 2º ciclo avaliativo
Junho	Recomendações e preparativos para o 1º Ciclo de 2024

Apêndice III – Manual do Ciclo da Performance





Nota: As informações acima não estão completas devido a não exposição de dados pessoais de colaboradores e da própria organização, além de atender aos critérios da RGPD brasileira.

Apêndice IV – Comunicação e Divulgação

Sessões

Para apresentarmos as regras de elegibilidade, requisitos e critérios da avaliação de desempenho, vamos ter 4 encontros para você conhecer.


1	2	3	4
Sábado (09/12)	Segunda (11/12)	Quarta (13/12)	Sexta (15/12)
Horário Manaus: 15h às 17h Extrema: 16h às 17h	Horário Manaus: 19h às 20h Extrema: 20h às 21h	Horário Manaus: 19h às 20h Extrema: 20h às 21h	Horário Manaus: 19h às 20h Extrema: 20h às 21h
Local: Online	Local: Online	Local: Online	Local: Online

Apêndice V – Convite para as sessões de esclarecimentos

Acqualimp

Família AGÁ2 🧑🧒 - Extrema
Ana, Ana, Elson, Fale, Gerson, Giselle, Gleyse, Guilherme, José, Jose, Rebeca, Regiane, Riller, +55 35 4, +55 73 4, +55 92

08/12/2023



Sessões
Para apresentarmos as regras de elegibilidade, requisitos e critérios de avaliação de desempenho, vamos ter 4 encontros para você conhecer.

1	2	3	4
Terça (09/12)	Quarta (10/12)	Quinta (11/12)	Sexta (12/12)
Horário: Manhã: 10h às 12h; Tarde: 14h às 17h; Local: Online	Horário: Manhã: 10h às 12h; Tarde: 14h às 17h; Local: Online	Horário: Manhã: 10h às 12h; Tarde: 14h às 17h; Local: Online	Horário: Manhã: 10h às 12h; Tarde: 14h às 17h; Local: Online

Sessões para conhecer o Ciclo da Performance Grupo AGÁ2
A primeira sessão é amanhã, aproveita

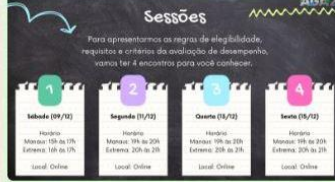
É simples para participar:
1 - Escolher um dos 4 dias;
2 - Reagir a mensagem com "👍" para sabermos que você vai;
3 - No horário é só clicar no link e participar:
https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting_ODExNmM5OTAtYTBjMy000WVhLTg4OTItMWU0ODJhNmM1ZmMw%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%225e18f360-62cb-4ece-b3cd-a480eb48ea0b%22%2c%22Oid%22%3a%22e5ad1adc-959e-4b2b-959b-785af6212a0b%22%7d

13:36 ✓

Avanplas

Família AGÁ2 🧑🧒 - Manaus
Amanda, Aoki, Elisa, Gerson, Gleyse, Guilherme, Ismael, Jose, Rebeca, Regiane, +55 92 1, +55 92 1, +55 92 9...

08/12/2023



Sessões
Para apresentarmos as regras de elegibilidade, requisitos e critérios de avaliação de desempenho, vamos ter 4 encontros para você conhecer.

1	2	3	4
Terça (09/12)	Quarta (10/12)	Quinta (11/12)	Sexta (12/12)
Horário: Manhã: 10h às 12h; Tarde: 14h às 17h; Local: Online	Horário: Manhã: 10h às 12h; Tarde: 14h às 17h; Local: Online	Horário: Manhã: 10h às 12h; Tarde: 14h às 17h; Local: Online	Horário: Manhã: 10h às 12h; Tarde: 14h às 17h; Local: Online

Sessões para conhecer o Ciclo da Performance Grupo AGÁ2
A primeira sessão é amanhã, aproveita

É simples para participar:
1 - Escolher um dos 4 dias;
2 - Reagir a mensagem com "👍" para sabermos que você vai;
3 - No horário é só clicar no link e participar:
https://teams.microsoft.com/l/meetup-join/19%3ameeting_ODExNmM5OTAtYTBjMy000WVhLTg4OTItMWU0ODJhNmM1ZmMw%40thread.v2/0?context=%7b%22Tid%22%3a%225e18f360-62cb-4ece-b3cd-a480eb48ea0b%22%2c%22Oid%22%3a%22e5ad1adc-959e-4b2b-959b-785af6212a0b%22%7d

13:35 ✓

Apêndice VI – Sessão de Esclarecimento para a Liderança



Ciclo da Performance 2º Ciclo 2023



Responder a Avaliação

02 à 19/jan

Não elegíveis a avaliação de Jul à Dez/23.

- Funcionários com menos de 90 dias.
- Funcionários com mais de 60 dias de afastamento.
- Mudança de gestão/área, com menos 90 dias.
- Transferência entre matriz e filial, com menos de 6 meses.
- Jovens aprendizes e estagiários, sendo consideradas as avaliações feitas pela instituição de ensino.

Atividades a serem realizadas:

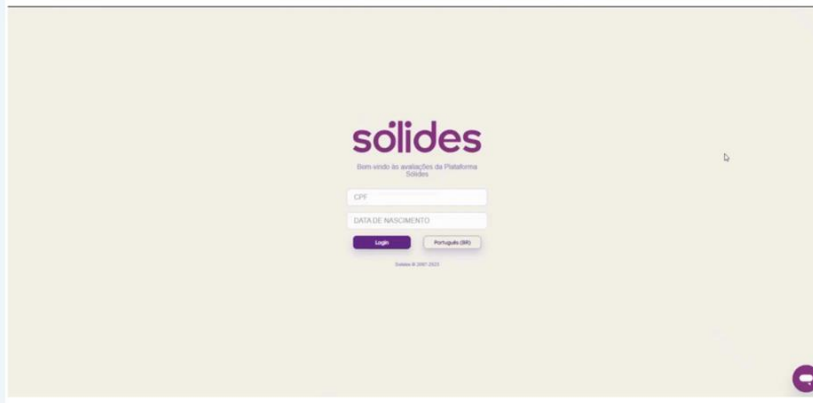
1. Receberão o link por e-mail do Sólides e vamos enviar um e-mail a parte para garantir o acesso a todos.
2. Avaliar cada competência numa escala de 4 estrelas;
3. Deixar comentários sobre o colaborador.



≥ AGÁ2 Responder a avaliação

02 à 19/jan

RESPONDER AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS AGÁ2



≥ AGÁ2 Registrar e preencher os indicadores

15 à 26/jan

Atividades a serem realizadas:

1. Cadastrar os indicadores na plataforma;
2. Associar os colaboradores as metas;
3. Registrar os resultados acumulados do semestre. (mdia de Jul a Dez/23)





Registrar e preencher os indicadores

15 à 26/jan



Registrar o resultado do PDI (2ºSem)

15 à 26/jan

ATENÇÃO

PDI deve ser elaborado para todos independentemente do tempo que estão na organização.

Isto é necessário para apurarem o desenvolvimento de cada colaborador ao fim de cada ciclo.

Atividades a serem realizadas:

1. Registrar o "sucesso" ou "falha" na plataforma, de acordo com o que a liderança definiu e o colaborador alcançou.
2. Para que haja uma comprovação dessa ação, é necessário ter sempre evidências, exemplo: listas de presença, certificados de cursos internos ou externos e outros. Senão tiver é considerado "falha".

1º - Selecionar o colaborador na lista

2º - Clicar em PDI e depois "Criar novo PDI".





Registrar o resultado do PDI (2ºSem)

15 à 26/jan

PREENCHIMENTO DO PDI

Olá, Ranna Garcia

Acompanhe os seus dados gerais

1142.45 Dias

Tempo médio de permanência

Entenda o perfil de sua empresa!

Com o perfil, conseguimos traçar o perfil comportamental na sua empresa. Em média, os seus funcionários estão:

EC

Perfil	Porcentagem
Executor	36.91%
Comunicador	23.33%
Planojador	24.97%
Analista	22.77%

Acompanhe os Planos de Desenvoltimentos Individuais dos seus colaboradores

Métrica	Valor
PDI's cadastrados	72 Nos últimos 06 meses
Colaboradores sem PDI	81 Colaboradores
Metas alcançadas com sucesso	0 Nos últimos 06 meses

Meus Favoritos

- Colaboradores
- Configurações

Atenção, não perca uma data!

Veja os próximos aniversários dos seus colaboradores

Veja os próximos aniversários de casa

Treinamentos



Preencher o Nine Box

15 à 26/jan

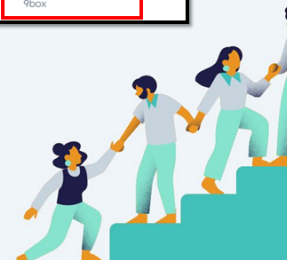
Elegibilidade:

Precisam atender no mínimo 70% na avaliação de competências + os 6 critérios da política de carreira e remuneração.

Atividades a serem realizadas:

1. Avaliar os colaboradores no 9Box, numa escala de 3 estrelas;
2. Preencher os campos que estão divididos entre:
"Desempenho": aqueles que batem suas metas e entregam dentro do prazo com autonomia e eficácia.
"Comportamento": engajam no trabalho sem conflitos e estão alinhados aos valores da empresa.

- Deserv. e Performance
- Avaliação Desemp.
- Gestão de Metas
- Análise de Performance
- Treinamentos
- 9box**





Preencher o Nine Box

15 à 26/jan

Atividades a serem realizadas:

1. Selecionar o item "9Box".
2. Clicar em "avaliações". Ter em atenção as datas, após o prazo, o sistema fecha.
3. Escolher de 1 à 3 estrelas para desempenho, comportamento e colocar comentários (obrigatório).
4. Clicar em salvar quando finalizar, ou "continuar preenchendo".

The screenshots illustrate the process of filling out a 9Box evaluation. Step 1 shows the navigation menu with '9Box' selected. Step 2 shows the evaluation cycle selection screen for '9box: 1º Ciclo 2023 - Grupo AGA2'. Step 3 shows the evaluation form for 'REBECA OLIMPIO DE QUEIROZ' with star ratings for performance and behavior, and a text box for observations. Step 4 shows the 'Salvar' (Save) button.



Preencher o Nine Box

15 à 26/jan

The dashboard displays the 'PREENCHER O 9BOX' section. It features a progress bar for the evaluation cycle, a list of employees, and a summary of results. The progress bar shows 25.00% for 'Comunicador', 24.91% for 'Planejador', and 22.77% for 'Analista'. The summary indicates that 109 employees are in PDI (Performance Development Index) and that there are no missed evaluations in the last 90 days.



Sessão de Diálogo

14 à 29/fev

Atividades a serem realizadas:

1. Receber feedback do colaborador;
2. Dar feedback;
3. Alinhar as expectativas para o ano de 2024;
4. Construir o PDI para ano de 2024 (janeiro à dezembro);
5. Registrar na plataforma e acompanhar.

O prazo para as **sessões de diálogo e construção do PDI** inicia hoje.
Tenham atenção ao cronograma!



Comunicar movimentações

20 à 26/fev

Atividades a serem realizadas:

1. O RH irá avaliar se os colaboradores elegíveis a avaliação de desempenho, cumprem os critérios de movimentação da política de Avaliação de Desempenho e Cargos e Salários.
2. Os aprovados, irão seguir para análise do comitê juntamente com a direção para as devidas avaliações.
3. A liderança será comunicada sobre as respostas negativas e positivas, assim como cargos e salários para posterior comunicação ao colaborador;
4. Conforme o cronograma, a liderança neste momento deverá avisar o RH da data em que fará a comunicação para ter a carta de promoção e demais itens para a formalização.
5. A movimentação será refletida no mês seguinte, assim como toda e qualquer comunicação nos canais oficiais.



Apêndice VII – E-mail dos Colaboradores Elegíveis

Ranna Garcia

De: Ranna Garcia
Enviado: 1 de janeiro de 2024 22:54
Para: Adilson Costa
Cc: Rebeca Queiroz; Regiane Alecrim; Giselle Almeida; Ana Cristina
Assunto: [2º Ciclo Performance] - Elegibilidade Produção
Anexos: Cronograma Ciclo da Performance - Grupo AGÁ2.xlsx

Olá líder,

Hoje (02/01) iniciamos o ciclo da performance referente aos meses de Julho à Dezembro de 2023 e contamos contigo para o cumprimento do cronograma.

Estamos na etapa de Avaliar as Competências que começa hoje e termina dia 19/01/23 (cronograma em anexo), e que vai dar início através de um link enviado pelo Sólides.

Abaixo pode visualizar, quem está elegível para avaliação de desempenho e para o plano de carreira e remuneração.

Legenda	
OK	Cumpre os requisitos
NOK	Não cumpre os requisitos conforme os procedimentos
Em amarelo	Apenas sinaliza que o colaborador tem algum impedimento para elegibilidade, seja na avaliação de desempenho ou no plano de remuneração e carreira.

Nome	Matrícula	Data de Nascimento	Data de admissão	Elegibilidade Avaliação de Desempenho	Elegibilidade Remuneração
ADAILTON SANATA DA CRUZ	187	14/08/1982	12/09/2023	OK	
ADIMILSON PESSOA RODRIGUES	45	24/01/1975	14/03/2017	OK	
AMARILDO CONRADO SANTOS	101	10/10/1971	01/05/2021	OK	
ANTONIO VICTOR HENRIQUE GUEDES DA SILVA	175	20/08/1995	15/06/2023	OK	
CICERO RUBIAN RODRIGUES DA SILVA	138	08/04/1998	18/07/2022	OK	
CLAUDINEI APARECIDO DA SILVA	122	07/11/1971	17/11/2021	OK	
GIVANILDO CELESTINO DE SOUZA PEREIRA	141	20/11/1978	18/07/2022	OK	
HUGO MANOEL PANZERA	155	24/04/1990	08/11/2022	OK	
JOSE NIVALDO DA SILVA	43	06/01/1987	02/10/2017	OK	
LUCIANO AVELINO DA SILVA	132	27/04/1979	02/05/2022	OK	
ROBERTO CARLOS INACIO DA SILVA	13	24/02/1974	20/08/2012	OK	
SILAS CAETANO SOARES	15	20/04/1971	20/05/2014	OK	
WILLIAM DA SILVA HENRIQUE DIAS	199	10/03/1995	19/10/2023	Não possui 90 dias no ciclo	

Qualquer dificuldade ou esclarecimentos, podem me enviar mensagem por teams ou whatsapp.

Atenciosamente,

Ranna Garcia
 +351
 HR Consultant

Apêndice VIII – Alertas do Sistema Sólides

Ranna Garcia

Assunto: FW: Avaliação chegando ao fim

De: system@solides.com <system@solides.com>

Enviada em: sábado, 20 de janeiro de 2024 21:00

Para: Jose Motta <jmotta@acqualimp.com>

Assunto: Avaliação chegando ao fim



sólides

Temos uma mensagem para você

Olá JOSE, a avaliação está chegando ao fim, precisamos que você finalize as avaliações que estão listadas para você antes que o prazo expire. Estamos na reta final!

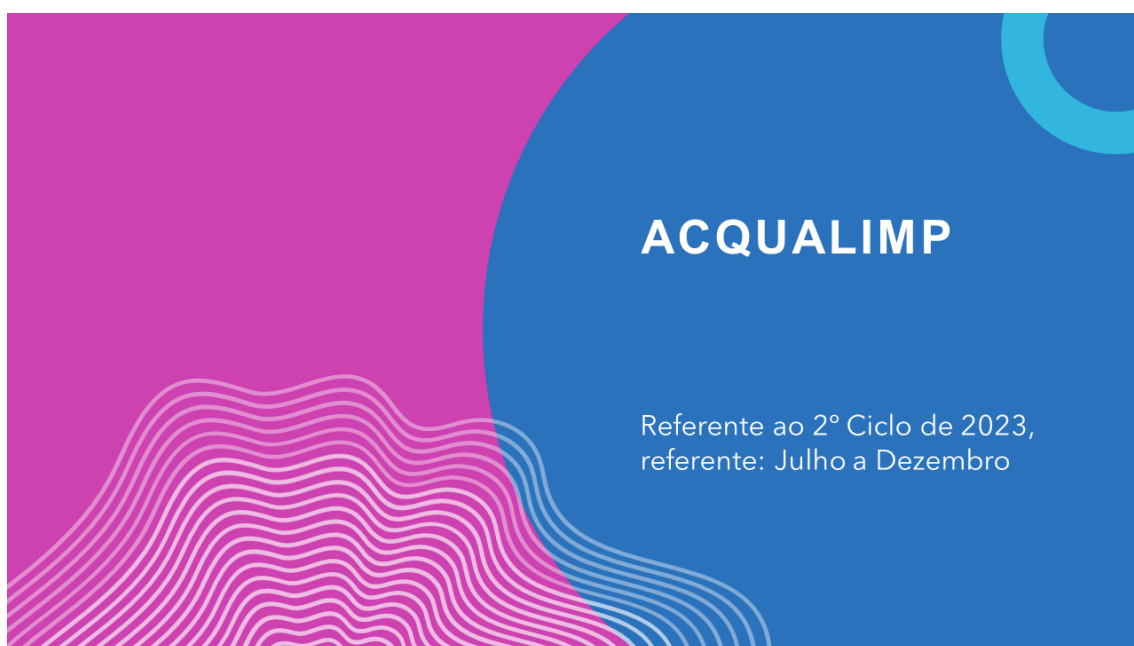
Avaliação de Desempenho

Obrigado por usar a Sólides!

© 2024 Sólides Tecnologia - Todos os direitos reservados.

Este é um e-mail automático. Em caso de dúvidas, acesse nossa base de conhecimento.

Apêndice IX – Resumo Análise das Movimentações



ADILSON COSTA

Nome	Cargo	Data de admissão	Teve 70% na avaliação de competências?	Atingiu os indicadores?	Cumpre a DC?	Treinamento?	Tem 12 meses na função ou desde a última promoção?	Assiduidade Conduta	Teve aumento salarial?	Alteração Possível	Data última alteração de cargo/salário
ADIMILSON	OPERADOR DE PRODUÇÃO PL - AE	14/03/2017	72,92%	OEE GERAL (M:89 R:74,16) Ass Plan Prod (M:90 R:81,83)	OK (Médio Completo)	NA	OK	OK	OK	Mudança de Faixa Salarial	01/02/2022 (Alteração de Cargo e Salário)
AMARILDO	OPERADOR DE PRODUÇÃO PL - AE	01/05/2021	68,75%	OEE GERAL (M:89 R:74,16) Ass Plan Prod (M:90 R:81,83)	OK (Médio Completo)	NA	OK	OK	OK	Não elegível (solicitado desligamento)	19/01/2022 (Alteração de Cargo e Salário)
JOSE NIVALDO	OPERADOR DE PRODUÇÃO PL - AE	02/10/2017	75,00%	OEE GERAL (M:89 R:74,16) Ass Plan Prod (M:90 R:81,83)	NOK (fundamental completo)	NA	OK	OK	OK	Não elegível	Só dissídio
LUCIANO	OPERADOR DE PRODUÇÃO JR - AE	02/05/2022	75,00%	OEE GERAL (M:89 R:74,16) Ass Plan Prod (M:90 R:81,83)	OK (Médio Completo)	NA	OK	OK	OK	Mudança de Faixa Salarial	Só dissídio
ROBERTO	OPERADOR DE PRODUÇÃO PL - AE	20/08/2012	75,00%	OEE GERAL (M:89 R:74,16) Ass Plan Prod (M:90 R:81,83)	NOK (Ensino Fundamental Incompleto)	NA	OK	OK	OK	Não elegível	Só dissídio

Solicitação de Exceção

HUGO MANOEL	ASSISTENTE ADMINISTRATIVO DE PRODUÇÃO JR - AE	08/11/2022	75,00%	Não tem indicador	OK (Médio Completo)	NA	NOK	OK	NOK	Não elegível	01/09/2023 (Alteração de Cargo e Salário)
-------------	---	------------	--------	-------------------	---------------------	----	-----	----	-----	--------------	---

5

AVANPLAS

Referente ao 2º Ciclo de 2023, referente: Julho a Dezembro

AIRTON BRAGA											
Nome	Cargo	Data de admissão	Teve 70% na avaliação de competências?	Atingiu os indicadores?	Cumpre a DC?	Treinamento?	Tem 12 meses na função ou desde a última promoção?	Assiduidade Condula	Teve aumento salarial?	Alteração Possível	Data última alteração de cargo/salário
FABIO DE LIMA	AUXILIAR DE PRODUÇÃO JR - AV	03/08/2020	85.42%	OEE E-1 (M:90 R:82.98) OEE Micro (M:85 R:82.30) SS (M:85 R:88.85)	OK (Médio Completo)	NA	OK	OK	OK	Mudança de Faixa e/ou Classe	
JOCINEI PIMENTEL	OPERADOR DE MÁQUINA III - AV	01/04/2015	91.67%	OEE E-1 (M:90 R:82.98) SS (M:85 R:88.85)	OK (Médio Completo)	NA	OK	OK	OK	Mudança de Faixa e/ou Classe e/ou Cargo	
JONIVON CORREA	AUXILIAR DE PRODUÇÃO JR - AV	18/11/2022	60.42%	(M:90 R:85.50) OEE Micro (M:85 R:85.37) SS (M:85 R:88.85)	OK (Médio Completo)	NA				Não elegível (solicitado desligamento)	
PAULO HENRIQUE	AUXILIAR DE PRODUÇÃO JR - AV	01/09/2020	87.50%	OEE E-1 (M:90 R:82.98) OEE Micro (M:85 R:82.30) SS (M:85 R:88.85)	OK (Médio Completo)	NA	OK	OK	OK	Mudança de Faixa e/ou Classe	
PEDRO ENRIQUE DA	AUXILIAR DE PRODUÇÃO JR - AV	02/03/2020	87.50%	OEE E-1 (M:90 R:82.98) OEE Micro (M:85 R:82.30) SS (M:85 R:88.85)	OK (Médio Completo)	NA	OK	OK	OK	Mudança de Faixa e/ou Classe	
Solicitação de Exceção											
DOUGLAS DA SILVA	AUXILIAR DE PRODUÇÃO JR - AV	07/08/2020	87.50%	OEE E-1 (M:90 R:82.98) OEE Micro (M:85 R:82.30) SS (M:85 R:88.85)	OK (Médio Completo)	NA	NOK	OK	NOK	Não elegível	01/04/2023 (alteração de cargo e salário)
PAULO CESAR	AUXILIAR DE PRODUÇÃO JR - AV	23/08/2023	64.58%	Não tem indicador	OK (Médio Completo)	NA	NOK	NOK	OK	Não elegível (solicitado desligamento)	

Nota: As informações acima não estão completas devido a não exposição de dados pessoais de colaboradores e da própria organização, além de atender aos critérios da RGPD brasileira.

Apêndice X – E-mail das Movimentações

Movimentações - 2º Ciclo de 2023 (julho a dezembro) - Manutenção



Ranna Garcia
Para: Manutencao Avanplas
Cc: Giselle Almeida; Rebeca Queiroz; Regiane Alecrim; Amanda Rodrigues de Souza; Gerson Aoki

Responder
 Responder a Todos
 Reencaminhar

qua 21/02/2024 21:43



Conforme apresentado em reunião, segue abaixo o resumo das alterações.

Lembrando que para podermos movimentar em folha de pagamento e o processo ficar concluído, temos algumas etapas que devem ser cumpridas até **dia 28/02** :

1. Elaboração da Movimentação Funcional – MF com as devidas aprovações e entregar no RH;
2. Revisar as descrições de cargo, e responder por e-mail;
3. Na segunda (26/02), retirar as cartas de promoção no RH e mais a imagem "fui promovido";
4. Registrar o momento com uma foto de você e o colaborador 📸 e enviar para o RH;
5. No dia 01/03/24 vamos divulgar oficialmente no grupo da empresa todas as movimentações.

Contamos com a tua ajuda para cumprir o prazo!

MORRAMED CASTRO											
Nome	Cargo	Data de admissão	Teve 70% na avaliação de competências?	Atingiu os indicadores?	Cumpre a DC?	Treinamento?	Tem 12 meses na função ou desde a última promoção?	Assiduidade Conduta	Teve aumento salarial?	Alteração Possível	Data última alteração de cargo/salário
JAKSON	TECNICO EM MANUTENCAO - AV	01/04/2013	78,13%	Não tem indicador	OK (Médio Completo)	NA	OK	OK	OK	Mudança de Faixa Salarial	

Nome	Cargo	Data de admissão	Alteração Possível	Data última alteração de cargo/salário	Cargo Atual	Salário Atual	Proposta	Aprovado?
JAKSON GUIMARAES DA	TECNICO EM MANUTENCAO - AV	01/04/2013	Mudança de Faixa Salarial		TECNICO EM MANUTENCAO PL II		TECNICO EM MANUTENCAO PL III	Sim, movimentar

Apêndice XI – Comunicação Final das Movimentações

Acqualimp

VAMOS CONHECER OS PROMOVIDOS

Confidencial	Confidencial	Confidencial	Confidencial
Admilson	Antonio	Diogo	Dulciara
Confidencial	Confidencial	Confidencial	Confidencial
Ednaldo	Fernanda	Israel	José
Confidencial	Confidencial	Confidencial	Confidencial
José	Leandro	Luciano	Roberto
Confidencial	Confidencial	Confidencial	
Roberto	Roberto	Robson	

Contamos com vocês para construírem novas histórias.
Parabéns a todos por esta conquista!

AGÁ2

#CICLO DA PERFORMANCE

**VAMOS CONHECER
OS PROMOVIDOS**

Confidencial

Jakson

Confidencial

Jocinei

Confidencial

Paulo

Confidencial

Pedro

Contamos com vocês para construirmos novas histórias.
Parabéns a todos por esta conquista!

AGÁ2

**#CICLO DA
PERFORMANCE**

Apêndice XII – Escala de Comportamentos Observáveis – Nível I

Competências	Afirmativa de Comportamento	Escala de Comportamentos Observáveis			
		Discordo Fortemente ★	Discordo ★★	Concordo ★★★	Concordo Fortemente ★★★★★
Responsabilidade e Compromisso Demonstra habilidade em realizar tarefas com qualidade e dentro dos prazos estabelecidos, assumindo responsabilidade pessoal pelo trabalho.	Tem pontualidade no registro de ponto, é assíduo, busca aprender continuamente e está disposto a mudar de posto/área quando necessário.	Possui faltas e atrasos injustificados, não gosta de atuar em outros postos de trabalho e não procura novos aprendizados.	Permanece focado nas tarefas, apesar de ter algumas distrações e ter algumas dificuldades na área que atua, precisando de uma maior supervisão.	Resolve problemas com pessoas de forma rápida e direta. Quando surgem oportunidades de aprendizado, e mudanças de posto/área mostra-se receptivo e entusiasmado.	Tem uma conduta excepcional no comportamento e no registro de ponto, segue as instruções, políticas e procedimentos e demonstra vontade em cooperar, quando é necessário atuar em uma área diferente, com foco nos objetivos.
	É treinado na função, aplica o que está descrito na Instrução de Trabalho e cumpre os processos internos.	Não é treinado na função e, por vezes, ocorre o descumprimento da instrução de trabalho ou sequer tem esse documento como base para o trabalho no dia a dia.	Quando acontecem erros, não busca compreender a origem para solucionar e acaba não reconhecendo os erros.	Atende aos padrões de produtividade, prazos e cronogramas de trabalho.	Sabe equilibrar a qualidade do trabalho com o cumprimento de prazos e consegue disseminar o conhecimento à outros colegas.
	Consegue atingir as metas diárias propostas pelo plano de produção, realizando o registro das informações no diário de bordo.	Demonstra foco individual em atingir metas diárias, o que resulta em falta de colaboração com os demais colegas, prejudicando a eficácia da equipe e o compartilhamento de conhecimento.	Apresenta uma limitação em explorar novas formas ou a busca por soluções inovadoras para melhorar a eficiência das máquinas/produção, e por vezes falha em alguns registros.	Atua dentro do rating da máquina e dos objetivos propostos e tem comprometimento no registro das informações.	Consegue atingir metas diárias de forma consistente muito acima do esperado, indicando um alinhamento efetivo com os objetivos da organização além de manter registros precisos e organizados, facilitando análises futuras da empresa.
	Realiza a organização e limpeza do posto de trabalho. Faz o uso consciente das ferramentas de trabalho e demonstra espírito de dono.	Não considera como uma atividade de sua competência a limpeza do local de trabalho, assim como tem pouco cuidado com as ferramentas que utiliza.	Realiza a organização do trabalho apenas quando solicitado pela supervisão, e o zelo com as ferramentas e local de trabalho é baixo mas quando demandado faz.	Mantém a organização e uso adequado das ferramentas, impactando o funcionamento e melhorando os resultados. E cumpre o que é esperado na limpeza.	Valoriza a qualidade do ambiente de trabalho, é responsável com os recursos disponíveis, demonstra um alto grau de comprometimento, consegue contribuir para a sua segurança e dos outros, o que faz se destacar dos demais e é exemplo.
Relacionamento com o colega Tem a capacidade de ser transparente, fundamentar suas opiniões em dados confiáveis e contribuir para um ambiente de trabalho informado e respeitável para todos.	Relaciona-se bem e cumprimenta os colegas ao chegar no trabalho, possui uma tratativa educada e cordial que é uma regra da casa.	Pode ter dificuldade em construir relacionamentos – pode ser pouco acessível ou incapaz de ouvir.	Investe tempo na aproximação com pessoas para construir relacionamentos, mas tende a ser bruto e direto demais.	Geralmente cumprimenta os colegas de forma amigável e busca manter relações positivas.	Demonstra uma tratativa educada e cordial que reflete respeito e consideração pelos colegas, reforçando a importância do profissionalismo no ambiente de trabalho.
	Consegue lidar com situações de tensão e conflito, "sem perder a cabeça".	Muitas vezes demonstra dificuldade em gerir as próprias emoções e acaba por reagir de forma explosiva em situações adversas.	Pode ficar paralisado ou em pânico em situações de conflito, ataque ou crítica. Mas consegue se recuperar rapidamente.	Mantém a calma e a compostura, demonstrando habilidade no controle das emoções.	Sabe lidar com situações desafiadoras de maneira tranquila e controlada, sendo um exemplo de maturidade emocional e buscando soluções construtivas.
	Sabe se comunicar de forma aberta e honesta, formando suas opiniões com base em informações e fatos verídicos, e não compartilha notícias equivocadas.	Frequentemente evidencia não ser honesto ou transparente nas interações e utiliza de suposições sem verificar a autenticidade das informações.	Tem pouca abertura na comunicação, mas pode hesitar em ser completamente honesto. No entanto, pode basear opiniões em informações imprecisas mas está disposto a corrigi-las.	Atua com transparência e diálogo honesto se baseando em informações verídicas e validadas previamente.	Demonstra um alto padrão de rigor intelectual ao buscar informações precisas e fatos verídicos antes de formar opiniões ou compartilhar informações. É considerado confiável pelo respeito aos colegas.
Habilidades práticas e específicas para o trabalho A capacidade de aplicar habilidades práticas e conhecimentos técnicos na execução eficiente de tarefas específicas relacionadas ao trabalho.	Possui os conhecimentos funcionais e técnicas para desempenhar suas funções com um elevado nível de entrega.	Falta de domínio nas habilidades técnicas necessárias para suas funções, e por isso, não chega a alcançar o desempenho esperado comprometendo a entrega eficaz das funções.	Às vezes, pode dar excessiva importância a conhecimentos e habilidades técnicas, deixando de lado o relacionamento com as pessoas. Ocasionalmente podem haver falhas ou atrasos.	Desempenha a função dentro do esperado com bons níveis de entrega e forma consistente.	Tem uma performance e um nível excepcional de entrega, superando as expectativas em suas responsabilidades e disseminando o seu conhecimento para a área/colegas.
	Possui treinamento das normas e procedimentos do setor, como as instruções de trabalho e os indicadores de desempenho da área.	Tem conhecimento mas não tem treinamento para conhecimento dos indicadores e procedimentos internos.	Possui os treinamentos mas não os coloca em prática ou procura ir contra as orientações.	Tem todos os conhecimentos obrigatórios, conhece as ferramentas de trabalho, o sistema utilizado, as instruções de trabalho e coloca em prática com consistência.	Sabe como seguir as regras do trabalho e conhece as instruções e os indicadores de desempenho da área porque recebeu treinamento, além disso preocupa-se com a segurança do posto de trabalho.
Compartilhamento de Informações Consegue compartilhar informações de maneira clara e oportuna, garantindo que todos entendam. Isso ajuda na colaboração e tomada de decisões eficientes para o desempenho organizacional.	Realiza os apontamentos e controles com consistência, para avaliação dos níveis de entrega das atividades.	Nos controles apresenta inconsistências frequentes, dificultando a avaliação precisa dos níveis de entrega.	Revela alguma consistência nos registros, mas ocasionalmente podem ocorrer falhas ou desvios, por não estar focado na atividade.	Mantém consistência nos arquivos e controles, possibilitando uma avaliação confiável.	Os controles e registros são extremamente corretos e contribuem para uma melhor tomada de decisão, o que assegura a continuidade eficaz das operações.
	Reportar e acompanhar as ocorrências da área da qualidade assim como os pedidos de reparo às máquinas à área de manutenção, bem como a sua resolução ou possível escalonamento para a supervisão.	Raramente acompanha ocorrências da área da qualidade ou reporta pedidos de reparo, opta por trabalhar desta forma negligenciando a comunicação necessária e atuando sem prevenção.	Pode reportar e acompanhar as ocorrências, mas a consistência e o cuidado aos detalhes podem ser aprimorados.	Reporta e acompanha os problemas a tempo, demonstrando comprometimento com a qualidade e manutenção.	Sempre comunica e monitora imediatamente qualquer problema, garantindo uma abordagem eficaz para resolvê-lo ou escaloná-lo, conforme necessário.
	Realiza a transmissão de informações na passagem de turno, essenciais ao próximo colega, que irá atuar no posto de trabalho.	Possui uma comunicação insuficiente, resultando em uma transmissão de informações incompleta ou inadequada para o próximo colega.	Às vezes, a transmissão ocorre de forma tardia, impactando a preparação do próximo colega para execução das atividades.	Garante que o próximo colega tenha dados essenciais para atuar no posto de trabalho.	Assume a responsabilidade por comunicar informações relevantes durante a transição de turnos com detalhes, acontecimentos importantes e o que mais for relevante.